



UPPSALA  
UNIVERSITET

Dnr SAMFAK 2019/52

---

# Transparent makt:

om hur utnämningar och uppdrag  
tillsätts vid Samhällsvetenskapliga  
fakulteten

Signe Jernberg

## Innehåll

Innehåll	2
Arbete med jämställdhetsintegrering och lika villkor på Uppsala universitet	4
<b>Introduktion</b>	<b>6</b>
Syfte och problemformulering	6
Rapportens disposition	7
Formella grunder för uppgifter och meritering inom akademien	7
Karriärvägar inom akademien	8
Uppdrag och individ - Kön och karriär inom akademien	9
Karriär i akademien	10
Uppdrag som alternativkostnad i akademiska karriärer	10
Organisationer: formella strukturer, institutionaliserade vanor och slumpens roll	12
Institutionaliserade vanor och slumpens roll	13
Den formella strukturen: Översikt över organiseringen av verksamheten på institutionerna	14
Utredningens fortsatta riktning	17
<b>Metod</b>	<b>20</b>
Prefektintervjuer	21
Fokusgrupp	21
<b>Rapportering av resultat: Prefekter och profession</b>	<b>23</b>
Prefekter	23
Tillsättningen av uppdrag	23
Grunder för val	24
Uppdragens mening och innehåll: Profession	25
Uppdragsperson	25
Uppdragskarriär	26
Uppdrag som en del i en karriär	26
Uppdrag som skyldighet och rättighet	26
Uppdrag som akademiskt hushållsarbete	27
<b>Diskussion</b>	<b>28</b>
Uppdrag och uppdragstillsättning på fakultetens institutioner	28
Uppdrag och kollektiv – Kollegialitet och meritokrati inom akademien	30
<b>Utvecklingsidéer från en organisationsforskare till universitetsledning, prefekter och verksamma vid institutionerna</b>	<b>32</b>
Institutionerna	33

---

Universitetet _____	35
Professorer, doktorander och den framtida meritokratin _____	36
<b>Förslag på fortsatta studier och utredning _____</b>	<b>38</b>
<b>Litteratur _____</b>	<b>40</b>
<b>Bilagor _____</b>	<b>45</b>
Bilaga 1. Kartläggning av uppdrag på Samhällsvetenskapliga fakulteten _____	45
Resultat av kartläggning _____	45
Bilaga 2. Samhällsvetenskapliga fakultetens institutioner _____	51
Bilaga 3. Underlag för prefektintervju _____	52

Utredningen ”Transparent makt - om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid Samhällsvetenskapliga fakulteten” har finansierats av rektors särskilda medel för jämställdhetsintegrering. Utredningen kom till på initiativ av Kommittén för lika villkor på Samhällsvetenskapliga fakulteten under hösten 2018. Jag började arbeta med utredningen februari 2019 och har arbetat självständigt i förhållande till kommittén utifrån projektansökan sedan dess, dock i dialog särskilt kring frågor om avgränsningar av de ursprungliga ambitionerna med projektet samt de förslag till åtgärder som lämnas i slutet av rapporten. Från kommittén har Cornelia Hagerlid deltagit i arbetet med framförallt datainsamling och research men också idégenerering för utredningen och rapporten. Följande text är min slutrapport från utredningen.

## Arbete med jämställdhetsintegrering och lika villkor på Uppsala universitet

Inom Uppsala universitet regleras arbetet med jämställdhetsfrågor genom två centrala dokument ”Handlingsplan för lika villkor” (UFV 2015/764) och ”Program för lika villkor” (UFV 2015/766). Arbetet syftar till att säkerställa personalens såväl som studenters lika rättigheter och möjligheter, att odla ett normkritiskt förhållningssätt och verka för breddad rekrytering. Uppsala universitet förhåller sig till flera olika lagar och förordningar som reglerar och styr jämlikhetsarbetet däribland Högskolelagen, Högskoleförordningen, Diskrimineringslagen och FN:s konventioner om mänskliga rättigheter. Handlingsplanen och programmet utgår från bland annat Diskrimineringslagen och de där listade sju diskrimineringsgrunderna; kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Med de olika diskrimineringsgrunderna i fokus definieras mål och strategier i arbetet för att göra Uppsala universitet mer jämlikt. ”Aktiva åtgärder” är ett sätt som universitetet jobbar med i lika villkorsfrågor för att komma åt identifierade problemområden och motverka dessa genom åtgärdslistor och fortlöpande avstämning. I enlighet med Diskrimineringslagen ska universitetets kontinuerliga lika villkorsarbete omfatta:

- arbetsförhållanden
- bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor
- rekrytering och befordran
- utbildning och övrig kompetensutveckling
- möjligheterna att förena förvärvsarbete med föräldraskap
- antagnings- och rekryteringsförfarandet
- undervisningsformer och organisering av utbildningen
- examinationer och bedömningar av studenternas prestationer
- studiemiljön
- möjligheterna att förena studier med föräldraskap

En gren av arbetet med lika villkorsfrågor sker utifrån Diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder och tar främst sikte på att individer inte ska diskrimineras. Arbetet med

denna gren sker ofta genom avgränsade projekt och med fokus på traditionella personalfrågor som lön och arbetsmiljö.

En annan gren av arbetet är jämställdhetsintegrering som beskrivs i Plan för jämställdhetsintegrering (UFV 2016/418). Detta arbete sker utifrån samma handlingsplan som arbetet med att förebygga diskriminering men handlar om att ta sikte på att integrera lika villkorsfrågor i organisationen, till skillnad från att fokusera på individens förutsättningar i avgränsade frågor. Utredningen ”Transparent makt” är en del av detta senare arbete.

I Plan för jämställdhetsintegrering 2017-2019 uttrycks att jämställdhetsintegrering ”har ett mer långsiktigt och målinriktat perspektiv och syftar till att förändra de maktstrukturer som ger diskriminerande effekter för kvinnor och män som grupper. Därmed både kompletterar, och även i viss mån överlappar dessa två planer varandra.”

Det övergripande ansvaret för lika villkorsarbetet återfinns hos konsistoriet och rektor, centralt finns också Rådet för lika villkor. I Rådet för lika villkor finns de tre vetenskapsområdena representerade, universitetets studenter, personalorganisationer med huvudavtal, universitetsförvaltningen och universitetsbiblioteken. Operativt ansvar för lika villkors-arbetet innehas av chefer och arbetsledare på Uppsala universitet, områdes- och fakultetsnämndernas ordförande samt prefekter. På institutionerna ska det finnas lika villkorsombud om det är fler än 20 anställda, detsamma gäller för samtliga avdelningar på universitetsförvaltningen. Arbetsgrupper som stödjer lika villkorsarbetet ska finnas inom varje vetenskapsområde, hos universitetsförvaltningen samt biblioteken.

Arbetsgrupperna arbetar med sådant som att upprätta handlingsplaner och utvärdera jämlikhetsåtgärder, dessa kan även driva och initiera projekt inom lika villkorsområdet. Vad gäller arbetet med jämställdhetsintegrering så samordnas det av en lika villkorsspecialist på HR-avdelningen i samarbete med en referensgrupp medan rektorsrådet för lika villkor utvärderar. Arbetet med jämställdhetsintegrering vänder sig främst till chefer och akademiska ledare på universitetet

Den här utredningen tar framförallt sikte på lika villkor med avseende på kön<sup>1</sup> i enlighet med hur arbetet med jämställdhetsintegrering uttrycks i regeringen skrivelse Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid (Skr. 2016/17:10). Diskrimineringsgrunderna är dock fler än så. De resultat som framkommer i studien är också möjliga att använda för ett bredare grepp kring lika villkorsfrågorna, med avseende på samtliga diskrimineringsgrunder.

---

<sup>1</sup> I rapporten listas kön som man/kvinna, de två juridiska kategorierna vi har i det svenska systemet. Denna binära uppdelning är nödvändig för vårt undersökningsfokus men vi vill understryka att kön- och könsidentitet inte alltid faller inom dessa två två kategorier. Vi vill även vara klara med att det kan förekomma bias där könsidentiteten inte överensstämmer med den listade könstillhörigheten. Att konfirmera ”juridiskt kön” har varit visats sig vara svåråtkomligt och här i rapporten kommer det vara frågan om ett förmodat kön. I våra intervjuer med prefekter har vi inte funnit det lämpligt att kräva dessa på information om det juridiska könet på sin personal, en information prefekten mycket möjligt ej heller besitter

## Introduktion

Förtroendeuppdrag i universitetsorganisationer är beståndsdelar i akademiska karriärer. På vilket sätt ett uppdrag är en beståndsdel i en individs karriär är dock inte entydigt, den kan vara både meriterande, en black om foten eller en karriär i sig. Med uppdrag avses här uppdrag i tjänsten för institutionernas räkning, såsom till exempel ledamot i institutionsstyrelsen, studierektor eller lika villkorsombud.

Den här rapporten handlar om uppdrag som beståndsdelar i akademiska karriärer i relation till jämställdhetsintegrering och lika villkor, den enskilda individens rätt att oavsett kön inneha uppdrag. En annan sida av uppdrag är dock att de utgör ett ansvar som någon behöver ta och som bildar grund för organiseringen av institutionernas arbete, uppdrag är ett sätt att organisera och upprätthålla professionens styrning av verksamheten. Det finns alltså två typer av intressen när det kommer till att inneha, eller att inte inneha, uppdrag och därmed också frågan om vad lika villkor och jämställdhet gäller. Ett intresse är individuellt, rätten att göra det man finner utvecklande och att skapa sig en merit. Det andra intresset ligger hos vetenskapssamhället, att det finns en mångfald av människor som vill och ges tillträde till uppdrag som en del i ett kollegialt arbete i och mellan universitet och högskolor.

Uppdragsorganisationen är en kvalitetsfråga för institutionerna såväl som en rättvisefråga för individen. I förlängningen handlar det om att både forskning och utbildning gynnas av att de tillgängliga mänskliga resurserna, kvinnor såväl som män, nyttjas på ett klokt sätt. På detta sätt anknyter utredningen till flera av de områden som universitetets lika villkors-arbete ska omfatta, särskilt anställningsförhållanden, rekrytering och befordran samt bestämmelser om löner och andra anställningsvillkor. Vad gäller syftet med lika villkors-arbetet på universitetet anknyter utredningen främst till delsyftet att säkerställa personalens lika rättigheter och möjligheter. Framförallt knyter den an till den övergripande idén med jämställdhetsintegrering, att göra jämställdhetsfrågorna till en integrerad och ordinarie del av universitetets organisation.

Min ambition med den här rapporten är att vara lyhörd för just den slags organisation rapporten fokuserar, universitet och högskolor, och dess uppgifter: att skapa och sprida kunskap, samt vilka specifika principer för organisering som krävs för att utföra uppgiften; särskilt då med avseende på traditionen av kollegialt styre. Ambitionen att vara lyhörd för universitetens särprägel ska inte ses som en nedprioritering av jämställdhetsfrågorna. Förhoppningen är att lyhördhet för det unika i en organisationsform kan ge mer legitimitet åt sådana frågor. Förhoppningen är också att sådan lyhördhet kan ge verktyg för att hantera motsättningar och lyfta den samklang som finns mellan universitetens särprägel å ena sidan och jämställdhetsintressen å andra sidan. I förlängningen kan detta i linje med ambitionen i jämställdhetsintegreringsarbetet på Uppsala universitet leda till ett meningsfullt möte mellan akademiska ideal och ideal rörande lika villkor.

## Syfte och problemformulering

Syftet med utredningen är att bidra till arbetet med att stärka jämställdhetsintegrering och lika villkor på Uppsala universitet genom att föreslå ett antal förebyggande och främjande åtgärder rörande jämställdhet vid uppdragstillsättning. Studien som gjorts har tagit som utgångspunkt vilka organisatoriska förtjänster och nackdelar som finns för en jämställd uppdragstillsättning på institutionerna.

Tillsättningen av uppdrag görs inte med samma slags formella transparens som vid till exempel idealet för tjänstetillsättningar, men det finns formella strukturer för uppdragstillsättning i universitetets regelsamling. Vad gäller val av individer till uppdrag på institutionerna så regleras prefekt, biträdande prefekt samt institutionsstyrelse centralt på universitetet (UFV 2015/1342).

Programsamordnarna och programråden vid institutionerna utses av fakulteten efter förslag institutionerna (SAMFAK 2018/127).

Hur val av andra uppdrag ordnas är upp till varje institution, något som i viss utsträckning också kan beskrivas i formella och institutionsspecifika styrdokument. Men utöver de formella ramarna så krävs det också en god mängd mindre formaliserade organisatoriska processer för att tillsätta uppdrag, processer som byggs kring sådant som rutiner, normer, värderingar, erfarenheter, vanor hos individer och grupper, men också temporärt betingade händelser i den organisatoriska vardagen, alltså ”det råkade bli så”.

Det är framförallt prefekten själv som beslutar om uppdrag på institutionerna, men ofta i samspel med olika kollegiala sammanslutningar. Antalet uppdrag på en institution är många och det är endast en liten del av prefektens alla uppgifter som handlar om uppgiftstilldelning. Att hitta lämpliga personer till olika uppdrag kan vara svårt, både på grund av konkurrens om att få uppdrag, men också konkurrens vad gäller att inte behöva ta sig an uppdrag.

En situation så som jag beskriver kan antas vara potentiell grogrund för direkt eller indirekt diskriminering. Det finns därför skäl att titta närmare på uppdragsorganisationerna på institutionerna, vad gäller såväl formaliserade strukturer och rutiner, liksom de mindre formella.

## Rapportens disposition

För att undersöka och föra en diskussion kring lika villkor och likabehandling i relation till hur uppdragsorganisationerna ser ut på institutionerna samt till universitetens särprägel vad gäller organisering så presenterar jag inledningsvis i rapporten några grundläggande utgångspunkter gällande hur meritering fungerar inom akademien i Sverige; teoretiska grunder samt befintlig kunskap om jämställdhet i akademien och att det värde som tillmäts olika uppdrag komplicerar frågan om vad som kan ses som rättvis uppdragstillsättning. Efter det kommer en organisationsteoretiskt baserad genomgång av samspelet mellan formella strukturer och mindre formaliserade element som finns i alla organisationer. Detta avslutas med en genomgång av den formella uppdragsstrukturen på Uppsala universitet.

Detta utmynnar i två operationaliserade forskningsfrågor.

Som tredje del kommer en metodbeskrivning.

Efter det följer rapportering av det som framkommit av den empiriska studien, en analys samt en diskussion.

Avslutningsvis diskuterar jag vad som kan göras för att förbättra de svagheter jag ser samt ger förslag på vidare utredning.

## Formella grunder för uppgifter och meritering inom akademien

I någon mån gör alla yrkesarbetande människor karriär i det att man utvecklas i yrkeslivet. Karriärer behöver nödvändigtvis inte vara klart målinriktade utan kan handla om att må bra, göra saker man tycker är intressanta och som man är nyfiken på. Det kan också innebära att sätta verksamheten eller organisationen framför sig själv och låta behov hos verksamheten och hos andra som arbetar där påverka ens arbetslivsval. Jag vill här skilja på att göra akademisk karriär och att göra karriär inom ett universitet. Att göra karriär inom ett universitet kan handla om att må bra, utvecklas personligen och att låta yrkeslivet kretsa kring organisationen som något viktigt utöver de egna individuella valen. Att göra akademisk karriär utesluter inte per definition denna slags karriär, i själva verket samspekar de antagligen hos många individer. Men för att göra karriär från doktorand till professor

så behövs en samling av meriter starkt knutna till den egna individen, grovt indelat handlar det om forskningsmeriter och pedagogiska meriter, dessa två finns med som behörighetskrav i högskoleförordningen (SFS 1993:100 4 kap. §3-4) och anknyter direkt till de uppgifter högskolor och universitet har enligt högskoleförordningen "I en lärares arbetsuppgifter får det ingå att ha hand om utbildning eller forskning" och med tillägget "samt administrativt arbete" (SFS 1992:1434 3 kap. §1). Utbildningserfarenhet bedöms främst genom undervisningstimmar samt kursutvärderingar och redogörelser för pedagogiska grundsyn, kursansvar, samt utvecklingsarbete med kurser och program medan forskning bedöms genom att räkna publikationer samt värdera publikationernas kvalitet. Erhållande av externa forskningsmedel, handledning av doktorander samt forskarens samarbete med andra forskare i nationella och internationella nätverk är andra centrala bedömningsgrunder.

Meritokrati är den idealtyp som gärna används för att beteckna den meriteringsordning som akademien vilar på. Det finns därför skäl att låta en studie som den här, som handlar om karriär och lika villkor, att ha som utgångspunkt att diskutera det meritokratiska systemet. I ett meritokratiskt system är det den som är bäst lämpad att utföra en uppgift utifrån utbildning och tidigare resultat inom det aktuella området som bör utföra den. Systemet med externa sakkunniga för tjänstetillsättningar inom akademien utgår från ett sådant ideal, en sökande individ ska granskas utifrån det vetenskapliga fältets kvalitetsnormer. Det svenska statsmannasystemet bygger också på meritokratiska ideal, fjärde paragrafen i Lagen om offentlig anställning säger: "vid anställning skall avseende fästas bara vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Skickligheten skall sättas främst, om det inte finns särskilda skäl för något annat.". Universitetsfältet och den svenska staten delar alltså ideal kring vem som bör väljas till att utföra uppgifter.

Idealet är att utnämningar till uppdrag är meritokratiska och kollegiala, och där ska inte kön spela någon roll. Meritokratin kan på så sätt till delar reglera mekanismer som premierar kön då det i ett meritokratiskt system behöver finnas transparens kring vad som definieras som förtjänst och skicklighet, som norm inom ett fält såväl som i bedömningar av det enskilda fallet. Detta ideal bör också präglade uppdragstillsättningen.

Det meritokratiska systemet är dock omgärdat av problematik när det kommer till själva systemets funktion, inte enbart vad gäller jämställdhet. Om meritokratin någonsin varit ett ideal som också präglade praktiken kring tillsättningar, utnämningar och uppdragsgivande i universiteten så tycks det under senare år satt under press. I en rapport framtagen av Sveriges universitetslärare och forskare visas att det är vanligt förekommande att både tillfälliga anställningar och tillsvidareanställningar av forskande och undervisande personal är riggade, vem som ska få tjänsten är uppgjort från början och den personen är vanligen också redan verksam vid lärosätet där den ska anställas (Lundgren, Claesson Pipping & Åmossa 2018). På Uppsala universitet släpptes nyligen en rapport från en utredning om hur tillsättningar av tjänster görs på universitetet (Kennerberg & Lind 2019) som initierades efter resultaten från SULF-rapporten, en rapport som också den visar att meritokratin långt ifrån alltid fungerar inom universitetens tjänstetillsättningsprinciper. På så sätt är det inte tillräckligt att i lika villkorsfrågor luta sig mot påståendet att vi har ett meritokratiskt system, om ett sådant system ska kunna bilda grund för en jämställd akademien så behöver det också vara välfungerande. Vad gäller kön så finns ett antal empiriska studier och teoretiska förståelsebaser för att meritokratin varken fungerar tillfredställande idag för jämställdheten eller att det är en enkel lösning för att få det att fungera. Istället behöver vi fördjupad kunskap om hur meritering går till i akademien, hur läget är för jämställdheten och varför det ser ut som det gör.

## Karriärvägar inom akademien

Universiteten genomgår liksom alla samhällsliga institutioner ständiga förändringar. Under de senaste 40 åren finns ett antal stora förändringstrender. En sådan trend är rörelsen från elitutbildning



till massutbildning. 1945 fanns 14 000 studenter i grundutbildning på svenska universitets och fackhögskolor, motsvarande siffra 2005 var 340 000 (Rapport 2006:3 R). Massutbildning har samspelat med framväxten av en stor akademisk profession som både idealt sett och även reglerat i den svenska lagen ska syssla med både forskning och utbildning. Utbildning och forskning har dock olika status och värderas olika inom akademien. Förklaringsmodellen till detta är många, en förklaringsmodell kan vara hur utbildning och forskning organiseras och utvärderas; undervisning är en kollektiv process som till stora delar initieras och genom finansieringssystem ägs av universitets- och högskoleorganisationerna, medan forskning är en process som initieras och genomförs av individer och forskargrupper vars gränser överkorsar organisationernas och där finansiering i form av externa anslag knyts till individer. Utbildning är en relativt nationell och lokalt förankrad aktivitet (Engwall 2016) som utvärderas på program-, lärosätes-, kurs- och ämnesnivå i främst statliga initiativ. Forskningen är en internationell aktivitet där forskaren själv är utvärderingsobjekt genom bibliometri, konkurrensutsatta forskningsmedel och tjänstetillsättningar (Engwall 2016). Inom forskningen sker majoriteten av utvärderingen inom vetenskapssamhället. I samspel med detta, och annat, så har tjänstetillsättningar inom akademien kommit att bygga på den sökandes forskningsmeriter då utbildningsmeriterna inte lika starkt kan kopplas till en individ. Då det inom många ämnen är konkurrens om tjänster så har också forskningen kommit att bli den aktivitet en junior forskare främst behöver bygga sina meriter kring. Lite tillspetsat kan man säga att undervisning kommer ”med på köpet” eftersom det är ett sätt att försörja sig på vid sidan av eventuella forskningsmedel och något som sker genom initiativ från arbetsgivaren snarare än individen själv.

Utöver forskning och utbildning antas också en lärare arbeta med administration vilket också i viss utsträckning är meriterande och en del av de bedömningsgrunder som finns vid anställning och befordran inom lärarkategorin. Administration kan handla om att ha fungerat som studierektor, vilket främst är internt orienterat, eller som sakkunnig vid ett tjänstetillsättningsärende, vilket främst är externt orienterat. Uppdrag hamnar således i kategorin ”administration”. Studier visar dock att det finns en avtagande nytta med uppdrag som merit, den är underordnad vetenskapliga och pedagogiska meriter både i praktik och förordning (SFS 1993:100 4 kap. §3–4). Kalm (2019) formulerar det som att det finns en alternativkostnad till uppdragen, när individen når en viss gräns så är inte uppdraget längre lika entydigt meriterande utan kostar individen något, kostnaden är missad tid att meritera sig vetenskapligt och/eller pedagogiskt.

## Uppdrag och individ - Kön och karriär inom akademien

Skillnaderna mellan män och kvinnors karriärvägar inom akademien har historiskt varit stora, akademien har varit en plats förbehållen män och också män med en homogen socioekonomisk bakgrund. Detta är dock något som under lång tid varit i förändring, kvinnor tar idag större plats på samtliga akademiska nivåer än vad de gjort tidigare (Universitetskanslersämbetet 2020). Det finns ur ett jämställdhetsperspektiv alltså en positiv utveckling. De empiriska studierna har dock med en komplex verklighet att göra och kan uppfattas som mångtydiga, övergripande visar de en positiv utveckling att kvinnor karriärmässigt fortfarande missgynnas inom akademien, även om det är studier som ska tolkas med försiktighet med tanke på att utvecklingen tycks gå fort i kombination med att karriärvägarna inom akademien är långa, tidsspannet mellan grundexamen och professorstitel är många år, till viss del ser vi i dagens siffror spår av historiska förhållanden. Oroande är att nya studier pekar på en tillbakagång vad gäller jämställdheten i karriärsstrukturerna.

## Karriär i akademien

Universiteten har sedan länge en karriärstruktur där fler kvinnor än män går en grundutbildning men där fler män till slut blir professorer. Det finns alltså en skevhet när det kommer till vilka som gör karriär inom akademien med avseende på kön. En rapport från Allbrightstiftelsen (2019) anger att 28% av professorerna är kvinnor medan 72% är män. Andelen kvinnor i grundutbildning är 60% medan männen utgör 40%. Trenden för andelen kvinnor som gör akademisk karriär efter doktorsexamen förefaller dock vara positiv, 2012-2015 utgjorde andelen kvinnliga professorer 23% av alla professorer, samtidigt var andelen nyutnämnda kvinnliga professorer under samma period 35% av samtliga nyutnämnda professorer (Universitetskanslerämbetet 2016). Detta är något som delvis kan förklaras med att antalet doktorsexamina ökat mest i samhällsvetenskapliga ämnen och inom humaniora, trenden med jämnare balans mellan disputerade män och kvinnor återfinns dock inom samtliga vetenskapsområden (Vetenskapsrådet 2015). Samma rapport från Vetenskapsrådet (2015) visar att skillnaden mellan män och kvinnor gällande antal år mellan disputation till dess att man blir professor minskar; skillnaden mellan de kvinnor och män som har examensår 1995/1996 och de kvinnor och män som har examensår 2002/2003 är mindre i detta avseende, även om den fortfarande finns. Samtidigt finns en systematisk skillnad mellan kvinnor och män hos de som tog doktorsexamen 2008/09, där är en högre andel kvinnor anställda som lektorer och en högre andel män anställda som forskare. Detta är en grupp som är relativt kort in i sin akademiska karriär (cirka sex år då rapporten från Vetenskapsrådet skrevs) och inne i ett tidigt meriteringsskede. Att flera män innehar meriteringsanställningar bäddar möjligen för en bibehållen eller ökad skillnad vad gäller män och kvinnors tid från doktorsexamen till professor. Under det slutgiltiga färdigställandet av den här rapporten släpper Universitetskanslersämbetet en uppföljning av de rekryteringsmål för professorer som regeringen satt upp för lärosätena under 2017-2019 (UKÄ 2020). Uppföljningen visar att flertalet lärosäten inte når målen som satts för varje lärosäte. Sammantaget för samtliga lärosäten så minskar andelen kvinnliga professorer från 2018 till 2019 inom samtliga ämnesområden utom i medicin och hälsovetenskap.

Studier visar också att män idag i större utsträckning söker och erhåller externa forskningsmedel (Ericsson 2016). Vetenskapsrådet gjorde 2016 en observationsstudie av den egna verksamheten där observationerna gjorde gällande att kvinnliga och manliga sökande behandlades olika på grund av kön, detta är något som på subtil nivå framkommer i processer där beredning görs och beslut fattas om forskningsmedel (Vetenskapsrådet 2016). Kvinnor har också i större utsträckning än män osäkra anställningar inom akademien (Allbrightstiftelsen 2019).

## Uppdrag som alternativkostnad i akademiska karriärer

Undersökningar visar vidare på att kvinnor i större utsträckning än män tenderar att inneha uppdrag inom akademien (Universitets- och högskolerådet 2014) samtidigt som uppdrag enbart i begränsad utsträckning är meriterande (Kalm 2019; Dever, Morrison, Dalton. & Tayton. 2006). Det kan vara interna uppdrag som att vara studierektor, det kan vara externa uppdrag som att vara redaktör eller granskare för en tidskrift. Det kan också vara tillfälliga projekt som att göra utvärderingar, utredningar eller anordna konferenser.

Det är dock tveksamt om alla uppdrag kan ses som lika meriterande och av värde för karriären, det handlar inte enbart om att ha uppdrag eller inte utan också om vad uppdragets innehåll. Kalm (2019) diskuterar att vissa sysslor har en lägre alternativkostnad, sådana som är synliga, externt orienterade och som ersätts i tid och/eller pengar. Ett sätt att benämna sådant administrativt arbete inom akademien är att som Kalm (2019) gör, att kalla det "akademiskt hushållsarbete". Kalm (2019) definierar detta som uppgifter som inte är utbildning, forskning eller samverkan, uppgifter som administratörer utför eller administration som alla måste utföra. Istället är det alla de sysslor som ligger mellan detta; sysslor som måste utföras för att verksamheten ska fungera, och som är "ett

slags kollektiv nytthet som alla drar fördel av men som alla inte behöver utföra” (Kalm 2019 s. 11). Kalms (2019) undersökning visar att kvinnor i högre grad än män tar sig an sådana här uppdrag och att det även på platser med medvetna strategier för lika villkor finns strukturer som kan vara svåra att upptäcka men som reproducerar mönster där kvinnor tar på sig hushållsarbete. Kalm refererar till Schnaas (2011) som menar att omgivningen är mer förlåtande mot män än kvinnor som väljer att inte delta, män tillåts vara ”frånvarande, otillgängliga och slarviga” (Schnaas 2011:58 citerad i Kalm 2019 s.20).

En förklaringsmodell till att det brister i jämställdhet vad gäller meriteringsutvecklingen och som är kopplat till uppdrag är att krav på jämställdhet vid olika typer av aktiviteter inom akademien ställer stora krav på de kvinnor som innehar en senior roll inom akademien och att de ”överutnyttjas” i sin roll som seniora (Hansen 2013). Även om extern riktade uppdrag har en lägre alternativkostnad än det akademiska hushållsarbetet så har de ändå en alternativkostnad. Då det i många sammanhang finns krav eller ideal om ibland kvotering och ibland oreflekterade idéer om representativitet kan gruppen kvinnor behöva ställa upp på uppdrag som sakkunnig vid tjänstetillsättningar, opponent eller ledamot i betygsnämnd vid disputation, ledamot i fakultetsstyrelse eller liknande i högre grad än män. Följden blir att jämställdhetskraven som finns i organisationen uppnås, men att det uppstår en oönskad alternativkostnad för de enskilda kvinnorna då det som redan sagts finns en avtagande nytta i att ta sig an uppdrag för individen. Kvinnor gör uppdrag på bekostnad av, till exempel, sin egen forskning. Det innebär alltså att det som har som syfte att gynna jämställdhet i en organisation får motsatta faktiska konsekvenser för individen. Det är följaktligen inte så enkelt som att kvinnor ska kvoterar in i mer meriterande uppdrag.

En ytterligare förståelsebas för den icke jämställda meritokratin och varför alternativkostnaderna fördelas olika på kvinnor och män är att människor tenderar att föredra och välja människor som liknar dem själva och att ingå i nätverk och grupperingar med dessa, så också när det kommer till hur människor hjälper varandras karriärer inom akademien (Berger, Benschop and Brink 2015, Brink and Benschop 2014, Universitets- och högskolerådet 2015). Dessa mekanismer kan förstås i termer av homosocialitet, att människor väljer dem som är lika dem själva. Kanter (1977) har bland annat visat att män i organisationer tenderar att välja andra mäns sällskap och att dessa grupper utvecklar könsmärkta subkulturer där kvinnor exkluderas. Vi kan konstatera att akademien inte är skyddad från samma slags normskapande och bekräftande som finns i övriga samhället, vilket också en utredning av Allbrightstiftelsen (2019) visar. Män väljer män medan kvinnor väljer kvinnor, och eftersom det är färre kvinnor högre upp i den akademiska meritokratin så reproduceras också ojämlikheterna. Detta är något som inte enbart kan appliceras på gruppen män/kvinnor utan också för andra kategorier, till exempel härkomst och sexuell läggning. Ett annat sätt att, såsom Kalm (2019) och Berg, Eden, Heimann, Peixoto, Silander, Turner & Wyndham (2012), förklara varför män klarar sig bättre i den akademiska meriteringen är att akademien är maskulint kodad, den klassiska bilden av den hängivne (manlige) forskaren krockar med krav på hängivenhet till familjen för många kvinnor, det är två institutioner som båda kräver stort engagemang och närvaro. De strukturella skillnader som finns mellan kvinnor och män vad gäller engagemang i privatliv finns även inom akademien.

Den alternativkostnad som Kalm menar att administrativt arbete kan utgöra är alltså högre för kvinnor och män, och skulle då delvis kunna förklara varför kvinnor fortfarande tycks vara missgynnade i de akademiska karriärstrukturerna. Detta beror inte på brist på medvetenhet om eller vilja till jämställdhet. Snarare pekar alla de rapporter jag refererar till, och den här rapporten i sig, på att det finns medvetenhet och vilja. Förklaringen är snarare de underliggande förväntningar som finns på kvinnor, mindre medveten könskodning av sysslor och den manlige och fria akademikern som norm.

## Organisationer: formella strukturer, institutionaliserade vanor och slumpens roll

Uppdragstillsättningen pågår inom ramen för formella strukturer och mindre formaliserade organisatoriska processer. Formella strukturer består av sådant som ledningsfunktioner, arbetsuppgifter, informationsvägar, beslutsrättigheter, ekonomiska styrsystem, mål, visioner och uttalade strategier där samtliga är formaliserade och uttryckta, företrädesvis i skrift (se t.ex. Porter 1980; Williamson 1981; Mintzberg 1995). Ett sådant strukturellt synsätt på organisationer utvecklades under tidigt 1900-tal och har sedan dess levt vidare inom organisationsteori såväl som i praktik. Det kännetecknas, något förenklat, av att betrakta människan som rationellt handlande inom ramen för de normer och regler som finns, och att både normer, regler och människa ständigt strävar efter den bästa tillgängliga lösningen på problem och uppgifter.

För att förstå organisationer och vad som händer i och mellan dem är det dock sällan tillräckligt att betrakta de formella strukturerna, detsamma gäller organisationspraktiken: det kan aldrig vara tillräckligt att utforma styrdokument för att saker ska hända i organisationer. Människor är och behöver vara del i organisationers varande och utveckling, likaså alla de föreställningar om världen som delas mellan människor; men människor har inte förmåga, tid eller tillräckligt samarbete för att alltid nå den bästa lösningen. Här tänker man att organiserade tillstånd kommer ur samvaro mellan människor och de idéer om världens beskaffenhet som människor bär runt på (se t.ex. Cohen, March & Olsen 1972; Schein 1990; Weick 1995). Det ska alltså inte ses som en svaghet att struktur inte räcker till, utan en ofrånkomlig del av alla organisationer. Det som inte är struktur kommer jag fortsättningsvis kalla utrymme mellan strukturer, det utrymme där andra organiserande mekanismer än de formella tar plats.

I den organisation och de delorganisationer som den här utredningen möter, Uppsala universitet och ett antal institutioner inom Samhällsvetenskapliga fakulteten råder givetvis samma ordning som i andra organisationer, det är en blandning av struktur och utrymme mellan strukturer. Strukturerna kommer centralt från universitetet i form av styrdokument, lokalt på institutionerna där regeldokument upprättas men också från världen utanför universitetet, inte minst från de lagar och förordningar som styr Sveriges statliga lärosäten. Vad gäller uppdragsorganisationen så finns ett antal formella strukturer att förhålla sig till, men det finns mycket utrymme mellan strukturerna för människan att agera i. Det som händer i det här utrymmet är intressant eftersom det är till stora delar där som det avgörs vem som får vilket uppdrag. Det finns ett kontinuerligt samspel mellan struktur och utrymmet där emellan, det går inte att förstå uppdragstillsättning vare sig genom att betrakta enbart det ena eller det andra.

För att visa på struktur och utrymme ska jag under den här rubriken rikta läsarens uppmärksamhet mot vilka formella strukturer som varje institution har att förhålla sig till och därmed också skapa förståelse för utrymmet för varje institution att både upprätta lokala strukturer samt att agera utifrån mindre formaliserade vanor. Först presenterar jag dock mer utförligt några teoretiska utgångspunkter för att ringa in vad som kan hända i utrymmet mellan strukturer vilket sedan utforskas i den empiriska undersökningen. Sedan gör jag en kort genomgång av centralt utformade regelverk kring institutionernas uppdragsorganisationer samt hur institutionernas strukturer ser ut. Här synliggörs vilka strukturerna är i förhållande till det utrymme som utforskas i den empiriska undersökningen. Genom att göra så väver jag samman diskussionen om kön och karriär som avslutade problemdiskussionen med frågan om hur organisationer fungerar för att under rapportens kommande delar belysa vilka förutsättningar det finns i institutionernas uppdragsorganisationer att kön spelar roll även där.

## Institutionaliserade vanor och slumpens roll

Jag vill hävda att organisatorisk handling, där tillsättning av uppdrag är ett exempel, behöver förstås bortom något som är rationella handlingar som syftar till bästa utkomst och som stöds av formella strukturer.

En institution<sup>2</sup> är ett förgivettaget handlingsmönster som finns i organisationer och samhällen men också mer löst sammanhållna grupper av individer och som har egenskapen att de är självreproducerande (Jepperson 1991). Människor fortsätter att göra det de gör på basis av institutionerna, utan att vara medvetna om dem, och fortsätter på så sätt att reproducera institutionerna. En institution kan finnas på makronivå och närvarande i många olika sammanhang, såsom till exempel marknaden, eller i mycket mer begränsade sammanhang, såsom till exempel handslaget. Sådana institutioner skär genom samhällen och organisationer, de uppträder på olika platser och i olika sammanhang. De kan också finnas på mikronivå och verka inom avgränsade grupper.

Det finns följaktligen en regelbundenhet i hur människor handlar i utrymmet mellan strukturer, en regelbundenhet som styrs av det organisatoriska sammanhanget och inte enbart efter hur den enskilda individen är beskaffad. Regelbundenheten påverkas av samhället runt omkring och de grundläggande antaganden som råder där. Sådana antaganden kan till exempel handla om det den här rapporten berör, kön och jämställdhet.

Samtidigt som det kan finnas rådande och samstämmiga idéer om vad som är viktigt i en organisation, och dessa delas med omvärlden, så är institutionernas kraft situations- och individberoende, den mening en institution ges beror på den individ den verkar igenom, i det sammanhang den uppstår i (Berger & Luckmann 1967). Om vi betraktar institutionens mening som ett spel mellan individ, sammanhang och andra institutioner så förstår vi också att institutioner förändras över tid. Det som jämställdhet står för idag är inte det samma som det gjorde för 50 år sedan, även om det var en fråga redan då. Synen på kön och genus som kommit genom den postmoderna och socialkonstruktivistiska idévärlden som utvecklats sedan mitten av förra seklet ger idag en annan bild av kön. Numer är många överens om att det vi lägger i kön är socialt konstruerat och att skillnaden mellan mäns och kvinnors egenskaper bör tonas ned för att nå ett jämställt samhälle. Den överenskommelsen ger dock inte automatiskt ett beteende som går i samma linje. De underliggande antaganden som nu finns vara inaktuella när de artikuleras kan fortfarande leva kvar i människor, grupp och organisationer, institutionernas förändring är inte synkrona eller omedelbara. Det homosociala urvalet och könskodningen av sysslor inom akademien som nämns i föregående kapitel är ett tecken på att så är fallet. Få män skulle säga att de väljer män, eller säga att kvinnor får ta det akademiska hushållsarbetet, för det är inte konsekvent med rådande normer, men ändå tycks de fortfarande göra så.

Ett organisationsteoretiskt perspektiv på att åsikter, ideal och normer en organisation och dess individer uttrycker, det man säger att man gör, inte behöver leda till handling som är i linje med det som uttrycks är att förstå uttalade åsikter, ideal och normer som strävanden efter legitimitet. Brunsson (1989) menar att organisationer både kan uttrycka och handla med syfte att framstå som legitima, så som ansvarstagande samhällsaktörer. Hållbarhetsarbete, lika villkors-planer, internationaliseringsstrategier ses då i ljuset av att de behövs för att organisationer ska accepteras av omvärlden. Eftersom människor i organisationerna inte nödvändigtvis är i samma utvecklingsfas vad gäller den institutionella förändringen av jämställdhet som är exemplet här, är det inte säkert att

---

<sup>2</sup> Här används termen institution på ett annat sätt än som beteckning på den organisatoriska enheten inom universitetet.

handling är konsekvent med prat. Alltså, lika villkors-planer innebär inte med någon automatik att människor agerar konsekvent med dessa planer.

En andra anledning till att det inte alltid blir så som man säger att det finns målkonflikter i organisationer. Särskilt offentliga organisationer, och kanske ännu mer universitet och högskolor, kännetecknas av att de har att förhålla sig till många olika mål (Cohen, March & Olsen 1972). Dels beroende på omvärldstryck som ovan, men också för att individerna i organisationen har egna mål och viljor (se vidare Cyert & March 1963). I någon utsträckning står jämställdhet som mål i strid med en av akademins grundvalar när det kommer till meritering, att den som är skickligast ska utföra en syssla. Debatten om kvotering av individer framförallt vid tjänstetillsättningar präglas av en sådan målkonflikt, det är inte konsekvent med grundvalen om skicklighet att någon ska få en tjänst på grund av kön, samtidigt finns det de som kan tänka sig att tillfälligt släppa på den grundvalen då det ses som omöjligt att nå en jämställd akademi inom rimlig tid utan kvotering.

Ytterligare en förklaringsmodell till att beslut inte blir fullt rationella är att uppmärksamhet är en begränsad resurs (Ocasio 1997), rent kognitivt förmår inte människor att fokusera på alltför många uppgifter, eller mål. Den uppmärksamhet som ges ett problem styrs av ett flertal faktorer. En sådan faktor är slumpen, en människa råkar befinna sig i en beslutssituation tillsammans med andra människor under en given tidpunkt, de lösningar varje individ bär på till olika problem förs upp på agendan och när problem, lösning, tidpunkt och individer klaffar så fattas också beslut. Beslutsfattande är därmed kontext- och tidsberoende, och något som ofta ”råkar bli” (se vidare March & Olsen 1976).

För att förstå varför det blir som det blir i organisationer, vad som händer i utrymmena mellan formella strukturer vilket var frågan för den empiriska studien som gjorts i utredningen, är det centralt att förstå dels att det finns normer och värderingar som handlingen baseras på, men att det inte alltid finns konsekvens mellan det som är ett uttala mål och handlingen beroende på institutionernas ömsesidiga beroende och långsamma förändringsbenägenhet, motstridiga mål i organisationer, begränsad uppmärksamhet hos individer och slumpens roll i beslutsfattande. Samtidigt behövs individer, inget blir gjort utan dem; för att förbättra behöver vi ta människor för vad de är, inte vad de idealt borde vara i en given struktur.

## **Den formella strukturen: Översikt över organiseringen av verksamheten på institutionerna**

Verksamheten som bedrivs vid statliga högskolor och universitet har tre uppgifter: att utbilda, forska och samverka med omgivande samhälle. Det övergripande regelverk som styr verksamheten är bland annat högskolelagen, högskoleförordningen, förvaltningslagen, myndighetsförordningen, tryckfrihetsförordningen, offentlighets- och sekretesslagen och diskrimineringslagen. Utöver det kommer bland annat de årliga regleringsbrev, Universitetskanslersämbetets regler, rekommendationer och granskningar samt Universitets- och högskolerådets regler. Vidare styr de vetenskapliga fältens normer och regler och i viss utsträckning även externa intressenter såsom ackrediterings- och certifieringsorganisationer.

Uppsala universitet är ett jämförelsevis stort svenskt universitet och har en omfattande byråkratisk struktur som genom interna förordningar reglerar verksamheten. Ytterst ansvarigt är konsistoriet och därefter rektor. I den linje som finns vad gäller formella beslut om verksamhetens inriktning kommer sedan vetenskapsområden, fakulteter och institutioner. Utöver detta finns ett antal råd och kommittéer samt administrativa enheter vilka i sig utfärdar råd, rekommendationer och i viss utsträckning regler för hur verksamheten ska bedrivas. Att gå igenom hela den beslutsordning som råder vid universitetet och i detalj redogöra för hur tillsättning av uppdrag regleras upp genom hela linjen samt dess utlöpare är inte syftet med den här utredningen. Här nedan går jag dock igenom ett

antal centrala reglerande mekanismer för hur tillsättningar rent formellt sker. Redogörelsen gör inte anspråk på att beskriva hur det fungerar inom varje institution, det är föremål för den empiriska utredningen. Redogörelsen går inte heller ut på att beskriva hur det faktiskt går till, utan tar sin utgångspunkt i de regelsamlingar som finns, eller inte finns i några fall.

Fakulteten har ett övergripande ansvar för verksamheten på institutionerna. En stor del av arbetet är dock delegerat till institutionerna genom institutionsstyrelse och prefekt. De ansvarsområden som inte är reglerade till institutionsstyrelsen i detalj, i arbetsordningen eller på annat ställe, är det enligt delegationsordningen prefekten som beslutar om. Medan fakulteterna är en organisationsenhet som beslutar om verksamhetens övergripande inriktning samt på en övergripande nivå fördelar medel så är institutionerna de enheter där arbete utförs, det är på institutionerna som de individer som arbetar direkt in i kärnverksamheten till största delen är anställda. Övriga organisationsnivåer har alltså administrativa och/eller styrande funktioner. Institutionerna har rätt att utforma sin egen verksamhet inom ramarna för de övergripande regler som finns genom ytterligare nivåer. Anledningen till att det finns en gräns för detaljstyrning kan tänkas vara flera, såsom institutionernas särart och att professionens kunnande och erfarenhet är en tillgång i hur verksamheten organiseras. Det är det organiserande arbetet som är av intresse i den här utredningen.

Vid Samhällsvetenskapliga fakulteten bedrivs verksamheten vid elva institutioner samt två institut (se bilaga 2). Den övergripande organiseringen av utbildningen regleras genom fakultetens arbetsordning (SAMFAK 2017/30) samt den delegationsordning som hör till arbetsordningen (SAMFAK 2020/3).

### **Organiseringen av institutionernas övergripande ledning**

Institutionen samordnas och leds av en institutionsstyrelse och en prefekt, samt av administrativ personal. Fakultetens delegationsordning gör också gällande att en eller flera studierektorer utses av prefekten.

Val till institutionsstyrelserna sker genom på universitetet central reglering (UFV 2000/1670). Institutionernas uppgifter styrs av universitetets arbetsordning (UFV 2015/1342) som sedan preciseras av fakultetens arbetsordning och delegationsordning. Prefektens uppgifter styrs även dem av universitetets arbetsordning, som också reglerar att det är institutionsstyrelsen som lämnar förslag på prefekt, varefter det är dekanen som formellt utser prefekten. Prefektens uppgifter regleras också av dokumentet ”Prefektens uppgifter och beslutanderätter” (UFV 2011/619).

### **Organisering av utbildning**

Utbildning organiseras såsom brukligt är genom lärarnas arbete med kurser och utbildningsprogram. Huvudlärare arbetar tillsammans med lärarlag med innehåll och pedagogiskt upplägg. Utöver det finns ett antal samordnande uppdrag för utbildningen som framförallt tillsätts genom uppdrag, ej i ordinarie tjänst. Dessa utgörs framförallt av studierektor, programsamordnare samt olika råd och grupper. Enligt fakultetens arbetsordning är det prefekten som tillsätter studierektor. Programsamordnare föreslås av prefekt men beslutas av fakulteten. För övrig organisation av utbildningen bestämmer institutionerna själva hur uppdragsorganisationen ser ut.

### **Organisering av forskning**

Forskning på institutionerna organiseras genom forskningskollegier bestående av professorer, samt forskargrupper som är mer eller mindre formaliserade. Framförallt beslut om forskarutbildning samt rekrytering fattas dock av prefekt, styrelse, fakultet eller rektor (se arbetsordning). Den formella forskningsorganisationen på Uppsala universitet utgår från det sätt som forskning allmänt organiseras på universitet och högskolor där grunden är en meritokratisk struktur. Detta innebär att

professorerna, och särskilt de rekryterade professorerna (delvis synonymt benämnda lärostolsprofessorer) har en viss ledningsfunktion med ett övergripande ansvar för forskningen inom hela eller delar av en institution. Forskningens organisation skiljer sig på det sättet delvis från organisationen av ledning av institutionerna, för program samt för utbildningen, vilka i högre grad organiseras genom uppdrag som fördelas på personalen utan att vara en del i tjänstebeskrivningarna för dessa.

Det är upp till varje enskild institution att specificera forskningens organisation utöver den övergripande meritokratiska ordningen. Institutionerna samlar på olika sätt institutionens professorer i råd som arbetar med den vetenskapliga utvecklingen. Sammansättningen av råden och dess uppgift varierar med institutionernas särart.

Forskarutbildningen samordnas av en studierektor för forskarutbildningen.

### **Organisering av särskilda frågor**

På universitetet finns ett antal tematiskt orienterade verksamhetsgrenar som i universitetets övergripande mål- och strategidokument benämns ”program” (2013/110 bil. 1) och som knyter an till krav ställda i högskolagens kap 1. 2§ samt 5§. Aktuella program på universitetet är program för lika villkor, för hållbar utveckling, för internationalisering samt för samverkan.

De fyra uppdragen är inte i sig verksamhetsgrenar utan snarare ambitioner angående vad för slags värden universiteten ska genomsyras av. Dessa bör ses i ljuset av att det är statligt reglerade ambitioner och inte har någon självklar eller otvetydigt legitim plats vad gäller universitetens uppgift och mål – att skapa och sprida kunskap – även om de givetvis är behjärtansvärda och som ambitioner svåra att säga nej till.

Samtliga fyra program organiseras vid UU i formella organ på olika sätt på fakultets- och universitetsgemensam nivå. Vad som krävs av institutionerna skiljer sig åt mellan olika krav när det kommer till huruvida man arbetar med kravet genom formella uppdrag eller som en integrerad del av verksamheten. Kravet på lika villkor regleras av universitetet med krav på särskilt ombud och arbetsgrupp på institutionerna (2015/776). Kravet på internationalisering, samverkan och hållbarhet regleras genom respektive program (2015/280, 2015/735, 2013/386), men institutionerna väljer själva om det ska finnas ett särskilt uppdrag, en grupp eller liknande för detta.

Med detta följer att organiseringen av de fyra kraven blir av olika art. Vad gäller lika villkor formuleras frågorna utifrån de krav som ställs på institutionerna. De tre övriga kraven har institutionerna frihet att själva formulera uppdrag för. Det har följaktligen varit en empirisk fråga att först reda ut huruvida uppdrag kopplade till de tre övriga kraven finns formulerade på institutionerna.

### **Prefektrollen**

I den empiriska undersökning som genomförts har prefekter intervjuats om uppdragstillsättning på sina respektive institutioner. I kommande del om undersökningens design och metod återkommer jag till det valet samt till intervjuernas utförande. I anslutning till denna del om universitetets organisation vill jag dock kort ta upp prefektrollen och vad den innebär. På universitetet regleras prefektrollen framförallt genom styrdokumentet ”Prefektens uppgifter och beslutanderätter” (2011/619). I den står att läsa:

Prefekten är institutionens chef och ska verka för att forskning och utbildning av hög kvalitet bedrivs inom institutionens verksamhetsområde samt för att institutionens samverkan med det omgivande samhället främjas. Prefekten företräder institutionen inom och utom universitetet.



Prefekten beslutar i frågor som rör institutionens verksamhet, med undantag av sådana beslut som ska fattas av konsistoriet eller rektor, eller som genom beslut av konsistoriet eller rektor har delegerats till nämnder, institutionsstyrelser eller andra befattningshavare.

Prefektrollen har under senare år uppmärksamats (se t.ex. Edenius & Risling 2019; SOU 2015:92). 2018 initierades en studie om prefektrollen på Uppsala universitet om prefektens uppgifter och arbetssituation (UFV 2018/74). Ur den intervjustudie som gjordes framkom att prefekterna både uppskattade sitt arbete såsom lärorikt, stimulerande och positivt för den egna karriären. Att ta del av att leda universitetets utveckling sågs också som positivt. Samtidigt visar studien bland annat att prefekter har många arbetsuppgifter som de inte alltid har kompetens att hantera och att arbetet ofta karaktäriseras av tidsbrist. Sett som mellanchef är det inte några förvånande resultat; ledarskapsstudier visar att den rollen ofta är behäftat med denna dubbelhet (se t.ex. Alvesson & Svenningsson 2003) och i hög grad av många, varierande och splittrade uppgifter (se t.ex. Mintzberg 1975). Mellanchefensrollen såväl som den mer specifika prefektrollen är komplexa och uppmärksamhetskrävande.

### Uppdrag och lönetillägg

För ett antal av de uppdrag som kan innehas vid universitetet utgår lönetillägg, detta innebär ett tillägg till lönen som motiveras av att den anställde utför arbete i tjänsten som går utöver det som normalt kan förväntas. Repatrieringen kan förstås som ett sätt att till viss del balansera den alternativkostnad som uppstår vid uppdrag (se Kalm 2019). Lönetilläggen regleras centralt på universitetet genom dokumentet ”Riktlinjer för lönetillägg och andra villkor vid särskilda uppdrag samt ändring av lön vid befordran och ny kompetens” (UFV 2013/1326). Uppdragen förväntas genomföras inom ordinarie tjänstgöring och medför alltså en nedsättning i arbetstid inom utbildning och forskning, det är följaktligen inte arbete som utförs utöver ordinarie tjänst. De uppdrag som ger lönetillägg är prorektor, vicerektor, vice ordförande i områdesnämnd, rektorsråd, dekan, föreståndare, prefekt, biträdande prefekt, studierektor och programansvarig eller motsvarande. För utredningen är det främst förhållandena för föreståndare, prefekt, biträdande prefekt, studierektor samt programansvarig som är av intresse.

Lönetilläggets storlek regleras i tabeller som bygger på antal anställda för prefekter och biträdande prefekter samt antal studenter för studierektorer och programansvariga. I lönetillägget ingår också medel för repatriering, alltså medel för att en uppdragstagare ska kunna komma tillbaka in i den ordinarie verksamheten efter att ha haft stor del av sin tjänstgöring i ett uppdrag. Av de uppdrag som utredningen fokuserar på är det endast prefekten som har medel för repatriering.

Normalt utgår inte tillägg för uppdrag inom nämnder, styrelser, arbetsgrupper och liknande. Det ska dock inte förväxlas med att tid i tjänsten kan avsättas för sådana uppdrag, det är möjligt och en fråga som varje institution har att ta ställning till.

### Utredningens fortsatta riktning

Som belysts i diskussionen ovan så är olika typer av uppdrag centrala för meritering, utöver undervisning och forskning. För att få en tjänst eller för att befordras så behöver individen visa att den kan vara med och ta hand om kärnverksamheten och visa på administrativ skicklighet. Det tycks dock finnas ett ganska snabbt avtagande meritvärde i att ha innehaft uppdrag, det går inte att bygga en forskar- och lärarkarriär inom akademien på uppdrag, utan det är endast en mindre, om än viktig delmängd. På så sätt blir frågan om uppdrag är meriterande eller inte delvis en fråga som avgörs på individnivå. Samtidigt avgörs ett uppdrags status av gemensamma värderingar och idéer om vad som

är viktigt att ha med sig i en karriär. Tidigare studier och teoretiska grunder gör gällande att kvinnor är missgynnade även på uppdragsområdet, om det beror på exkludering ur uppdragsvärlden eller en alltför omfattande inkludering är dock tveksamt. Det är på så sätt viktigt att skapa ytterligare kunskap om hur situationen är i akademien idag vad gäller innehavande av uppdrag. Det är också viktigt att förstå dels status i olika uppdrag samt de organisatoriska processer som potentiellt kan förstärka hur kvinnor både exkluderas från uppdrag, men också hur de tilldelas uppdrag utan att det gynnar deras karriärer.

Vad gäller individens rättigheter så är det en inkomplex fråga att ta ställning till huruvida individer i en viss organisation gynnas eller missgynnas. Vilka uppdrag en individ bör ha i relation till sin karriär handlar dels om dennes ambition när det kommer till karriär. Något att fundera över angående preferenser och ambition är att de i sig är en del av hur kvinnor och män genom uppväxt och i samhället lär sig att föredra och vilja olika saker. Ambition är i sig könskodad.

Om systematisk diskriminering finns i en viss organisation är svårt att fånga. Detta beror delvis på sammansättningen av kollegiet, hur karriärstrukturen hos män och kvinnor på gruppnivå tar sig ut. Om en situation kan beskrivas som diskriminerande beror också på var gränsen går för när ett uppdrag inte längre är en merit utan en kostnad för individen, alltså vilka uppdrag hen tidigare haft. Ett hypotetiskt exempel skulle kunna vara studierektorsuppdraget. Om fler kvinnor än män har ett sådant uppdrag på institutionerna relativt könsbalansen på fakulteten finns det anledning att undersöka detta närmre i termer av lika villkor. Men om det är så att kvinnor som grupp är mer juniora i sin karriär på fakulteten som helhet och studierektorsuppdraget är meriterande för karriären till säg docentur så kan obalansen förklaras och kanske accepteras utifrån akademins meriteringsstrukturer. Om kvinnor och män är lika seniora/juniora som grupp men kvinnor likväl gör det jobbet så är vi möjligen i en diskrimineringsituation, oavsett meriteringsvärde.

För att skapa underlag för hur fördelningen av uppdrag är på den fakultet som undersöks i den här studien gjordes initialt en kartläggning av samtliga uppdrag på institutionerna och vem som innehar dem med avseende på kön och befattning, detta relaterades till den totala sammansättningen av anställda lärare och forskare. Kartläggningen finns redovisad i bilaga 1. Vissa av de resultat som kom fram av utredningen används i den analys som gjorts av utredningen. Utifrån diskussionen om att ett uppdragsmeritvärde beror på den enskilda individens meriteringsituation så finns dock metodmässiga utmaningar med en sådan utredning då den inte fångar in varken uppdragens status eller sammansättningen av individers karriärer. Därför behöver en kartläggning av den storleken som avser fakulteten relateras till vilka individer som arbetar på fakulteten, deras akademiska ålder samt vilka uppdrag de haft tidigare för att kunna belysa eventuellt icke-jämställda strukturer, vilket är en undersökning som är mer omfattande än vad som ryms i den här utredningen. I detta finns också ett behov av att hitta hanterbara och trovärdiga kategorier för hur statusfyllda uppdrag är med avseende på meritering, där föreligger ett fortsatt behov av ny kunskap även om den utredning som har gjorts ger uppslag kring en sådan kategorisering. Alternativt kan en sådan undersökning skalas upp till att gälla en större population vilket skulle kunna ge en bild av hur jämställd akademien är vad gäller uppdragstillättning. Utifrån tillgängliga resurser har fokus i den här utredningen dock kommit att hamna på kvalitativa aspekter av uppdragstillättning, organisatoriska processer samt individers uppfattning om uppdrags värde.

För att kunna handla jämställt lokalt, på de enskilda institutionerna, krävs både kunskap om individens situation samt vilken status ett uppdrag har, därtill kommer förmåga, tid och uppmärksamhet att se både individ och förstå uppdrags status, hos den eller de som tillsätter uppdrag. I den här utredningen riktas därför intresse mot två aspekter av uppdragstillättning för att skapa ökad förståelse för hur och om processerna för uppdragstillättning kan skapa grogrund för uppdragstillättningar som innebär negativ särbehandling: hur prefekter förstår den egna uppgiften

att tillsätta uppdrag och hur processerna går till, samt professionens uppfattningar om hur uppdrag tillsätts samt vilket värde de tillmäts.

**Syftet med den empiriska studien som görs i utredningen är tvådelat:**

1. Att skapa förståelse för processer och formella såväl som informella strukturer för uppdragstillsättning: hur prefekten gör när denne tillsätter ett uppdrag.
2. Att skapa förståelse för den mening som individer ger till uppdrag som en beståndsdel i karriär och tjänsteutövande.

## Metod

Utredningen bygger på två empiriska delstudier. 1. En intervjustudie där prefekter har intervjuats 2. En fokusgrupp som genomförts med en grupp lärare och forskare. Studierna har genomförts parallellt med varandra. Utöver studierna har kunskapsmaterialet också skapats genom att jag deltagit i två nätverksträffar om universitetets arbete med jämställdhetsintegrering med verksamhetsnära HR, ombud för lika villkor på institutionerna samt prefekter. Nätverksträffarna skedde under oktober och november 2019 och har framförlallt gett inspel till förslag på vidare studier samt åtgärdsförslag.

I studien har jag inspirerats av grundad teori som övergripande ansats (Glaser & Strauss 1967/2017). Jag skapade ett antal utgångspunkter i form av litteratur som behandlat könsmaktsstrukturer inom högskolevärlden samt teori om hur sådana strukturer reproduceras. Studien som sådan använder dock inte denna litteratur som ett teoretiskt ramverk. Istället valde jag en öppen ansats med organisationsteoretiska grunder om spänning mellan formell struktur och informella processer som ramverk, vilket syftade till att förstå hur uppdragsorganisationen ser ut och kommer till. I intervjuerna använde jag en kombination av öppna och mer strukturerade frågor om hur uppdragssituationen ser ut, svaren har jag sedan ordnat i tematiska kategorier som sedan i en slutdiskussion relateras till litteraturoversikten för att svara mot syftet att identifiera huruvida det i uppdragstillsättningar finns risk för diskriminering från ett lika villkorsperspektiv. På så sätt hade studien en öppen ansats som syftade till att skapa material som sedan kunde kategoriseras under tiden studien utvecklades. Insikter från de tidiga intervjuerna användes för att fokusera frågorna något annorlunda i det fortsatta intervjuandet. På samma sätt användes intervjuaterialet för att utforma fokusgruppen. Antalet prefektintervjuer bestämdes inte på förhand, istället valde jag strategin ”teoretisk mättnad” (Glaser & Strauss 1967/2017) där studiens storlek bestäms av att materialet blivit tillräckligt brett och djupt för att generella kategorier ska kunna skapas.

Angående den empiriska studiens syfte och design vill jag diskutera eventuella metodproblem samt alternativa angreppssätt. Ett alternativ till att studera processer öppet för att förstå hur de går till och därmed kunna identifiera grogrunder för diskriminering, hade varit att ha frågeställningar som direkt berör jämställdhet. Alltså att fråga kring medvetenhet om och hänsynstagande till könsmaktsstrukturer i tillsättningsprocesser. Sådana frågor kom givetvis upp i intervjuerna och flertalet prefekter sade sig vara medvetna i detta avseende. Det är givetvis skäligt att tro att de också är det och att de arbetar med att hitta balans, en utgångspunkt för studien är att prefekter vill göra, och gör, ett gott arbete vad gäller såväl tillsättningar som hänsyn till jämställdhetsfrågor, vilka tycks finnas som norm i organisationen. Den handlar alltså inte om att misstänkliggöra eller underkänna prefekternas arbete eller vilja till jämställdhet. Inom kvalitativa metoder finns grundantagandet att människor i intervjusituationer anpassar sig till själva intervjusituationen, det uppstår en för situationen kontextuell idé hos intervjupersonen baserat på de förväntningar den antar att intervjuaren har (Alvesson & Torhell 2003). Risken finns att människor svarar politiskt korrekt, alternativt accentuerar det som inte är politiskt korrekt för att visa sig medvetna. Detta innebär ytterligare en utmaning.

Givet det teoretiska ramverket om hur organisationer fungerar så skulle en sådan studie lätt komma att handla om ideal, snarare än handling. De mekanismer som styr både idéer och handling är långt ifrån alltid något som ligger på en tydlig medvetandenivå, studier visar att människor ofta är omedvetna om att de agerar olika mot olika kön (Eagly, & Mladinic 1989; Wahl, Holgersson, Höök, P & Linghag, S. 2018). Jag ser frågan om hur uppdrag tillsätts som mindre laddad och politisk, och att det därmed finns förutsättningar för att minska risken för politiskt korrekta svar eller accentuering av problematiken. Att därmed fråga om hur, när och varför människor agerar på ett visst sätt innebär utmaningar att verkligen fånga de organisatoriska processer som uppdrag tillsätts och därmed

förutsättningar för jämställda tillsättningsprocesser. Jag välkomnar dock ytterligare studier som hittar metoder för att studera faktiskt agerande vad gäller kön när det kommer till uppdragsutnämningar.

Jag valde följaktligen att studera hur processerna går till för att sedan lägga till en diskussion om grogrunder för särbehandling i dessa processer. En sådan ansats bär givetvis på liknande utmaningar, det går inte att få en sann bild av hur verkligheten på institutionerna ser ut genom att utanför de faktiska händelserna intervjua personer om dem. Däremot kan de mönster som upptäcks i intervjusituationerna lyfta ett antal gemensamma drag vilka kan antas ha representation för det som händer i institutionernas vardag.

## Prefektintervjuer

För att svara mot det första delsyftet har jag intervjuat sex prefekter på Samhällsvetenskapliga fakulteten. Valet att intervjua prefekter gjordes då det är prefekterna som har den formella beslutsmakten för en majoritet av uppdragen på institutionerna. Något som hade kunnat ge fler perspektiv hade varit att intervjua styrelseledamöter och personer med uppdrag. Jag gjorde dock bedömningen att prefekter har större kunskap om och en generell bild av utnämningarna, särskilt gäller det de processer som leder fram till ett beslut eller ett förslag.

Valet av prefekter har gjorts utifrån vem som visat intresse för att vara med i utredningen. På så sätt är det möjligt att det finns en viss överrepresentation av prefekter som sedan tidigare intresserat sig för lika villkors-frågor. Fyra av prefekterna var kvinnor och två var män. Två av prefekterna är professorer och fyra disputerade. Flertalet har innehaft uppdraget som prefekt under fler än tre år. Vad gäller institutionssammansättning finns mindre och större institutioner representerade som varierar i ålder samt tyngdpunkt på forskning eller utbildning. Institutioner från ett flertal av fakultetens campusområden finns representerade. Analysen byggs endast i mindre utsträckning kring institutionernas art, men det är ändå viktigt att poängtera att det finns en variation när det kommer till representation.

Prefektintervjuerna pågick mellan april och juni 2019, de genomfördes i prefekternas arbetsrum och pågick mellan en timme och 1 timme och 45 minuter. Vid intervjuerna använde jag en intervjuguide vilken skickats ut på förhand till prefekterna. Intervjuerna utvecklades i samtliga fall till samtal om formella och informella strukturer runt tillsättningar och de processer som finns kring utnämningar. Flertalet av intervjuerna kom vidare att handla om vilka idéer, normer och värderingar som finns runt uppdragen på institutionerna. Prefektrollen på ett mer generellt plan samt organiseringen av institutionerna var också teman som utvecklades i intervjuerna.

Intervjuguiden utformades med utgångspunkten att det finns uppdrag för institutionernas samtliga uppgifter. Alltså att utbilda och forska, att samverka med omgivande samhälle, att arbeta med universitetens program gällande internationalisering, hållbarhet och lika villkors-frågor samt att leda, samordna och koordinera institutionernas verksamheter. Intervjuerna utgick därmed från dessa uppgifter. Intervjuunderlaget justerades efter den andra intervjun då både de intervjuade prefekterna och jag upplevde det som alltför detaljerat och omfattande. Justeringen innebar främst en förenkling av frågorna och en fortsatt inriktning mot att mer öppenhet att låta prefekterna själva definiera vad som ansågs vara viktigt att lyfta fram. Intervjuguiderna ligger som bilaga 3 i rapporten, där framgår vilka uppdrag som särskilt behandlats.

## Fokusgrupp

För att skapa djupare förståelse för vilken mening olika uppdrag tillmäts så arrangerade jag en fokusgrupp för lärare och forskare. Det visade sig vara svårt att hitta deltagare. Vid fokusgruppen

deltog tre personer från två olika institutioner, ingen av institutionerna var min ”heminstitution”, Företagsekonomiska institutionen. Den ena institutionen som fanns representerad hade jag också intervjuat prefekten vid, medan den andra institutionen inte var representerad i prefektintervjuerna. Det var två deltagare som inte var fast anställda och mer juniora, två kvinnor. En deltagare var fast anställd och senior vad gäller karriärsutvecklingen, en man. Samtliga var personer som själva ansåg sig ha stor erfarenhet av olika uppdrag. Det fanns alltså ingen som representerade den grupp som av olika anledningar inte innehar uppdrag, de diskussioner som uppstod kan till viss del antas vara färgade av sammansättningen på gruppen.

Fokusgruppen talade fritt om ämnet under 1 timme och 30 minuter. Jag modererade diskussionen, följdfrågor uppstod till största delen ur diskussionen men var i viss utsträckning förberedda.

## Rapportering av resultat: Prefekter och profession

I följande del går jag tematiskt igenom vad som framkommit i intervjuerna och fokusgruppen, hur tillsättningar går till och sedan vilket slags värde uppdragen tillmäts av de personer som ingått i studien.

### Prefekter

#### Tillsättningen av uppdrag

Som delegationsordningen vittnar om så har prefekterna stort inflytande över tillsättningsprocesserna, förutom vad gäller den egna positionen samt institutionsstyrelsen.

Prefekterna skiljer tydligt mellan olika typer av uppdrag när de berättar om hur uppdragstillsättningen går till. De stora uppdragen som studierektor och ibland också biträdande prefekt är centrala uppdrag i prefektens arbete och mycket tid läggs på att hitta lämpliga personer. Att det är så framkommer dels genom att prefekterna beskriver dessa uppdrag samt hur de tillsätts i detalj. Det framkommer också genom hur intervjuerna rent tidsmässigt disponeras där vi i samtalen lägger en stor del av tiden på att samtala om just studierektorsuppdraget och i vissa fall biträdande prefekt. Vanligtvis har prefekterna ett nära samarbete med studierektorerna. Flera av institutionerna har separerat studierektorsuppdragen på olika sätt. En modell är att ha pedagogiska studierektorer och administrativa studierektorer.

Vad gäller mindre tidskrävande och för den dagliga verksamheten mindre centrala uppdrag såsom till exempel lika villkorsombud skiljer det sig något mellan hur prefekterna förhåller sig till uppdragen. Det finns de som ser detta som en central del av organisationen och lägger tid och omsorg på att forma en lika villkors-organisation. Det finns också de som ser det som en mer perifer del där medvetenheten om vilka som arbetar med frågorna och vad de gör är jämförelsevis, med andra uppdrag, låg. Detsamma gäller uppdrag som är centrala för den dagliga verksamheten men av en något mer informell karaktär. Uppdrag som till exempel sammankallande till en seminariserie kan vara ett uppdrag som någon har, men som inte prefekten i förväg definierat utan som kommer fram vid intervjuerna.

Samtliga prefekter vittnar om att en genomgående trend är att det är låg konkurrens om uppdragen. En fråga som ställdes i det förutskickade intervjuunderlaget var om det råder konkurrens om uppdragen, vilka samtliga prefekter vittnar om att det inte gör. Att hitta en person till ett uppdrag beskrivs som en lång process där det kan ta månader att hitta någon som är villig att ta sig an ett uppdrag. Det förefaller dock utifrån intervjuerna som att uppdrag med mindre omfattning är lättare att tillsätta än mer omfattande uppdrag.

Prefekternas arbetssätt för att tillsätta uppdrag liknar varandra. Det är framförallt en informell process som sker i samtal, i korridoren eller på tjänsterummen. I prefektuppdraget ingår att ständigt och lågintensivt sondera, uppfatta vem som är intresserad, vem som är lämplig, vem som har utrymme i sin tjänst. Det finns också prefekter som mer uttalat informerar institutionen som grupp om att uppdragstillsättning är på gång. Även den modellen kompletteras dock med informella samtal.

På frågan om medarbetarsamtalen används som verktyg för att hitta personer som är villiga att ta uppdrag är svaren nekande i första stund. Samtalen tar endast i undantagsfall upp frågan på ett sådant konkret sätt. Det finns dock prefekter som lyfter fram att medarbetarsamtalen är verktyg för att på ett strukturerat sätt få en gemensam bild av varje medarbetares arbetssituation och att frågan

om uppdrag på ett naturligt sätt kommer in där. Samtalen kan dock inte på något sätt ses som ett generellt verktyg för att aktivt arbeta med att tillsätta uppdrag.

Underlaget för att göra jämförelser mellan institutioner är litet, det består av sex institutioner där två kan sägas vara små institutioner med färre än 30 fast anställda inom kategorin lärare/forskare medan resterande fyra i växande grad är medelstora och stora. De två små institutionerna karaktäriseras av att sköta uppdragstillsättningen mer informellt, vilket jag tolkar som en institutionaliserad praktik som av prefekterna ses som i någon mån väl fungerande och i någon mån självklar eftersom storleken gör att de flesta anställda har god förståelse för vad som behöver göras och att de flesta också behöver inneha ett uppdrag. Av de som jobbar med mer formella vägar för att hitta personer till uppdrag är det ena en stor institution och den andra medelstor och växande. Prefekterna på dessa institutioner vittnar om behov av en mer formaliserad organisation. Anledningarna som ges är flera, gemensamt är att det hos kollegiet kan finnas en låg grad av kunskap om vilka uppdrag som finns och vad för typ av samordning och ledning som prefekten anser att institutionen är i behov av. På dessa institutioner vittnar också prefekterna om att det hos vissa individer och grupper kan finnas en låg grad av engagemang för institutionens gemensamma angelägenheter, även om detta givetvis inte är den generella bilden av kollegiet som helhet.

Det förefaller på det sättet finnas få formella vägar för att hitta individer som vill ha uppdrag. Ingen av prefekterna vittnar om någon etablerad process för detta, även om det finns flera som arbetar aktivt med att utveckla organisationsdokument som beskriver uppdragen samt hur de ersätts, och också försöker hitta former för att på ett tydligt sätt nå ut med sådan information. Vid de institutioner som har en högre grad av formalisering och är i en sådan utvecklingsprocess vittnar prefekterna om att fler uppdrag inrättats, liksom grupper och råd där lärande och forskande personal ingår. De prefekterna för också utvecklade resonemang om dels hur uppdrag kan delas och dels vilket innehåll de ska ha. Vid institutioner med lägre grad av formalisering förefaller uppdragens innehåll och form vara mer förgivettagna. Graden av formalisering kan relateras till storlek på institutionen men inte förklaras enbart genom detta, underlaget är som skrivits också litet och resultatet ska ses i ljuset av det.

## Grunder för val

I de informella sonderingsprocesserna som i olika grader förekommer på institutionerna så finner jag ett antal grunder för val som återkommer hos prefekterna. Den mest grundläggande är att en person måste vara lämplig för ett uppdrag. Flertalet prefekter använder just ordet "lämplig" när de pratar om hur de väljer. Vad det innebär att vara lämplig är mindre tydligt än kravet på att vara just lämplig. Några saker återkommer dock i detta.

Ordning och reda. Något som återkommer när prefekterna pratar om studierektorsuppdrag för grundutbildning och avancerad nivå är det behövs en person som har ordning och reda. En studierektor ska kunna Excel, vara noga med detaljer och ha förmåga att ständigt mentalt vara inne i studierektorsuppdraget. En prefekt pratar skämtsamt om att hen har skrivbordet hos personer som ett sätt att ge en hint om lämplighet, ett stökigt skrivbord vittnar om en person som inte är strukturerad, något som krävs för studierektorsuppdraget. Det är givetvis ett tillspetsat uttalande och ska inte ses som en illustration för lågt engagemang eller nonchalans hos prefekten, snarare står det för en återkommande idé hos prefekterna att ordning och reda är en önskvärd egenskap.

Att vara intresserad av frågorna. Detta är för de flesta prefekter ett krav för att någon ska anses vara lämplig. Man måste ha ett intresse för de frågor som uppdraget berör. De som blir lika villkorsombud har ett engagemang för frågorna. De som blir, framförallt, pedagogiska studierektorer ska vara erfarna pedagoger och aktivt arbetat med utveckling av utbildningen. De som samordnar seminarieserier ska vara forskningsinriktade och förmåga att se seminariet som en central del i



utvecklingen av forskningen på institutionen. Hur prefekten definierar någon som intresserad och hur intresse hos människor växer fram, tar plats och blir synligt är något som i mindre utsträckning förs fram.

Att det är någons tur. Flera prefekter för fram att uppdrag är något man turas om att inneha, som en del av den akademiska tjänstgöringen. Uppdrag ses i stor utsträckning som en institutionsgemensam angelägenhet och att alla på något sätt, efter förmåga, behöver delta. Samtidigt har flertalet exempel på när turtagning inte fungerat. Vissa medarbetare diskvalificerar sig av olika anledningar för fortsatta uppdrag när de inte fungerar i grupp, inte fick något gjort eller inte prioriterade uppdraget tillräckligt. Andra medarbetare kan rent ut säga nej. En tredje grupp är de som håller sig undan och vars närvaro på institutionen är låg, det ses då som en risk eller en ren omöjlighet att sådana personer ska ha uppdrag.

Behovet av kollegornas informella stöd. Samtliga prefekter betonar att det för de större uppdragen är nödvändigt att ha kollegiets informella stöd. Flera har samtal med medarbetare som en del i sonderingsarbetet för att se vem som har legitimitet i kollegiet. Även om inga rena röstningsförfaranden genomförs så har prefekterna informella vägar att lyssna in kollegiet. Ofta är detta också något som uttrycks som en tyst kunskap, prefekten vet vilka som har förtroende och respekt hos kollegorna.

Uppdrag som medel. Det finns också vittnesmål om att det inte alltid är uppdraget, själva problemet, som kommer först. Uppdraget kan vara en lösning på ett annat problem, som att en person hade för lite att göra i sin tjänst eller för att fylla upp tid för en tidsbegränsat anställd så att omfattningen kan utökas.

En intressant frågeställning som skapades i intervjuprocessen är huruvida uppdragens karaktär kan ändras något beroende på vilken person det är, möjligen redan när man sonderar och funderar på vem som kan ta ett uppdrag. Jag lade märke till att vi i intervjuerna pratade om uppdrag som förbestämda uppgifter som ska utföras av en person. Uppdragens karaktär och innehåll tas i någon mån för givet, som det som den som för tillfället har uppdraget gör på uppdraget. När jag tar upp frågan med en prefekt säger den att uppdrag givetvis omformas med personen som har det, det är däremot mindre självklart att tänka på att uppdrag kan se olika ut redan innan det är tillsatt – för att få fler individer att bli kandidater. Vem som är lämplig definieras ofta genom vem som är lämplig att axla ett befintligt uppdrag. Den här frågeställningen kommer alltså ur svar på andra frågor, om *hur* vi pratar om uppdrag, men är så pass intressant för att bättre förstå uppdragsorganisationen att den förtjänar att hållas i åtanke.

## Uppdragens mening och innehåll: Profession

Vid fokusgrupperna men också prefektintervjuerna så diskuterade vi uppdragens mening och innehåll. Det finns många sätt att förstå varför någon tar ett uppdrag och vad för roll ett uppdrag spelar i en karriär. Vilket värde olika typer av uppdrag har varierar också. Tematiskt pratade deltagarna i fokusgruppdeltagarna om uppdragspersoner, uppdragskarriärer, uppdrag som en del i en karriär, uppdrag som rättighet och skyldighet samt uppdrag som akademiskt hushållsarbete.

### Uppdragsperson

Det finns enligt deltagarna i fokusgruppen personer som är uppdragspersoner. Sådana som alltid har minst ett men ofta flera uppdrag samtidigt. Detta kan vara något som ligger i personligheten hos individen enligt deltagarna; man kan känna ansvarskänsla. Det kan också handla om att man blir smickrad av att bli tillfrågad. En deltagare beskriver känslan av att bli tillfrågad som ett erkännande

av det arbete som hen utför och det engagemang som hen lägger i institutionens gemensamma angelägenheter. En annan anledning att ta ett uppdrag är att det är roligt. Det tycks dock också som att uppdragspersonen är något som skapas av den omgivande institutionen; den som haft ett uppdrag och skött det på ett okej sätt blir tillfrågad igen, och sen igen. En av personerna vittnar om att hen tackat nej till uppdrag för att hen trott att någon annan passar bättre, men har trots det fått uppdraget till slut, vilket hen ser som ett uttryck för att hen blivit en uppdragsperson i andras ögon. En deltagare vittnar om erfarenheter där personer på hens institution blivit tillfrågade om att ta uppdrag trots att de har en full tjänsteplanering och människor i personens omgivning tror att de håller på att bli utbrända. En av deltagarna gör också skillnad på att en person kan anses vara lämplig för ett uppdrag, på grund av att den är en uppdragsperson, men att uppdraget för tillfället inte lämpar sig i den personens karriär. Uppdragspersonen drivs av både sig själv och egna bevekelsegrunder, men också av sin omgivning och omgivningens benägenhet att identifiera och använda uppdragspersonens vilja och erfarenheter.

## Uppdragskarriär

En del av personerna som är uppdragspersoner gör också vad som i fokusgruppen kallas uppdragskarriär. En uppdragskarriär innebär här att man klättrar i en karriärstege där man oftast börjar som uppdragsperson men där uppdragen blir mer omfattande och statusfyllda med tiden. Detta kan vara personer som inte gör samma typ av tydliga karriär inom forskning eller utbildning utan istället lägger en stor del av sin tid på att arbeta med just det som uppdrag är till för, dvs. samordning och koordination av institutionens gemensamma angelägenheter.

## Uppdrag som en del i en karriär

En tredje kategori personer är sådana som tar uppdrag som ett strategiskt val i karriären. Det är tydligt att deltagarna i fokusgruppen tycker att det finns en konflikt mellan att ha många uppdrag och att göra akademisk karriär. Detta vittnar också vissa av prefekterna om, särskilt studierektorsroller för grundutbildningen lyfts fram som uppdrag som tar mycket tid och energi och som kan vara något som försenar en karriär som forskare. Även prefektuppdraget lyfts fram som något som är svårt att kombinera med forskningen under tiden man är prefekt. En äldre prefekt som är professor vittnar om att hen tog på sig prefektskapet eftersom hen tyckte hen hade tid, karriären var gjord och nu kunde hen stå till institutionens förfogande.

Deltagarna i fokusgruppen vittnar om att det behövs en viss del uppdrag för att visa på förmåga att administrera och leda, när man söker lektorat. De juniora deltagarna var av uppfattningen att många tänker strategiskt, att man "fyller en kvot" och försöker hålla nere på uppdragen, särskilt de tyngre, för att kunna koncentrera sig på att framförallt publicera eftersom det är mer centralt i karriärer. Den seniora personen hade också bilden av att forskning spelar stor roll men lyfte tydligt fram att till exempel en studierektorsroll kan "väga tungt" när man bedömer meriter för en person som söker lektorat. Vissa positioner, menar hen, säger dels något om att personen är med och tar ett kollegialt ansvar, men en studierektorsroll kan också vara något som visar på pedagogiska kvaliteter, något som kan vara svårt att utvärdera vid en sakkunnigbedömning. Alla var dock överens om att man behöver göra en viss andel uppdragsarbete för att få en fast tjänst.

## Uppdrag som skyldighet och rättighet

Vid både fokusgruppintervjuerna och prefektintervjuerna framkommer det att flera ser på uppdrag som något man är skyldig att ta åt sig. I fokusgruppen framkommer också synpunkten att de som är mer seniora bör ta ansvar för institutionens gemensamma angelägenheter. Dels eftersom de har sin fasta tjänst och kan "ta det lite lugnare" i meriteringsarbetet. Dels eftersom de har mer tyngd, för att

få legitimitet ut i organisationen så menar man att fler professorer till exempel borde vara prefekter. Men en professor ger också legitimitet in i organisationen och praktisk erfarenhet av det arbetsliv man har som professor kan möjliggöra ledning av professorskollegiet.

Det finns också tanken om att uppdrag är en rättighet man har, just eftersom det är meriterande. Både prefekterna och fokusgruppen ger uttryck för att den attityden finns i organisationen.

### **Uppdrag som akademiskt hushållsarbete**

Fokusgruppen tar också upp de mindre, informella uppdrag som finns på alla institutioner. Som exempel ges festkommittéer. Här blir man inte vald, utan ställer upp och ofta är det de som redan kommer från kategorin ”uppdragsperson”, de som redan har många uppdrag, som också gör detta. Deltagarna i fokusgruppen menar att det här inte är något som är strategiskt smart att ta på sig, det syns inte i en meritsammanställning. Dock menar deltagarna att det är viktigt för sammanhållningen på institutionen. I fokusgruppen används just Sara Kalms (2019) term ”akademiskt hushållsarbete” för att beskriva detta.

## Diskussion

Följande diskussion utgörs av två delar. I den första diskussionen syntetiseras de empiriska resultaten där slutsatsen görs att det vid uppdragstillsättningar på fakultetens institutioner uppstår snäva urvalsgrupper ur vilka lämpliga personer för uppdrag hämtas, vilket jag ser som en potentiell risk för att negativ särbehandling kan uppstå. På så sätt är den första diskussionen slutpunkten för att svara upp mot studiens syfte.

Den andra diskussionen avser att kontextualisera de resultat som framkommit till de specifika förhållanden som råder på universitet och högskolor vad gäller dess organisationer. I inledningen lyfte jag fram en ambition att inte se jämställdhet som en avgränsad fråga utan något som behöver relateras till den kontext där den görs aktuell. Den andra diskussionen handlar på så sätt om att möta denna inledande ambition. Här relaterar jag enskilda karriärer inom akademien till grunden för varför vi har uppdrag i tjänsten, den kollegiala styrformen som traditionellt råder inom universitet och högskolor. Syftet med en sådan diskussion är att lyfta frågan om uppdrag till att handla om organisering och inte enbart individ. Jag ser det som olyckligt om fokus ensidigt hamnar på individens rättigheter, dels för att den utveckling som sker mot försvagad kollegialitet, i en svensk såväl som internationell kontext, knappast gynnas av ett ökat fokus på individuell karriär, och dels för att ett ökat fokus på individuell karriär för med sig risken att negativ särbehandling ökar snarare än minskar.

## Uppdrag och uppdragstillsättning på fakultetens institutioner

Studien har syftat till att skapa förståelse för hur uppdragsorganisationen ser ut på institutionerna och på att analysera hur processerna för uppdragstillsättningar går till i termer av rutiner och former för tillsättning. På så sätt skapas här en kunskapsgrund vad gäller förutsättningar inom organisationen att skapa likvärdighet för individer vid tillsättandet av uppdrag. Samtidigt syftar studien också till att få en uppfattning om hur individer på fakulteten värderar uppdrag i relation till karriär och kollegialitet. Detta för att i en framåtblickande slutdiskussion kunna föra fram förslag på hur tillsättningsprocesserna kan se ut, i relation till både karriär och kollegialitet.

Något som också är centralt för prefekterna är att det råder brist på konkurrens om att få uppdrag. Det finns fler uppdrag än vad det finns personer som kan eller vill ta uppdragen. Kollegiet kan alltså antas ha identifierat att uppdrag innebär alternativkostnader för den akademiska karriären.

Processerna på institutionerna är i olika grad formaliserade. Vissa institutioner har relativt andra högre grad av formalisering. Detta innebär dock inte att det inte i utrymmet mellan strukturerna även där finns organisatoriska processer som ligger under utan. Liksom i den litteratur som finns om prefekternas arbetsförhållanden vittnar de prefekter jag pratat med om tid som en faktor som begränsar tillsättningsprocesserna, det finns många andra saker att lägga uppmärksamheten på. Det uppstår då till delar ett slags ”jag gör det som funkar”-processer, alltså en pragmatism för att ens få saker gjorda. Mindre uppdrag är något som i vissa fall knappt ges uppmärksamhet alls, även om det inte är ett aktivt val hos prefekten. Givet att uppmärksamhet är en begränsad resurs (Ocasio 1997) så är detta inte något förvånande utan kan snarast betraktas som sunt i viss utsträckning, en prefekt kanske inte behöver ha detaljkontroll över alla processer.

Det förefaller vara så att urvalsgrupperna för uppdragen som prefekten skapar i tillsättningsprocesserna begränsas av föreställningar om lämplighet i form av intresse och egenskaper hos individen som kopplas till uppdragets art i den form de är när sonderingsprocessen inleds. Det är dock inte tydligt hur ett sådant intresse och sådana egenskaper identifieras. Givet att akademien präglas av könskodade normer om egenskaper (Kalm 2019) och att så även sker på fakultetens institutioner så ger ett urvalskriterium som vagt definierat lämplighet utrymme för att

kvinnor och män ses som olika lämpliga beroende på kön. Den otydlighet som råder kring vem som är lämplig ger utrymme för könsstereotypiserade val såsom till exempel osakliga föreställningar kring kvinnligt och manligt ledarskap (se t.ex. Wahl 1996).

Ett urvalskriterium för uppdragen är också om man haft uppdrag förut, vilket alltså gör urvalsgruppen än mindre. Prefekterna har i mindre grad strukturerade och öppna processer kring tillsättningen. Även det kollegiala stödet och utforskandet av det hos prefekten är i mindre grad strukturerat och öppet. Urvalsgruppen för prefekten blir alltså i stor utsträckning definierad av prefektens föreställningar om lämplighet. Utöver det så verkar det finnas grupperingar inom kollegiet som tar ansvar för institutionsgemensamma angelägenheter med grund i just att man som individ av olika anledningar vill ta ansvar. Kalm (2019) visar att kvinnor i större utsträckning än män ingår i sådana grupperingar i akademien och att det också finns en mer tillåtande attityd gentemot män än mot kvinnor att inte delta i sådana aktiviteter. Genom resultat från både intervjuer och fokusgrupp förefaller det också vara så att den kollegiala ansvarskänslan missgynnas av system för meritering och att individer på så sätt vill, och till viss del kan, undvika uppdrag.

Utifrån de resultat som framkommer i fokusgruppsintervjun och hur de personerna berättar om hur de blir tillfrågade eller har sett hur andra blir tillfrågade så tycks det vara mer komplicerat. Visst har man ett intresse för frågorna, men med intresse tycks också kunna vara att individer är intresserad av att ta uppdrag i sig, att vara en uppdragsperson. Det finns personer som tillfrågas trots att de inte har tid, men för att de tackat ja tidigare. Om kvinnor då i högre utsträckning tenderar att ta på sig uppdrag (UKÄ 2014) så finns givetvis möjligheten att uppdragen så att säga ackumuleras hos kvinnorna på fakultetens institutioner.

Flertalet prefekter och deltagare i fokusgruppsintervjun vittnar om att ett informellt kollegialt stöd är viktigt för att få legitimitet i utnämningarna. Det kollegiala stödet kommer inte från omröstningar eller liknande utan är något som bekräftas av prefekten i informella samtal, och i vissa fall mer formaliserade samtal så som att man tar upp frågor om uppdrag på informationsmöten på institutionerna. Det kollegiala stödet är något som skapas på ett liknande sätt som prefekterna skapar bilder av vem som är lämplig och intresserad, genom att titta på hur det sett ut tidigare, vem som brukar tacka ja, vem som för vissa uppdrag har vissa egenskaper. Det kan vara så att det informella kollegiala stödet är något som balanserar prefektens uppfattning och breddar urvalsgruppen. Det kan också vara så att det i det kollegiala stödet existerar samma föreställningar om vem som är lämplig och därmed cementerar och reproducerar idén om uppdragsperson.

Bristen på konkurrens, föreställningar om lämplighet i kombination med den tidsbrist och mångfald av uppgifter som beskrivs finnas hos universitetets prefekter kan följaktligen leda till att prefekten vänder sig till en grupp människor som hen är bekant med som uppdragspersoner och som hen ser som intresserade av frågan. Den urvalsgrupp som prefekten väljer uppdragspersoner ur blir därmed begränsad, möjligen också av mindre sakliga skäl såsom kön och normer kring kön.

Jag kan slutligen konstatera att de strukturer, processer och institutionaliserade vanor som finns kring uppdragstillsättningar kan antas vara otillräckliga vad gäller transparens och öppenhet inför olika alternativ när det kommer till uppdragstillsättning. Detta kan resultera i särbehandling av grupper på olika sätt. Studien bygger på antagandet om att de normer, värderingar och medvetna eller omedvetna handlingar som finns kring kön i samhället och universiteten idag, som diskuteras i den inledande problemdiskussionen, också återfinns i institutionernas arbete. Den brist på konkurrens som råder ger utrymme för att människor, vilket ofta är kvinnor, som redan har uppdrag ges fler uppdrag, vilket kan ge upphov till alternativkostnaden minskad möjlighet till övrig meritering. Alternativt kan de manliga uppdragspersoner som finns ges fler och tyngre uppdrag, vilket minskar möjligheten för kvinnor på väg uppåt i karriären att få chans till motsvarande meritering. Riktningen på den möjliga ojämlikheten är därmed inte entydig. Dock är det så att den

tidsbrist som ofta råder öppnar för oreflekterade förfrågningar och val av uppdragspersoner. Jag hävdar alltså att de former för tillsättning av uppdrag som finns på institutionerna potentiellt kan leda till negativ särbehandling.

Jag vill dock betona att detta inte ska tolkas som att detta är en allena rådande ordning, och att prefekter gör ett otillräckligt arbete och inte är medvetna om könsnormer. Som ideal finns jämställdhet, men det är fortfarande en öppen fråga huruvida det sipprar ner i handling. Det finns också en medvetenhet om könsnormer i relation till akademien, och att det inte på något sätt är så okomplicerat att varannan kvinna-principen kan råda. Både prefekter och kollegier vet att alternativkostnaden för ett uppdrag är individuell och att det behövs nyansering snarare än lösningar genom kvotering. Prefekterna och fokusgruppen ger också uttryck för en vilja till kollegialitet och tro på att det kollegiala styrsystemet behövs. Det tycks alltså finnas anledning att tro att det också finns goda grunder för att ytterligare medvetandegöra processer för tillsättning, att motverka negativ särbehandling samt att stärka de kollegiala beslutsstrukturerna.

## Uppdrag och kollektiv – Kollegialitet och meritokrati inom akademien

Det vore olyckligt att ensidigt se uppdrag som en fråga om individuella rättigheter. Som Kalm (2019) visar så har det administrativa arbetet tydliga inslag av att vara till nytta för kollektivet. Att ensidigt framställa uppdrag som en del i strategiskt meritsamlade, eller som något negativt för en enskild karriär, riskerar att pådriva en utveckling där forskar/läroindividen överordnas det kollektiv som institutionen består av. Uppdrag är i grunden något som utförs eftersom andra, ett kollektiv, har nytta av det och det är det sätt som vi organiserar akademisk verksamhet på. Av föregående diskussioner följer att ett kollegialt ansvarstagande är något som finns starkare hos gruppen kvinnor än gruppen män, och att uppdragen på olika sätt begränsas till att vara aktuella för vissa individer och grupper. Givet att kollegialitet behövs så är det rimligt att tänka att kollegialiteten som idé och praktik behöver stärkas, dels att det behöver vara ett ansvar som inte avgörs av kön, men också att det är en syssla som faktiskt ses som central och viktig. Kanske inte främst att den ska vara meriterande, utan som en förutsättning för att få en fungerande verksamhet.

En utredning om lika villkor i uppdragsorganisationen behöver enligt min mening ta sikte på både individens karriärmöjligheter och uppdragen som en del i kollegiala processer. Hittills har utredningen drivits ur ett grupp- och individintresse, diskussionen är orienterad mot både individer men också mot grupper, vi förstår av diskussionen att gruppen kvinnor och därmed också individer inom gruppen missgynnas i det meritokratiska system vi har idag. Här framställs meriterande inslag i en karriär som en rättighet, så länge individen är skicklig och lämplig att utföra uppgifterna.

Sett inom ramen för kollegiala styrformer så är uppdrag funktioner och processer som håller ihop kärnverksamheten, alltså att arbeta med skapande och spridning av kunskap genom utbildning och forskning. Att ta sig an uppdrag utifrån ett sådant betraktelsesätt handlar inte om den individuella karriären utan är orienterat mot verksamhetens behov och förhållningssättet att den akademiska professionen styr verksamheten. Därmed är det en integrerad del av den egna arbetsvardagen att delta i uppdrag, funktioner och roller som har till avsikt att just styra, leda och administrera verksamheten. En professionellt styrd organisation har en jämförelsevis otydlig separation mellan kärnverksamhet och styrning (se t.ex. Mintzberg 1993), styrningen av verksamheten i kollegiala modeller behöver komma från professionen, kollegiet, eftersom det är där kunskap om kärnverksamheten finns.

Studier visar dock att kollegialiteten är utmanad som styrform på svenska lärosäten. En förklaring till att så sker är hur individuella karriärer skapas och upprätthålls såsom beskrivs i

problematiseringen, karriärsystemen premierar inte det kollegiala styrsystemet i tillräckligt hög grad för att det ska kunna bibehållas. En annan förklaring är förändringar i den statliga styrningen av svenska lärosäten där det sker en ökad separation mellan kärnverksamhet och styrningen av densamma.

Till delar beror utvecklingen på institutionellt betingade krafter som finns närvarande globalt inom hela högskolefältet. Att se dessa krafter som deterministiska är att ge upp, men att vara medveten och ha kunskap om dem är att möjliggöra lokala initiativ för att balansera dem.

En trend som pågått sedan 1980-talet i Sverige är en statlig styrning mot ökad autonomi för lärosäten gentemot staten, och i ett flertal reformer har lärosätenas självständighet betonats och utvecklats (Prop. 1983/84:52, Prop. 1992/93:1, Prop. 2009/10:149). Autonomi i detta fall har kommit att innebära att högskoleledningar får större befogenheter att styra organisationerna. Detta har gjort att linjeorganisationerna förstärkts på bekostnad av de kollegiala beslutsfunktionerna och -organen (Sundberg 2012). Kollegialitet som besluts- och styrningsstruktur utmanas av styrning genom modeller, metod och filosofier från management och byråkratiska ideal (Sahlin och Eriksson-Zetterquist 2016) och därmed förändras också sammansättningen av det kitt jag precis beskrivit. Kittet utgörs nu till större del än förut av linjechefer och universiteten har blivit mer generiska organisationer (Wedlin & Pallas 2017). När chefer och administratörer tar hand om organisationen så utgör dessa kittet, medan lärare och forskare blir de som arbetar i kärnverksamheten. Styrkrafter under de senaste 30 åren separerar så kärnverksamheten från styrning och ledning. Hur uppdrag uppfattas och ges mening förändras då de i minskad grad är en angelägenhet för kollegiet då styrning, ledning och administration är något som sköts av separata delar i linjeorganisationen.

Det finns följaktligen krafter i universitetens omvärld som utmanar kollegialiteten som styrprincip. Organiseringen av universiteten hamnar i en linjeorganisation och kollegialitet tar sig uttryck i att individer gör uppdragskarriär eller ser uppdrag som ett steg i karriären, snarare än att kollegier turas om att ta olika roller i form av uppdrag. Kollegialiteten kommer knappast förstärkas om uppdrag ska bli en rättighet och/eller skyldighet i en individs karriär. På så sätt ser jag nödvändigheten i en fortsatt diskussion om hur uppdrag fortsätter vara en kollegial syssla, samtidigt som negativ särbehandling ska motverkas. Det är en svår uppgift.

För att upprätthålla och förmedla kollegialitet vidare till nya generationer forskare behöver vi kanske själva skolas i kollegialitet. Kerstin Sahlin och Ulla Eriksson-Zetterquist (2017) skriver i sin bok om att akademiker behöver utbildas i kollegialitet, kanske är det ett slags förlorad färdighet och vetande som behöver återuppväckas som både princip och handling. Att arbeta med rent tekniska konstruktioner som formella rutiner är möjligen en ingång vad gäller just uppdrag. Frågan är vad vi mer behöver för att förstå kollegialitet, och för att göra det till en del av verksamheten på så sätt att frågan om deltagande på lika villkor slutar att vara en egennyttig aktivitet, utan att det istället blir det självklara deltagandet i en gemensam akademi som vi, kanske i utopia, så gärna vill att det ska vara.

## Utvecklingsidéer från en organisationsforskare till universitetsledning, prefekter och verksamma vid institutionerna

Parallellt med det kollegiala styrsystemet så finns som jag redan nämnt tanken om meritokrati som system för val vad gäller tjänstetillsättningar och befordringar. Studier har visat att kvinnor tenderar att inneha fler icke-meriterande uppdrag än män (Kalm 2019; Dever, Morrison, Dalton. & Tayton. 2006). Kalm påpekar avsaknaden av vikten av uppdrag i lagstiftning och jämför med amerikanska förhållanden där "academic service" anses vara en central del av en individs verksamhet och meriter inom akademien. I det svenska förhållandet menar Kalm att lagstiftningen kan bidra till att de administrativa sysslorna av sådan art osynliggörs. En lösning skulle vara ökad formalisering av uppdragens vikt.

Det finns dock komplikationer i formalisering; tillsättningsprocesser upprätthåller endast till delar meritokratiska processer, när bedömningar som antas vara objektiva granskas i detalj finns ofta stora inslag av subjektivitet. Att göra en process transparent och förment jämställd behöver därför inte vara tillräckligt för att den ska bli jämställd eftersom värderingar och föreställningar om kompetens och skicklighet som råder i samhället spelar in som en variabel som går utanför den objektiva bedömningen, enligt den diskussion som fördes i den inledande problematiseringen. En organisation kan aldrig vara enbart en formell struktur, för att ordning ska uppstå behövs också organisatoriska processer. Att komma med förbättringsåtgärder bör därför handla om att balansera formell struktur med utrymme för processer att fortgå, och att både struktur och processer uppmärksammar risken för att handlingar och beslut sker på osakliga grunder.

För att göra detta vill jag lyfta de två sidorna av uppdrag som varit närvarande i rapporten; den individuella rättigheten att meritera sig genom uppdrag samt akademins behov av kollegialitet. Det är inte givet vilka uppdrag som är meriterande och statusfyllda, därmed är det inte heller givet vad som kan anses vara diskriminerande och vem som diskrimineras. Snarare bör man titta på de individuella alternativkostnaderna för att möta frågan om uppdrag som rättighet, att ta eller att inte ta. På så sätt är det knappast rimligt att tänka sig åtgärder som riktar sig mot vissa grupper och vissa uppdrag. En övergripande utgångspunkt för åtgärderna bör vara att så många som möjligt ska beredas plats och förväntas ta ansvar inom uppdragsvärlden, och att urvalet sker förutsättningslöst vad gäller kön och samtidigt med medvetenhet om lika villkors-frågor. Detta villkoras ytterligare av, samtidigt som det utvecklar, kollegiala organisationsstrukturer i meningen att individen är ansvarig för institutionens gemensamma angelägenheter. Det är svårt att tänka sig engagemang i institutionens gemensamma angelägenhet utan kollegialt engagemang. För att ha förutsättningar att ha en bred bas för uppdragen behöver alltså de kollegiala strukturerna vara starka samtidigt som det behövs medvetenhet om lika villkors-frågor samt en dialog med individ och prefekt. På gruppnivå kan meriteringssituationen förbättras då man delar på arbetet på ett bättre sätt, de som förut inte hade uppdrag men som behöver det för meritering kan få uppdrag, de som hade för mycket kan få mindre och mer tid till annan meritering. Detta är givetvis lättare sagt än gjort. Så länge det kollegiala arbetet inte ses som viktigt kommer människor inte heller engagera sig i detta.

Genom utredningen har ett antal idéer om hur inställningen till uppdrag samt känslan för kollegialitet kan förändras vuxit fram. Jag ska här presentera en del av dessa idéer, som både uppmaningar till eftertanke och reflektion, och som konkreta åtgärder. Jag börjar med vad som kan göras på institutionerna, går sedan över i en reflektion kring universitetets ansvar och avslutar sedan med hur arbetet mellan professorer och doktorander kan påverka framtida meritokratiska funktioner.



## Institutionerna

De processer som föregår en uppdragstillsättning är till stor del bundna av prefektens arbete, de har visat sig vara informella och inte sällan opaka. Att arbeta på det här sättet kan antas vara en överlevnadsfråga för prefekten när brist på tid och ibland överblick över stora institutioner råder. Att tänka sig en helt transparent och formell process för alla uppdrag vore naivt och kanske inte heller önskvärt med tanke på de kostnader som skulle uppstå. Formalisering tar tid och får konsekvenser. De prefekter som jobbar med formalisering vittnar också om att fler uppdrag, råd och nämnder tillkommer i formaliseringsprocesserna. Samordning är en grund i det strukturella perspektivet på organisationer, man behöver funktioner för att samordna verksamheten. Samtidigt riskerar samordning att leda till än mer samordning, sett som en typ av administration så ger organisationsteorin att administration föder administration (Forsell & Ivarsson Westerberg 2014). Sett i relation till diskussionen om ökad linjestyrning och prefekten som en del i universitetets linjestyrning (Sahlin & Eriksson Zetterquist 2016) så riskerar också uppdrag som formaliseras in i organisationen, och som ska fylla en viss funktion för att samordna organisationen, att bli en del av linjestyrningen. Kollegialitet som styrform kommer från professionen och utformas också av den, det finns en risk med att formalisera uppdragen i alltför hög grad. Kollegiala organ växer idealt sätt fram ur kollegiet, kollegiala organ som fungerar på institutionerna bör uppmuntras och sådana som inte fungerar kan omvärderas som kollegiala organ. Så länge saker händer, så är det inte säkert att formalisering behövs. Till stor del pågår det kollegiala arbetet vid fikabord, i korridorer, på tjänsterum: i de mellanrum som finns i verksamheten. Mycket händer fast ingen riktigt vet att det händer, en prefekt och en verksamhet behöver förtroende för att detta också är en del av det kollegiala arbetet, och känna trygghet i att saker blir gjorda. Ett övergripande förslag är alltså att se kollegiala processer bortom uppdrag, att acceptera dess integration med den dagliga kärnverksamheten och inte i alltför hög grad föra in den i linjen. Kollegialitet finns, även om den kanske inte alltid syns.

Vad gäller lika villkor så förtjänar det givetvis att sägas att prefekter i sedvanlig ordning behöver medvetandegöras kring könsstereotypisering, att bli medvetna om normer och föreställningar vad gäller kön och hur detta fungerar i det egna ledarskapet, även vad gäller uppdrag. Det gäller också samtliga medarbetare på institutionerna. Detta behöver relateras till föreställningar om vem som är intresserad och vem som passar. Föreställningar som dessa riskerar att göra den grupp individer som är möjliga onödigt liten. Även detta kan gynna och missgynna vissa grupper då föreställningar om både den gode forskaren och den gode kollegan ofta är könskodade. Samtidigt finns redan ett sådant ideal, problematiken ligger snarare i att omsätta det till handling. Vilket slags utbildningsinsatser som kan vara av godo för att möta den problematiken vet en genusvetare bättre än jag, och den frågan lämnar jag därhän med konstaterandet att organisationen som sådan, inte alls förvånande, ger utrymme för könsstereotypisering.

En sådan medvetandegöring innebär dock inte i sig att alternativ kommer upp och att gruppen för uppdrag vidgas, att den kollegiala ansvarskänslan stärks. Problematiken kring att för få personer kommer på tal är mycket bredare än lika villkorsfrågan, och jag vill därför primärt rikta in mina förslag på konkreta åtgärder kring hur processerna för uppdragstillsättning kan förbättras, detta i tron att lika villkorsfrågor ligger i de processerna. Dessa förslag tar framförallt sikte på de individuella rättigheterna och jag använder i stor utsträckning idén från Kalm (2019) om uppdrag som alternativkostnader.

Först vill jag lyfta fram tre punkter som handlar om reflektion och eftertanke:

- Att föra en diskussion på institutionerna om uppdragens innehåll. För att fler ska passa kan nya samarbetsformer och andra uppgiftsformuleringar vara aktuella. Ett typiskt exempel är studierektorn som ska ha ”ordning och reda”. Här behövs reflektion kring den egna

inställningen och om de föreställningar som finns kring uppdrag verkligen gagnar kollegialitet och individ såväl som verksamhet. Givetvis är det så att ett antal sysslor måste utföras, att planera bemanning av kurser är en syssla som kräver ordning och noggrannhet. En sådan syssla är också relaterad till frågor om kvalitet och utveckling. Arbete och uppgifter är på så sätt inte möjliga att stycka på vilket sätt som helst, men det kan likväl finnas utrymme för reflektion och samtal kring alternativa sätt att utforma uppdrag på. Detta kan vara en väg mot att dela alternativkostnader mellan människor.

- Tendensen att fråga de som man vet kommer tacka ja. Detta är en överlevnadsfråga för många prefekter då det råder brist på tid, men likväl är det en mekanism som föser in individer i en uppdragskarriär, det finns dessutom skäl att hävda att dessa oftare än rimligt är kvinnor. Att motverka en sådan tendens är att se till att vissa individer inte får oönskade alternativkostnader.
- Något som kommit upp vid både prefektintervjuer, fokusgrupp samt de nätverksträffar jag deltagit i är frågan om språk, vilket inte från början var en del av studien men som många individer och grupper förefaller relatera till frågan om tillträde till uppdrag. En stor del av verksamheten på universitetet, särskilt de mer administrativa delarna, har svenska som arbetspråk. Det är en grundutgångspunkt i en svensk myndighet och inget konstigt. Det gynnar troligen både effektivitet och kvalitet att ha det så. Samtidigt är en stor del av framförallt den forskande personalen samt doktorander inte svenskspråkiga, och forskningsverksamheten har ofta engelska som arbetspråk. Något som framkommer i undersökningarna är att icke-svenskspråkiga exkluderas från samordnande och kollegiala sammanhang på grund av språk. Mitt förslag är inte att ha engelska som arbetspråk i högre grad, däremot att ha de personer som inte kan svenska i åtanke för de uppdrag som faktiskt kan utföras på engelska samt att reflektera kring när svenska faktiskt behövs. På så sätt kan rekryteringsbasen breddas ytterligare, kollegialiteten gynnas och individen inkluderas. Här handlar det kanske mer om att ge tillträde än att minska individens uppdrag. Då finns en risk för att tillträde ges till det som råkar passa, såsom uttrycks av vissa prefekter angående uppdragstillsättningar. Icke-svenskspråkigas tillträde till uppdragsvärlden behöver också sättas i relation till vad som är bra för individen, de ska inte kvoterats in på uppdrag där det råkar passa.

Jag vill också komma med ett antal förslag som skulle kunna lyfta upp processerna till ytan och också uppmuntra att fler blir del av uppdragsorganisationen på institutionerna. Jag kan se tre mycket grundläggande principer för uppdragstillsättning i relation till prefekternas arbete som skulle formalisera processen till inte alltför höga kostnader och där huruvida transparensen finns eller inte är relativt tydlig. Dessa är:

- Medvetandegör alla på institutionen om vilka uppdrag som finns; vad de innebär och hur de ersätts, när de ska tillsättas och vem som rent formellt kan komma i fråga. Det bör finnas en procedur för detta som varje institution har ansvar att utarbeta. Förslagsvis används en kombination av formella dokument, informationsmöten och löpande information på e-post när ett uppdrag blir ledigt. Detta bör inte slå över i mer formalisering och fler uppdrag, det handlar om att rita en rättvisande karta över den befintliga verksamheten, inte om omorganisation som riskerar att föra in kollegialiteten i linjen.
- Ha som rutin att ta upp frågan om uppdrag på medarbetarsamtalen med samtliga medarbetare. Fråga vad personen är intresserad av att göra och förmedla institutionens behov. Här finns en risk för att samtalet i sig blir könsstereotypiserat, för att delvis motverka det bör samtalet ha balans mellan vad en individ behöver och vad institutionen behöver.

Detta ska alltså inte ses som att jämställdhetsarbetet därmed är avslarat, det som sägs i ett sådant samtal behöver relateras till benägenheten att arbetet och individerna i akademien är könskodade.

- Begränsa antalet uppdrag för individen. Hur mycket är en svår fråga eftersom studierektorsuppdragen som exempel är mycket stora. Det här är en fråga som behöver tas på institutionerna utifrån institutionens förutsättningar men antagligen en nödvändig sådan, att vissa personer gör uppdragskarriär gagnar vare sig individ eller kollegialitet även om det är en överlevnadsfråga för vissa institutioner.
- Dela uppdrag mellan personer. Vissa uppdrag är mycket omfattande och att fler delar på uppdragen skulle kunna gynna viljan att ta del av dem samt att fördela alternativkostnader.
- Repatriering. Stora uppdrag uppfattas i studien som hindrande för karriären då den som innehar uppdraget riskerar att glida ifrån forskningen. Detta kan mötas dels genom att uppdragen begränsas tydligare i tid. Det kan också till delar mötas genom att det finns utrymme för repatriering, att individer får möjlighet att komma tillbaka in i forskningssammanhang. I dagsläget finns endast medel för repatriering för prefekterna. Möjligen kan repatriering övervägas också för andra mer omfattande uppdrag. Detta är något som skulle medföra kostnader för organisationen, en fråga värd att diskutera är om uppdragstilläggen kan omvandlas till medel för repatriering. Medan uppdragstilläggen har karaktären av morot för stunden, en ersättning för att man tar mer ansvar under uppdragstiden, så blir repatriering mer en konkret väg för att sänka alternativkostnaderna i meriteringssammanhang. Vad gäller att stanna kvar och komma tillbaka in i forskningssammanhang har också professorer, men också forskargrupper, formella såväl som informella, ett ansvar för att individer både stannar kvar under uppdragstiden och ges plats att komma tillbaka i de fall de glidit ifrån. Även detta handlar om att minska alternativkostnaden.

## Universitetet

Jag har tidigare menat att kollegialitet i en idealvärld ses som något självklart, snarare än meriterande. Utan att göra kollegialt engagemang meriterande bör det samtidigt inte missgynna meriteringen. Huruvida det finns diskriminering i uppdragsfrågan kan inte avgöras på något enkelt sätt, utan handlar om individens alternativkostnader samt sammansättningen av individer på gruppnivå på universitetet. Jag kan därför inte förorda enkla 40/60-regler vad gäller uppdrag. Ett sådant förfarande riskerar också att än mer accentuera uppdrag som rättighet, och inte skyldighet. Istället vill jag uppmuntra till vägar mot att lyfta vikten av kollegialt arbete. Universitetet styr inte ensamt över vetenskapssamhällets normer. Det är dock så att universitetet äger sin egen anställningsordning, och det finns visst utrymme enligt högskoleförordningen att lyfta administration som en del i arbetet inom universitetet. Detsamma gäller arbete i rekryteringsgrupper samt ledningsgrupper för institutionerna. Mitt råd riktas till universitetet, men också fakultet och institution:

- Rekryteringar och befordringar styrs i större utsträckning mot att värdera den sökande som en komplett akademiker där pedagogiska och vetenskapliga meriter väger tyngst men där kollegialt engagemang (och även samverkansinsatser även om det inte är ämnet här) bidrar till att göra personen till en komplett akademiker. Här bibehålls värderingen av meriter med fokus på vetenskapliga och pedagogiska sådana vid anställning och befordran men värderas i kvantitet och kvalitet i relation till akademisk ålder och med hänsyn till kollegialt arbete. Att man har haft uppdrag av olika slag kan därför ses som en förklaring till att en individ i jämförelse med en annan inte gjort lika mycket. Här behöver man förstå att det som är en

alternativkostnad för individen är nytta för det kollegiala arbetet, individen ska inte straffas för att den utför sådant arbete. När publikationer räknas, liksom undervisningstimmar, bör dessa balanseras mot individens kollegiala engagemang. Vid utlysningar bör det då framgå att individen i detalj bör ge en bild av det kollegiala engagemanget, både vad gäller formella uppdrag samt det akademiska hushållsarbetet, liksom man gör redogörelser för vetenskapliga och pedagogiska synsätt så gör man det också för det kollegiala engagemanget. Jag vill återigen varna för att göra kollegialt engagemang till en merit, ett förändrat synsätt ska istället handla om att värdera individen som en komplett akademiker.

## Professorer, doktorander och den framtida meritokratin

Slutligen vill jag uppehålla mig en stund vid vikten av att det blir rätt från början. Ett meritokratiskt system riskerar att reproducera icke jämställda strukturer om de en gång har getts utrymme, även i fall då urvalet görs objektivt på förtjänst och skicklighet senare i processen. Har vi till exempel en situation där en grupp doktorander på olika sätt gynnas av den miljö de doktorerar i, säg att en grupp män skapar meriter genom att vara medorganisatörer till en konferens eller seminariesamordnare, uppdrag de tilldelats genom till exempel den mekanism jag benämnt som homosocialt urval. Kalm (2019) lyfter fram en syn på doktoranden som "den fria anarkisten" och pekar på att manliga doktorander i högre grad tillåts vara sådana, en parallell till acceptansen för manliga lärares och forskares benägenhet att vara slarviga och undandra sig ansvar. Även hos doktorander tycks verksamheten vara könskodad. Detta gör att trots om de fortsättningsvis ingår i ett strikt meritokratiskt system så kommer de i det gynnas av den fördel de en gång fick. För att meritokratin ska fungera som rättviseskapande behöver den därmed vara fullständig inom ett system, annars riskerar den att reproducera och förstärka skevheter.

Jag återvänder till en av de inledande diskussionerna om att forskningen på institutionerna inte följer samma typ av uppdragslogik som inom andra verksamhetsområden. Forskningen på institutionerna drivs vanligen av ett professorskollegium som inte är ett uppdrag utan en del av de arbetsuppgifter som hör till tjänsten. Inflytandet över verksamhetens mest statusfyllda del är alltså inget man kommer åt genom att bli tillfrågad. På fakulteten finns en kraftig överrepresentation av män i professorsgruppen. Det innebär också att det är män som styr kollegierna och därmed forskningen. Detta bygger på meritokratiska principer och det har visat sig vara svårt att ändra på (Universitetskanslersämbetet 2020). Vad det möjligen kan leda till är att de uppdrag som finns inom forskningen på institutionerna tilldelas män, av män, liksom att manliga doktoranders rätt till frihet i forskningen i högre grad accepteras..

Det finns uppdrag inom forskningen också, men de är sällan formellt definierade. Sådana uppdrag kan vara att administrera institutionens seminarier, att vara med och anordna konferenser och liknande. Det är uppdrag som liksom andra uppdrag inte är entydigt positiva eller negativa för den enskilde men som likväl sker i informella processer. Om homosociala mekanismer även finns i spel i detta sammanhang så betyder det att mäns uppdrag kommer hamna inom forskningen medan kvinnors uppdrag blir inom andra områden. Som jag diskuterade i inledningen är meritokratin beroende av att det blir rätt från början, om någon grupp missgynnas eller gynnas tidigt i karriären så kommer detta reproduceras i deras fortsatta karriärer, även i en fungerande meritokrati. Att det finns orättvisor bland seniora akademiker är något som till viss del behöver accepteras, alternativet är kvoteringsystem som inte är förenligt med principen om förtjänst och skicklighet. Vad som kan göras är att arbeta för en rättvis meritokrati från början.

Vad gäller både uppdragsorganisation samt hur forskningsorganisationerna fungerar så finns skäl att anta att de uppdrag som doktorander får inte heller bygger på processer där medvetenheten om hur

---

urvalet görs är särskilt stor, varken hos den som väljer eller den som blir vald. Att arbeta för att doktorander på lika villkor ges möjlighet att få undervisning, att delta i arbetsgrupper, att få uppdrag inom forskarkollegiet är centralt för att bygga grunden för en väl fungerande meritokrati. Urval som bygger på homosociala processer tycks särskilt kunna uppstå här. Att vara rättvis i detta bygger dock inte enbart på att ge alla möjlighet utan också på att doktorander skolas in i hur akademi, meritering och kollegialitet fungerar, det går inte att säga att det är rättvist så länge inte doktoranden kan spelreglerna. En sådan skolning bygger på två saker: dels att seniora kan förmedla erfarenheter kring detta, dels på att det finns kollegialitet att härma för doktoranden. Det är mycket svårt att fostra in någon i en idévärld som inte existerar i praktiken. Det är också mycket lätt att överföra idéer om den gode och store forskaren, om en problematisk undervisnings-”börda”, och om nödvändigheten i att publicera till doktorander. Det är svårare att förmedla idén om kollegialitet och kollegialt ansvarstagande. Idén som jag för fram om att kollegialitet och meritering behöver mötas är inte något som kan föras vidare i doktorandgruppen om dessa båda inte finns i den vidare miljön och bland de seniora forskarna och lärarna.

## Förslag på fortsatta studier och utredning

Det första jag vill göra är att kort reflektera kring jämställdhetsintegrering å ena sidan och behandling på lika villkor å andra sidan. Detta är inte ett förslag i konkret mening men ändå en aspekt jag anser är värd att ta upp för det fortsatta arbetet med jämställdhet och lika villkor. De medel som studien är finansierad genom rör specifikt jämställdhet mellan könen, generellt har dock frågor av den här karaktären alltmör kommit att handla om behandling på lika villkor utifrån samtliga diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Ett ytterligare perspektiv är frågor om social bakgrund, vilka sociala koder och normer en individ har med sig från uppväxten och hur dessa ger indirekt eller direkt tillträde till vissa miljöer. De frågor som studien kommit att kretsa kring, hur uppdragstillsättningsprocesser ser ut samt vilket värde uppdrag tillmäts, är dock lika relevant vad gäller andra diskrimineringsgrunder och givetvis kan resultaten användas för att förstå skevheter i uppdragsorganisationen även där. Jag ska inte ringa in någon grupp som potentiellt särskilt utsatt, utan vill peka på behovet av att förstå att diskriminering slår även mot andra grupper och att sådan diskriminering är angelägen att uppmärksamma i studier som denna samt i relation till eventuella åtgärder.

Den första studien jag vill ge förslag på är att genomföra en kartläggning av hur koncentrerade uppdragen på universitetet är hos vissa grupper och personer. Intervjuerna och fokusgruppen signalerar att det kan vara så att ett fåtal individer innehar flera uppdrag, de är ”uppdragspersoner”. Detta är något som dels kan tänkas samspela med kön, dels något som inte gagnar idén om starkt kollegialt ansvarstagande. Ett aktivt arbete för att fler individer ska bli en del av uppdragsorganisationen skulle kunna stödjas av ökad kunskap om de personer som faktiskt har uppdrag, vilka bevekelsegrunder de har och vad som motiverar dem att göra det. I utredningen sätts uppdrag samman med en akademisk karriär, både prefekter och fokusgruppen vittnar om att det kan finnas en motsättning mellan karriär och uppdrag. Detta stöds också av tidigare studier. För att nyansera bilden av vad uppdrag gör med en individs karriär vore det bra att öka kunskapen om vad uppdrag leder till i en individs arbete. Det finns flera tänkbara positiva utkomster av uppdrag för karriären som inte är omedelbart relaterade till meriteringssamlande, till exempel att bygga nätverk och att utveckla olika kunskaper och färdigheter. Det vore olyckligt om utredandet av uppdrag alltför ensidigt fokuserar på att de är skyldigheter och rättigheter, och en nyanserad bild av vad uppdrag kan innebära för positivt, bortom det akademiska cv:t vore därför värdefull.

Mitt andra förslag är att se över möjligheten och nyttan med att göra den kvantitativa kartläggningen på universitetsnivå. Fakultetens storlek gör att det är svårt att få statistisk signifikans i resultaten, en större population skulle kunna ge en bild av fördelningen av kvinnor och män i olika uppdrag och säga mer om eventuella skevheter i uppdragsinnehav

Mitt tredje förslag är en reflektion och kommer ur den uppfattning jag skapat mig om lika villkorsorganisationen på universitetet medan jag jobbar med utredningen. Jag har inte, vill jag betona, utrett lika-villkorsorganisationen. Däremot har jag mött den och funderat på om den är ändamålsenlig. Här vill jag föreslå universitetet att se över organisationen för lika villkor. När jag träffar prefekter och också haft kontakt med lika villkorsgrupper och ombud så förefaller det vara en verksamhet som är relativt frikopplad från kärnverksamheten och vars mening kan vara svår att greppa, utöver det att högskolelagen föreskriver detta. Ett exempel är att prefekterna till delar förefaller ha dålig kännedom om institutionens lika villkorsarbete, även om de tycker det är viktigt. Ett annat exempel är lika villkorsombudens engagemang i den här utredningen. Givetvis finns prefekter och ombud som är mycket engagerade och som, som man brukar säga, brinner för frågorna. Från förvaltningshåll drivs lika-villkorsfrågor mycket ur ett genusvetenskapligt perspektiv, vilket är helt rimligt. Ibland tycks dock den diskursen väl stark i relation till kunskapen om universitetens unika principer för

organisering där meritokrati och kollegialitet är centrala ideal. I stort verkar lika villkorsorganisationen lite vilsen i både universitetets struktur och idé. Att spekulera i anledningar till detta kanske är vanskligt, men jag tror att just det som den här utredningen försöker föra fram kan lyftas som förståelseram: de meriteringssystem och den särart i övrigt som bor i universiteten gör att lika villkorsfrågor behöver funderas igenom, och de behöver relateras tydligare till den verksamhet där de får sitt sammanhang. Idéer som lika villkor kan antas ta två olika vägar i en organisation. Dels kan det bli så att de inte får något annat fäste än att det blir en ceremoni av det hela; dvs. ombud, regler och avrapportering utan större mening. Eller så får idén fäste och betyder något. Då behöver man, så som jag gör, tro att alla organisationer är olika organisationer och att det behövas lokala tolkningar och kontextuell omsorg om dessa frågor. Om inte blir det antagligen inte så mycket mer än en ceremoni av det hela.

## Litteratur

Alvesson, M., & Torhell, S. E. (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*. Liber ekonomi.

Alvesson, M., & Svennigsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6), 961–988.

Berg, C., Eden, S., Heimann, S., Peixoto, A., Silander, C., Turner, D., Wyndhamn, A. (2012). Jämställda fakulteter? En studie av arbetsfördelning och normer hos lärare och forskare vid två fakulteter vid Göteborgs universitet. (U 2009:01/2010/35)

Berger, L., Benschop Y., & Brink M. (2015). Practising Gender When Networking: The Case of University–Industry Innovation Projects. *Gender, Work & Organization* 22(6):556-78.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Brink, M. & Benschop Y. (2014) Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies* 51(3):460- 92.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

Dever, M., Morrison, Z., Dalton, B. & Tayton, S. (2006). When Research Works for Women : Project report

Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1989). Gender Stereotypes and Attitudes Toward Women and Men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 543–558. <https://doi.org/10.1177/0146167289154008>

Edenius, M., & Risling, A. (2019). *Prefekt: Framtidens ledarskap för forskning och utveckling*. Sanoma utbildning.



Engwall L. (2016). *The Internationalisation of Higher Education*. [European Review, 24\(2\): 221-231](#)

Ericsson D. (2016). *En översikt av jämställdhetsarbetet på de ekonomiska institutionerna vid Uppsala Universitet*. Publicerad rapport för Nätverket Professora vid Uppsala universitet

Forssell, A., & Westerberg, A. I. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967/2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Hansen, J. (2013). *Jämställdhet på avvägar? : Forskarkarriärer, ledarskap och strategisk rekrytering*. Rapport för Linnéuniversitetet. Hämtad från [https://www.uhr.se/globalassets/\\_uhr.se/likamogligheter/dj-projektredovisningar-och-rapporter/dj-jamstalldhet\\_pa\\_avvagar\\_linneuniversitetet.pdf](https://www.uhr.se/globalassets/_uhr.se/likamogligheter/dj-projektredovisningar-och-rapporter/dj-jamstalldhet_pa_avvagar_linneuniversitetet.pdf). (Åtkomstdatum 21 februari 2020)

Högskoleverket. (2006) *Högre utbildning och forskning 1945–2005 – en översikt*, Rapport 2006:3R. Högskoleverket. Stockholm: Hämtad från: <http://www.hsv.se/download/18.539a949110f3d5914ec800080612/0603R.pdf>

Jepperson, R. L. (1991). "Institutions, institutional effects, and institutionalism." *The new institutionalism in organizational analysis* 6: 143-163.

Kalm, S. (2019) Om akademiskt hushållsarbete och dess fördelning, *Sociologisk Forskning*, 56(1), s. 5-26. Hämtad från: <https://sociologiskforskning.se/sf/article/view/19503> (åtkomstdatum: 21 februari 2020).

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

Kennerberg L. & Lind M. (2019). *Utredning av anställningsprocesser vid Uppsala universitet*. Uppsala universitet. Dnr 2018/1173

Lundgren A., Claesson Pipping G., Åmossa K. (2018) *Ett spel för galleriet? Om anställningsprocesserna i akademien*: en rapport utgiven av Sveriges universitetslärare och forskare. Hämtad från Sveriges universitetslärare och forskare. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/sulf.se/app/uploads/2018/05/sulf-utlysningar-ett-spel-for-gallerierna-rapport.pdf> (åtkomstdatum 21 februari 2020)

March, J. G., & Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations* (2. ed.). Bergen: Univ.-forl.

Mintzberg, H. (1975) The Manager's Job: Folklore and Fact in Pugh, S.D (ed.) *Organization theory*. Penguin Books. London.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), 187-206.

Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

Proposition 1983/84:52. (1984). *Om vissa högskoleorganisatoriska frågor*. Stockholm.

Proposition 1992/93:1. (1984). *Om universitets och högskolor - Frihet för kvalitet*. Stockholm.

Proposition 2009/10:149. (2010). *En akademi i tiden: ökad frihet för universitet och högskolor*. Stockholm

Regeringens skrivelse 2016/17:10 (2016). *Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid*. Stockholm

Sahlin, K, & Eriksson-Zetterquist U. (2016) *Kollegialitet - en modern styrform*. Lund: Studentlitteratur AB.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Sundberg, E. (2013). *Autonomireformen–Vad hände med det kollegiala styret*. C-uppsats, Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet

SFS 1993:100. Högskolelag. Stockholm.

SFS 1992:1434. Högskoleförordning. Stockholm

SOU 2015:92 *Utvecklad ledning av universitet och högskolor* Betänkande av Ledningsutredningen Stockholm 2015. Hämtad från:

[https://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015\\_92.pdf](https://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015_92.pdf) (åtkomstdatum 21 februari 2020)

Stiftelsen Allbright (2019). *Vetenskapsmannen inte kvinna*. Hämtad från

[https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5caa55340d9297316350dc55/1554666813417/Vetenskapsmannen\\_inte\\_kvinna\\_2019.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5caa55340d9297316350dc55/1554666813417/Vetenskapsmannen_inte_kvinna_2019.pdf) (åtkomstdatum 21 februari 2019)

Universitets- och högskolerådet (2014) *Jämställdhet i högskolan – ska den nu ordnas en gång för alla? Redovisning av regeringsuppdrag till Universitets- och högskolerådet* Hämtad från:

<https://www.uhr.se/globalassets/uhr.se/likamogligheter/jamstalldhetsdelegationen/uhr-jamstalldhet-i-hogskolan.pdf> (åtkomstdatum 21 februari 2020)

Universitetskanslersämbetet (2016) *Kvinnor och män i högskolan*. Rapport 2016:16. Hämtad från

<https://www.uka.se/download/18.5d85793915901d205f9a852/1487841854015/rapport-2016-10-14-kvinnor-och-man-i-hogskolan.pdf> (åtkomstdatum 21 februari 2020)

Universitetskanslersämbetet (2020) Uppföljning av rekryteringsmål för professorer 2017–2019.

Hämtad från [https://www.uka.se/download/18.224b0bb7171ac322a8ee693/1591250510175/rapport-](https://www.uka.se/download/18.224b0bb7171ac322a8ee693/1591250510175/rapport-2020-06-04-)

[Uppfoljning%20av%20rekryteringsmal%20for%20professorer%202017-2019.pdf](https://www.uka.se/download/18.224b0bb7171ac322a8ee693/1591250510175/rapport-2020-06-04-Uppfoljning%20av%20rekryteringsmal%20for%20professorer%202017-2019.pdf) (åtkomstdatum 4 juni 2020)

Uppsala universitet (2000) *Val av ledamöter och suppleanter i institutionsstyrelse*. Dnr UFV 2000/1670

Uppsala universitet (2011) *Prefektens uppgifter och beslutanderätt*. Dnr UFV 2011/619

Uppsala universitet (2013) *Mål och strategier för Uppsala universitet*. Dnr

UFV 2013/110

Uppsala universitet (2013) *Riktlinjer för lönetillägg och andra villkor vid särskilda uppdrag samt ändring av lön vid befordran och ny kompetens*. UFV 2013/1326

Uppsala universitet (2013). *Program för hållbar utveckling*. Dnr UFV 2013/386

Uppsala universitet (2013) *Program för internationalisering*. Dnr UFV 2015/280

Uppsala universitet (2015) *Program för samverkan*. UFV 2015/735

Uppsala universitet (2015) *Program för lika villkor vid Uppsala universitet*. Dnr UFV 2015/766

Uppsala universitet (2015) *Handlingsplan för lika villkor*. Dnr UFV 2015/764

Uppsala universitet (2015) *Program för lika villkor vid Uppsala universitet*. Dnr UFV 2015/766

Uppsala universitet (2015) *Arbetsordning för Uppsala universitet*. Dnr UFV 2015/1342

Uppsala universitet (2017) *Arbetsordning Samhällsvetenskapliga fakulteten* Dnr SAMFAK 2017/30

Uppsala universitet (2018) *Instruktion för värdinstitution för program inom Samhällsvetenskapliga fakulteten*. Dnr SAMFAK 2018/127

Uppsala universitet (2018) *Genomlysning prefektrollen Förstudie*. Dnr UFV 2018/74

Uppsala universitet (2020) *Beslutsstrukturer och delegationsbeslut inom samhällsvetenskapliga fakulteten*. Dnr SAMFAK 2020/3

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Tidskrift för genusvetenskap*, (1), sid-15.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön* (3:1). Lund.

Wedlin, Linda, & Josef Pallas (2016) *Det ostyrda universitet - Perspektiv på styrning, autonomi och reformer av svenska lärosäten*. Stockholm: Makadam.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Vetenskapsrådet (2015) *Forskningens framtid! Karriärstruktur och karriärvägar inom akademien*. Hämtad från: [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25aab/1556010370292/FF!-Karriarstruktur-och-karriarvagar-i-hogskolan\\_VR\\_2015.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25aab/1556010370292/FF!-Karriarstruktur-och-karriarvagar-i-hogskolan_VR_2015.pdf) (Hämtad 3 juni 2020)

Vetenskapsrådet (2016) *En jämställd process?*, Hämtas från:  
[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25a75/1555332044503/En-jaemstaellid-process-VRs-bedomningsgrupper\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25a75/1555332044503/En-jaemstaellid-process-VRs-bedomningsgrupper_VR_2017.pdf) (Hämtad 21 februari 2020)

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

## Bilagor

### Bilaga 1. Kartläggning av uppdrag på Samhällsvetenskapliga fakulteten

#### Metodkommentarer

Syftet med delstudien var att beskriva hur könsfördelningen ser ut i uppdragsvärlden på institutionerna och hur den korrelerar med sammansättning av kön på de enskilda institutionerna såväl som fakulteten som helhet.

Data till studien samlades in på tre sätt. De prefekter som intervjuades tillfrågades vid intervjuerna om uppgifterna. För resterande institutioner samlades data in från hemsidorna (190626-190628). Efter det tillfrågades prefekter om kompletterande uppgifter. För data på fakulteten tillfrågades HR-avdelningen som sammanställde uppgifter, aktuella 190624.

Uppgifterna som samlades in har sedan bearbetats i Excel för att få fram andel kvinnor och män, fördelat på befattning. Datamängderna är mycket små och kan främst ligga till grund för diskussioner om vidare undersökningar. Undantaget den totala sammanställningen så de dock inte av den kvalitet eller omfattning att några säkra slutsatser kring eventuell snedfördelning kan göras.

Jag har också gjort en sammanställning av fyra grupper av uppdrag, prefekt; studierektor för forskarutbildningen, övriga studierektorer samt lika villkors-ombud. Institutionerna innehåller utöver det en mängd uppdrag som varierar mellan institutioners art och storlek. Sådana uppdrag är programsamordnare, representant i lokalgrupper, arbetsmiljögrupper och lika villkors-grupper, samordnare av sådant som internationalisering och samverkan, ansvarig för uppdragsutbildningen med mera. De fyra grupper jag studerat särskilt har jag valt genom att mitt intresse riktats mot dem under intervjuerna eller fokusgrupperna samt att uppdragen det gäller kan antas ha liknande art på de olika institutionerna.

I sammanställningen skiljs inte individer ut utan den betecknar uppdrag och om det innehas av en kvinna eller man. Detta innebär alltså att antalet individer från respektive grupp som engagerar sig i uppdrag skiljer sig åt från sammanräkningens värden. En stor del av de uppdrag som finns innehas av en person som samtidigt har ett annat uppdrag.

### Resultat av kartläggning

*Anställda på samhällsvetenskapliga fakulteten inom kategorin lärare och forskare*

	Kvinnor Antal	Män Antal	Andel kvinnor	Andel män	Totalt antal anställda
Antal anställda inom lärar/forskargruppen	177	230	43,5%	56,5%	407
Antal anställda inom gruppen professorer och universitetslektorer	120	159	43%	57%	279

*Anställda på samhällsvetenskapliga fakulteten uppdelat på anställningskategorier*

	Kvinnor Antal	Män Antal	Kvinnor, andel av anställningskategorin	Män andel av anställningskategorin
Professorer	32	60	33,3%	66,7%
Universitetslektorer	88	99	47,1%	52,9%
Bitr lektor/fo-ass	7	6	53,8%	46,2%
Forskare	32	38	45,7%	54,3%
Post-doc	2	6	25%	75%
Universitetsadjunkter	16	21	43,2%	56,8%

*Totala antalet uppdrag samt andelen uppdrag på samhällsvetenskapliga fakulteten som innehas av lärar/forskar-gruppen fördelat på kvinnor och män*

	Kvinnor	Män
Antal uppdrag	115	123
Andel av uppdragen som innehas av respektive kön	48,3%	51,7%
Andel av respektive kön som innehar uppdrag	65%	53%

*Prefekter på samhällsvetenskapliga fakulteten*

	Disp. kvinnor	Prof. kvinnor	Disp. män	Prof. män	Fördelning kvinnor/män
Antal	4	2	3	3	6/6
Andel av samtliga prefekter	33,3%	16,7%	25%	25%	50/50

*Studierektorer forskarutbildning fakulteten*

	Disp. kvinnor	Prof. kvinnor	Disp. män	Prof. män	Fördelning kvinnor/män
Antal	5	2	2	3	7/5
Andel av samtliga fo. studierektorer	41,2%	16,7%	16,7%	25%	57,9/41,7

*Övriga studierektorer fakulteten*

	Disp. kvinnor	Prof. kvinnor	Disp. män	Prof. män	Fördelning kvinnor/män
Antal	8	2	17	1	10/18
Andel av samtliga öv. studierektorer	28,6%	7,10%	60,7%	3,6%	35,7/64,3

*Lika villkors-ombud fakulteten*

	TA/doktorand kvinnor	Disp kvinnor	Prof kvinnor	TA/doktorand män	Disp män	Prof män	Fördelning kvinnor/män
Antal	2	4	1	0	5	0	7/5
Andel av samtliga ombud	16,7%	33,3%	8,3%		41,7%		58,3/41,7



### Kommentarer till tabellerna

Kvinnor utför fler uppdrag än män. Andel uppdrag som utförs av kvinnor är fler än andel kvinnor totalt, och vice versa för män. Det förefaller vara så att kvinnor tar åt sig eller tilldelas fler uppdrag. Hur detta ska värderas är dock svårt. Dels för att uppdrag kan betyda olika saker på olika ställen i karriären, det behöver jämföras med ålders- och karriärsstruktur för att säga något om en eventuell snedfördelning. Sen är det inte säkert vem som gynnas av uppdrag eller när man "bör" ha ett uppdrag. Att hitta statistisk som gör dessa siffror gripbara är därför mycket svårt.

#### Anställda på samhällsvetenskapliga fakulteten

Tabellen visar dels hur många av fakultetens lärare och forskare som är män respektive kvinnor och dels hur stor andel av varje lärarkategori på fakulteten som utgörs av män respektive kvinnor.

Andelen kvinnliga professorer är lägre än andelen kvinnliga lektorer. För gruppen lektorer gäller att könsfördelningen ser ut ungefär som för fakultetens lärare och forskare i stort. Kategorierna för disputerade anställda utan lektorat eller professur visar på en könsfördelning som är i princip identisk med lektorsgruppen. Notervärt är att andelen manliga adjunkter är i princip identiskt med andelen manliga anställda totalt. Detta går emot studier som visar att ju längre ner i hierarkierna man kommer desto fler kvinnor återfinns. En delförklaring här är det sparsamma underlaget, totalt 37 individer och att det i dessa siffror ingår en institution som har tio manliga adjunkter och tre kvinnliga dito. Om denna institution räknas bort så blir siffrorna de mer väntade 43,4 % manliga adjunkter och 56,6% kvinnliga på de kvarvarande 11 institutionerna. Siffrorna i tabellen säger alltså mer om denna enskilda institution än läget på fakulteten som helhet.

I övrigt ska sägas att könsfördelningen på fakultetsnivå inte speglas i de enskilda institutionernas könsfördelning. Flera institutioner har en struktur där könsfördelningen är betydligt mer ojämn än på fakultetsnivå, särskilt tycks detta gälla professorerna.

#### Uppdrag på samhällsvetenskapliga fakulteten som innehåller av lärar/forskargruppen fördelat på kvinnor och män

Tabellen visar hur många uppdrag som utförs på fakulteten och hur många av de som utförs av män respektive kvinnor. Tabellen visar också hur stor andel kvinnor respektive män på fakulteten som innehåller uppdrag. Det är alltså två olika sätt att uttrycka i vilken utsträckning respektive kön innehåller uppdrag. Båda dessa visar att majoriteten av uppdragen utförs av män, men eftersom det är färre kvinnor på fakulteten så blir det ändå så att andelen kvinnor som utför uppdrag är större andel än männen som utför uppdrag. Denna siffra är an av de få i utredningen som kan sägas ha någon statistisk signifikans att tala om. Det kan antas vara ganska säkert att det finns en snedfördelning när det kommer till uppdragsutnämningar. Övriga siffror säger oss något om fördelningen av uppdrag i vissa utvalda kategorier. Underlaget är dock så pass litet att det är mycket svårt att dra några slutsatser av den art som nyss gjorts. Jag vill dock ändå peka på ett par intressanta iakttagelser.

#### Prefekter på samhällsvetenskapliga fakulteten

Prefekterna har en jämn sammansättning vad gäller senioritet och kön men en viss överrepresentation av kvinnor. Andelen professorer är lägre än andelen utan professorstitel.

#### Studierektorer på grundutbildning/avancerad nivå

Här har samtliga studierektorsuppdrag exklusive forskarutbildningarnas studierektorer räknats samman. Flera av institutionerna har flera studierektorer. Vad gäller kvinnor och män utan professorstitel så finns en överrepresentation av männen. Andelen professorer är mycket lågt, fler kvinnliga professorer än manliga professorer har ett studierektorsuppdrag.

#### Studierektorer forskarutbildning fakulteten

Bland studierektorerna på forskarutbildningen är disputerade kvinnor utan professorstitel överrepresenterade. Likaså är professorerna, där är fler män än kvinnor studierektorer.

#### Lika villkors-ombud

Urvalsgruppen för lika villkor ser annorlunda ut än för de andra grupperna då TA-personal, adjunkter och doktorander också kan vara lika villkors-ombud. Eftersom det inte finns data på sammansättningen av den personalen med i undersökningen så går det inte att prata om en generell över- eller underrepresentation. Jag noterar dock att det är fler kvinnor än män som är ombud. Då den doktorand och den TA-personal som är ombud räknad bort finns en överrepresentation av kvinnor. Notervärt är att ingen manlig professor är lika villkors-ombud.

## Bilaga 2. Samhällsvetenskapliga fakultetens institutioner

Institutet för bostads- och urbanforskning (IBF)

Ekonomisk-historiska institutionen

Institutionen för freds- och konfliktforskning

Företagsekonomiska institutionen

Institutionen för informatik och media

Institutionen för kostvetenskap

Kulturgeografiska institutionen

Nationalekonomiska institutionen

Institutionen för psykologi

Sociologiska institutionen

Statistiska institutionen

Statsvetenskapliga institutionen

Institutet för Rysslands- och Eurasienstudier

## Bilaga 3. Underlag för prefektintervju

E-post om förfrågan om intervju

Hej \*namn\*!

Jag heter Signe Jernberg och arbetar med en utredning på uppdrag av Kommittén för lika villkor vid samhällsvetenskapliga fakulteten. Jag kontaktar dig i din roll som prefekt för \*institutionsnamn\* eftersom jag skulle vilja göra en intervju med dig som en del i utredningen.

Utredningen har titeln ”Transparent makt – om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid samhällsvetenskapliga fakulteten” och är finansierad genom Uppsala universitets särskilda medel för jämställdhetsintegrering. Syftet med utredningen är att öka kunskapen om mönster i hur utnämningar och tillsättande av uppdrag sker. Kunskap som i förlängningen kan fungera som stöd för att utforma aktiva åtgärder för att justera eventuellt oönskade skevheter i tillsättningen och utformande av uppdrag och utnämningar.

Utredningen består av två empiriska studier. Dels en kartläggning av huvuddelen av de uppdrag som regelbundet tillsätts vid varje institution/enhet samt på fakultetsnivå. Dels en fokusgruppstudie där syftet är att få en fördjupad förståelse för hur utnämningar och uppdrag sker

I den första delstudien ingår att intervju en representant för varje institution, företrädesvis prefekten eller den biträdande prefekten. Framförallt gäller frågorna formella uppdrag men berör också informella strukturer, som är huvudfokus i delstudie två. Jag kommer att fråga om uppdrag och utnämningar inom institutionsledning, forskning, utbildning, program samt fakultetsuppdrag.

Intervjuerna kommer pågå under våren och jag undrar nu om du skulle ha möjlighet att träffas för en intervju under de kommande veckorna? I utredningen arbetar också Cornelia Hagerlid som är masterstudent och engagerad i lika villkors-frågor, hon kan också komma att vara med under intervjun.

Inför intervjun kommer jag skicka ut det frågeformulär jag använder så du har möjlighet att förbereda dina svar.

Vänligen

Signe Jernberg

Intervjuunderlag 1, intervju 1-2

Underlag för prefektintervjuer i utredningen ”Transparent makt – om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid samhällsvetenskapliga fakulteten”

Hej!

I följande text finns en beskrivning av utredningen ”Transparent makt – om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid samhällsvetenskapliga fakulteten”. I din roll som intervjuperson är du del i den första delen av studien som syftar till att göra en kartläggning av uppdragen på institutionerna. Efter beskrivningen av projektet följer en beskrivning av intervjuupplägg (punkt 2) samt intervjufrågor (punkt 3). Läs gärna igenom detta innan intervjun. Intervjun har en relativt strukturerad karaktär och det är därför lämpligt om du eller en administratör vid institutionen kan ta fram information i förhand som berör uppdragen.

Tack för att du deltar!

Vänligen

Signe Jernberg, projektledare

Cornelia Hagerlid, projektmedarbetare

## 1. Projektbeskrivning

Kommittén för lika villkor vid samhällsvetenskapliga fakulteten blev i december 2018 tilldelad JiUU-medel (150 000 kr) för ett projekt med syfte att kartlägga uppdrag i beredande och beslutande organ vid fakultetens institutioner och institut.

I undersökningen ingår att analysera uppdragens karaktär samt hur dessa uppdrag fördelas och tilldelas. Baserat på dessa resultat söker vi att identifiera mönster som i förlängningen kan hjälpa oss utforma aktiva åtgärder för att justera eventuellt oönskade skevheter vid utnämningar och tillsättande av uppdrag.

Uppdraget har tre huvudsakliga delar:

- En kartläggning av huvuddelen av de uppdrag som regelbundet tillsätts vid varje institution/enhet samt på fakultetsnivå, med avseende på vilka uppdrag som finns, hur de tillsätts, hur uppdragen utformas, och hur de ersätts samt storlek på ersättningen. I genomgången ska också finnas, så långt det är möjligt, en kartläggning av vilka som idag innehar de identifierade uppdragen, med avseende på kön, ålder och akademisk grad. Detta arbete utförs i huvudsak genom dokumentstudier av universitetens arbetsordningar samt i samarbete med fakultetsledningen, institutionernas prefekter samt administratörer.
- En kompletterande kvalitativ studie, och fördjupande kvalitativ analys, av uppdragens och beslutsprocessernas karaktär och innehåll. Sker genom fokusgrupper med utvalda grupper/representanter.
- En sammanställning och analys av det insamlade datamaterialet sker i diskussion med Lika Villkorsgruppen. En rapport författas därefter med syfte att presentera studiens resultat för Lika Villkorsgruppen och fakultetsledningen.

## 2. Upplägg för intervjuer med prefekter

Syftet med prefektintervjuerna är att identifiera formella såväl som mindre formaliserade strukturer och uppdrag, genom att kartlägga institutionens formella organisation samt att ge svar på frågor om ersättning och hur tillsättningen går till, samt att också föra en diskussion om informella strukturer.

Vi inleder med att prata om institutionens arbete på ett översiktligt plan vad gäller organisationsstruktur. Efter detta fortsätter vi med mer specifika frågor om olika uppdrag och organ som finns på institutionen. Intervjun sammanfattas och återknyter till bilden av organisationsstrukturen som vi tillsammans skapade i inledningen av intervjun, för att se om det är något vi missat att täcka in.

Huvudfokus i intervjun är formella uppdrag. Det finns dock inte några tydliga gränser mellan formella och informella uppdrag och tillsättning av dem; att beskriva det formella kräver också ett tolkningsarbete.

Vi kommer också ställa frågor som går utanför att beskriva den formella strukturen där du istället träder in i en mer tolkande roll av uppdragen. Dessa frågor är avsedda att ge uppslag kring och ingångar till den fortsatta fördjupande undersökningen om uppdragens art och upplevda värde/status som vi arbetar med i del 2 i studien. Vi vill här förtydliga att vi i del 2 vänder oss till andra grupper än prefekter, du antas alltså inte medverka i fler moment än den här intervjun.

Även annan personal kan ha kunskap om institutionerna som kan komplettera din medverkan. Institutionernas administratörer kan tillfrågas om hjälp att ta fram dokument som på olika sätt beskriver verksamheten. Annan senior personal såsom före detta prefekter, studierektorer, erfarna tjänsteplanerare inbjuds också gärna att förbereda och/eller delta i prefektintervjuerna.

I samband med intervjun kommer du också bli tillfrågad om information om vilka som just nu innehar uppdrag på er institution. Vi är då intresserade av juridiskt kön, ålder samt akademisk grad på dem som har uppdragen. Den här informationen är inte nödvändig att ta upp under intervjun. Om du vill så går det bra att skicka frågan vidare till en administratör på institutionen som kan hjälpa till att ta fram den här informationen.

### 3. Intervjufrågor

#### 3.1 Ledning av institutionerna

##### 3.1.1 Institutionsstyrelsen

Hur utses valnämnd?

Hur utses valförrättare?

Görs några särskilda insatser för att se till att det kommer in nomineringar?

I sådana fall: vilka?

Ersätts styrelseledamöterna på något sätt, genom till exempel arvode eller som en del i deras tjänsteplanering?

Är det konkurrens om platserna i någon grupp?

##### 3.1.2 Prefekten

Kan du kort beskriva prefektens roll hos er?

Hur går valet av prefekt till på er institution?

Om det finns en arbetsgrupp för att ge förslag på ny prefekt: hur tillsätts den? Finns det en instruktion för gruppen?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

Hur skulle du beskriva arbetsrelationen mellan prefekt och institutionsstyrelse?

##### 3.1.3 Biträdande prefekt

Har ni en biträdande prefekt på institutionen? Vilken skulle du säga är anledningen till det?

Vilka uppgifter har den biträdande prefekten?

Hur går valet av biträdande prefekt till på er institution?

Om det finns en arbetsgrupp för att ge förslag på ny biträdande prefekt: hur tillsätts den? Finns det en instruktion för gruppen?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

### 3.2 Organisering av Utbildning

#### 3.2.1 Studierektor grundutbildning

Vad gör en studierektor hos er?

Hur skulle du säga att balansen ser ut mellan kvalitets- och utvecklingsarbete å ena sidan och administration och myndighetsutövning å andra sidan i studierektorsuppdraget?

Hur utses personer till uppdraget?

Hur mycket ersätts uppdraget med?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

#### 3.2.2 Studierektor masterutbildning

Vad gör en studierektor hos er?

Hur skulle du säga att balansen ser ut mellan kvalitets- och utvecklingsarbete å ena sidan och administration och myndighetsutövning å andra sidan i studierektorsuppdraget?

Hur utses personer till uppdraget?

Hur mycket ersätts uppdraget med?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

#### 3.2.3 Studierektor forskarutbildning

Vad gör en studierektor hos er?

Hur skulle du säga att balansen ser ut mellan kvalitets- och utvecklingsarbete å ena sidan och administration och myndighetsutövning å andra sidan i studierektorsuppdraget?

Hur utses personer till uppdraget?

Hur mycket ersätts uppdraget med?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

#### 3.2.4 Övrigt om utbildning

Har ni någon typ av position, nämnd eller annan grupp som arbetar med utbildningsfrågor?

Hur ser sammansättningen ut?

Om andra personer än dem med ett uppdrag är med i en sådan grupp, hur utses den personen?  
Hur mycket ersätts uppdragen med?

### 3.3 Organisering av forskning

Beskriv kort forskningsorganisationen hos er.

Berätta om vilka roller följande personer har i organiseringen av forskningen på institutionen:

Stolsprofessorerna

Befordrade professorer

Övriga seniora forskare

Juniora forskare

Doktorander

Annat stöd för forskningsorganisationen

### 3.4 Program

#### 3.4.1 Lika villkor

Har ni ett ombud för lika villkor?

Hur väljs ombudet?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om uppdraget?

Hur mycket ersätts uppdraget med?

Har ni en arbetsgrupp eller kommitté för lika villkor?

Vilka frågor arbetar gruppen med?

Vilka ingår i gruppen?

#### 3.4.2 Hållbar utveckling, internationalisering och samverkan

Finns det en organisation; ett ombud, uppdrag eller en grupp som särskilt ska ägna sig åt dessa frågor?

Givet att detta organiseras på något sätt:

Vilket slags arbete utförs av de som har uppdragen?

Hur utses personer till sådana uppdrag?

Hur mycket ersätts uppdragen med?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om dessa uppdrag?

Om detta inte organiseras formellt:

Finns det personer eller grupper som genom mer informella processer kommit att arbeta med de här frågorna?



### 3.5 Representation i fakultetorgan

Vilka uppdrag är ni med och tillsätter, genom nominering, förslag eller annan process, i fakulteten?

Hur ser arbetet med tillsättning/nominering ut?

Är det din uppfattning att det råder konkurrens om dessa uppdrag?

### 3.6 Övriga uppdrag eller uppgifter som kan vara relevanta

Intervjuunderlag 2, intervju 2-6

Underlag för prefektintervjuer i utredningen ”Transparent makt – om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid samhällsvetenskapliga fakulteten”

Hej!

I följande text finns en beskrivning av utredningen ”Transparent makt – om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid samhällsvetenskapliga fakulteten”. I din roll som intervjuperson är du del i den första delen av studien som syftar till att göra en kartläggning av uppdragen på institutionerna. Efter beskrivningen av projektet följer en beskrivning av intervjuupplägg. Läs gärna igenom detta innan intervjun. Intervjun har en relativt strukturerad karaktär och det är därför lämpligt om du eller en administratör vid institutionen kan ta fram information i förhand som berör uppdragen.

Tack för att du deltar!

Vänligen

Signe Jernberg, projektledare

Cornelia Hagerlid, projektmedarbetare

## 1. Projektbeskrivning

Kommittén för lika villkor vid samhällsvetenskapliga fakulteten blev i december 2018 tilldelad JiUU-medel (150 000 kr) för ett projekt med syfte att kartlägga uppdrag i beredande och beslutande organ vid fakultetens institutioner och institut.

I undersökningen ingår att analysera uppdragens karaktär samt hur dessa uppdrag fördelas och tilldelas. Baserat på dessa resultat söker vi att identifiera mönster som i förlängningen kan hjälpa oss att utforma aktiva åtgärder för att justera eventuellt oönskade skevheter vid utnämningar och tillsättande av uppdrag.

Uppdraget har tre huvudsakliga delar:

- En kartläggning av huvuddelen av de uppdrag som regelbundet tillsätts vid varje institution/enhet samt på fakultetsnivå, med avseende på vilka uppdrag som finns, hur de tillsätts, hur uppdragen utformas, och hur de ersätts samt storlek på ersättningen. I genomgången ska också finnas, så långt det är möjligt, en kartläggning av vilka som idag innehar de identifierade uppdragen, med avseende på kön, ålder och akademisk grad. Detta arbete utförs i huvudsak genom dokumentstudier av universitetens arbetsordningar samt i samarbete med fakultetsledningen, institutionernas prefekter samt administratörer.
- En kompletterande kvalitativ studie, och fördjupande kvalitativ analys, av uppdragens och beslutsprocessernas karaktär och innehåll. Sker genom fokusgrupper med utvalda grupper/representanter.
- En sammanställning och analys av det insamlade datamaterialet sker i diskussion med Lika Villkorsgruppen. En rapport författas därefter med syfte att presentera studiens resultat för Lika Villkorsgruppen och fakultetsledningen.

## 2. Upplägg för intervjuer

Syftet med prefektintervjuerna är att identifiera formella såväl som mindre formaliserade strukturer och uppdrag, genom att kartlägga institutionens formella organisation samt att ge svar på frågor om ersättning och hur tillsättningen går till, samt att också föra en diskussion om informella strukturer.

Vi är intresserade av information om och samtal kring tre olika aspekter av uppdrag och uppdragstillsättning:

1. information om vilka uppdrag som finns på institutionen, hur de ersätts samt vilka arbetsuppgifter som är kopplade till respektive uppdrag. Om det finns dokument som beskriver institutionsorganisationen så kan de med fördel bilda underlag för att beskriva institutionens struktur.
2. Samtal om hur uppdrag tillsätts och hur kulturen kring uppdragen ser ut på institutionen. Till exempel om sådant som om det finns formella nomineringsförfarandet eller om tillsättning sker mer informellt, om det råder konkurrens om uppdragen eller om det tvärtom är svårt att hitta frivilliga. Här är vi också intresserade av funktioner i organisationen som inte är formaliserade.
3. Information om vilka som just nu innehar uppdrag på er institution. Vi är då intresserade av juridiskt kön, ålder samt akademisk grad på dem som har uppdragen. Om du vill så går det bra att skicka frågan vidare till en administratör på institutionen som kan hjälpa till att ta fram den här informationen.

Nedan finns ett antal positioner och nämnder som är vanliga inom institutionernas olika verksamhetsgrenar. Det är sådana uppdrag som intervjuerna rör. Listorna är enbart exempel på uppdrag, ett syfte med intervjun är att kartlägga vilka uppdrag som finns på institutionerna och att utvärdera hur det faktiskt ser ut på respektive institution.

### Ledning av institutionerna

- Institutionsstyrelsen
- Prefekten
- Biträdande prefekt och ställföreträdande prefekt

### Organisering av Utbildning

- Studierektor grundutbildning
- Studierektor masterutbildning
- Studierektor forskarutbildning
- Programansvariga

### Organisering av forskning

Vilka roller har följande i organisationen av forskningen på institutionen:

- Stolsprofessorerna
- Befordrade professorer

- Övriga seniora forskare
- Juniora forskare
- Doktorander
- Annat stöd för forskningsorganisationen

#### Program

- Lika villkor
- Hållbar utveckling
- Internationalisering
- Samverkan

#### Representation i fakultetorgan

Övriga uppdrag eller uppgifter som kan vara relevanta