

Lokal styrning av jämställdhetsintegrering inom akademien

Birgitta Jordansson och Helen Peterson

Föreliggande artikel belyser olika aspekter av lokal styrning inom offentliga verksamheter där övergripande mål definieras genom politisk resultat- och målstyrning. Mer specifikt handlar det om hur Sveriges lärosäten styrs för att uppfylla det mål som gavs till dem i regeringens regleringsbrev 2016; att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. Artikeln analyserar och diskuterar de styrtekniker som lärosätena använt sig av för att uppfylla målet. Analysen är sålunda en fallstudie av jämställdhetsarbete inom akademien. Resultaten kan dock bidra med kunskaper av en mer generell karaktär gällande styrning i offentlig verksamhet. De är dessutom av direkt relevans för totalt över 90 offentliga verksamheter som ska förverkliga det politiska uppdraget om jämställdhetsintegrering.

Nyckelord: governmentality, högskolor och universitet, jämställdhetsintegrering, styrning, styrtekniker

Med regleringsbrevet till universitet och högskolor 2016 lanserades uppdraget *Jämställdhetsintegrering av universitet och högskolor*. I regleringsbrevet år 2020 förlängdes sedan uppdraget och jämställdhetsintegrering betonades därmed ytterligare såsom en ”övergripande strategi som syftar till att nå de jämställdhetspolitiska

FÖRFATTARE

Birgitta Jordansson. Docent i arbetsvetenskap och forskare vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, birgitta.jordansson@socav.gu.se

Helen Peterson. Univ. lektor vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Professor i sociologi, Örebro universitet, helen.peterson@gu.se

Arbetet är finansierat av FORTE (genom projektet Översätta politik till praktik. Organisatoriska och diskursiva ramar för jämställdhetsintegrering i akademien. Projektledare Helen Peterson)

målen” (Jämställdhetsmyndigheten 2019). Det här så kallade JiHU-uppdraget är ett uttryck för den resultat- och målstyrningsmodell som numera kännetecknar styrningen av offentlig verksamhet. Regleringsbrevet föreskrev därför, i enlighet med denna typen av styrsystem, endast generella och övergripande mål- och återrapporteringskrav för lärosätena gällande att utveckla arbetet med jämställdhetsintegrering. Vilka lokala styrtekniker som lärosätena ska, kan eller bör använda sig av för att jämställdhetsintegrera sina verksamheter har därmed lämnats öppet för lärosätena att besluta om. Styrtekniker är de specifika metoder, regler, principer, medel, verktyg, och procedurer för handlandet som används för att effektivisera verksamheten och nå måluppfyllelse inom ett särskilt styrsystem (Hallin & Siverbo 2003; Sundström 2003). Den här artikeln analyserar hur 14 lärosäten har tagit emot och hanterat JiHU-uppdraget med fokus på användningen av lokala styrtekniker och besvarar och diskuterar följande frågor: Vilka styrtekniker använder lärosätena i arbetet med att svara upp mot det politiska uppdraget att jämställdhetsintegrera sina verksamheter? Hur kan vi förstå varför vissa styrtekniker används framför andra? Hur kan användningen av olika styrtekniker påverka de uppnådda resultaten vad gäller jämställdhetsintegrering i den organisatoriska vardagen? Analysen kan bidra med kunskaper om styrning av förändringsarbete i offentlig verksamhet och förutsättningar för ett framgångsrikt förändringsarbete inom offentliga organisationer (jämför Wittbom 2018). Detta är kunskap som är högst relevant oberoende av vilka politiska visioner som ska omvandlas till strategiska och operativa insatser. Det handlar om att öka vår kunskap om vad som händer på den lokala, organisatoriska nivån där måluppfyllelsen förväntas ske inom ramen för ett styrsystem som premierar mätbara resultat.

POLITISK STYRNING AV JÄMSTÄLLDHET INOM AKADEMIN

Jämställdhet har stått på agendan för universitet och högskolor sedan 1980-talet. Sedan mitten av 90-talet har jämställdhetsintegrering varit regeringens strategi för att uppnå jämställdhet (prop. 1993/94:147, prop. 1994/95:164, prop. 1996/97:5).¹ Strategins underliggande tanke är att: ”jämställdhet skapas där resurser fördelas, beslut fattas och normer skapas” (Regeringens skrivelse 2016/17:10, s. 45). Jämställdhetsintegrering skulle därför kunna betyda att dagliga rutiner, positioner och maktrelationer måste utmanas och transformeras vilket förutsätter en genomgripande organisationsförändring involverande normer, värderingar, kulturer och

¹ Regeringen använder sig av en definition framtagen av Europarådet som beskriver att jämställdhetsintegrering innebär: (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg i processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet. (Översatt till svenska i SOU 2007:15, s 20-21)

stereotyper (ex prop. 1993/94:147, s. 20-22, prop. 1994/95:164, prop. 1996/97:5, kap. 3.7).

Trots de uttalade politiska kraven på ett aktivt jämställdhetsarbete och på jämställdhetsintegrering har den här typen av resultat låtit vänta på sig. De lösningar som presenterats i sektorn har ofta handlat om att försöka hjälpa kvinnor att finna sig till rätta, 'lära sig spelets regler' och anpassa sig till en förgivettagen akademisk kultur (Lewander & Jordansson 2000; SOU 2011:1; UHR 2014). En genomgripande förändring har alltså uteblivit och de senaste årens politiska styrning av jämställdhetsarbetet, både på den svenska arbetsmarknaden och inom universitet och högskolor, har kritiserats (Carbin & Rönnblom 2012; Norrbin & Olsson 2010; Rönnblom 2011; Tollin 2011; Wittbom 2009). Kritiken har handlat om att den emancipatoriska dimensionen har urholkats med följd att arbetet har teknifierats och landat i utformandet av metoder och verktyg för att nå mätbara resultat (Alnebratt & Rönnblom 2016).

För att ytterligare styra Sveriges offentliga verksamheter mot de jämställdhetspolitiska målen introducerade därför regeringen två specifika myndighetsuppdrag. JiM (Jämställdhetsintegrering i myndigheter) initierades 2013 vid 18 pilotmyndigheter och utvidgades 2018 till att omfatta sammanlagt 59 myndigheter (Jämställdhetsmyndigheten 2019). JiHU (Jämställdhetsintegrering i universitet och högskolor) gavs 2016 i uppdrag till alla statliga universitet och högskolor (totalt 31 lärosäten) för att även deras verksamheter skulle jämställdhetsintegreras. Uppdraget omfattade initialt perioden 2017-2019 (regeringens skrivelse 2016/17:10). I regleringsbrevet framgick att lärosätena skulle ta fram en plan för hur de: "...avser utveckla arbetet med jämställdhetsintegrering i syfte att verksamheten ska bidra till att nå de jämställdhetspolitiska målen"² (Regleringsbrev 2016). Regleringsbrevet föreskrev att en plan över arbetet skulle vara upprättad senast maj 2017 och innehålla uppgifter om hur jämställdhet ska vara en integrerad del i all övrig verksamhet vid lärosätet. Uppdraget innebar också att kunskaper om makt och genus³ skulle genomsyra arbetet. *Nationella Sekretariatet för Genusforskning* fick därför i

² Det övergripande målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sitt eget liv. Dessutom finns ett antal delmål: 1. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet. 2. Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om betalt arbete och ekonomisk självständighet livet ut. 3. Kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha samma möjligheter och villkor när det gäller utbildning, studieval och personlig utveckling. 4. Kvinnor och män ska ha samma ansvar för hemarbetet och ha möjligheter att ge och få omsorg på lika villkor. 5. Kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha samma förutsättningar för en god hälsa samt erbjudas vård och omsorg på lika villkor. 6. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet. (regeringen.se)

³ Eftersom genus och makt är de begrepp som används i uppdragsbeskrivningar, intervjuer och handlingsplaner från de olika lärosätena kommer vi fortsättningsvis att använda dessa begrepp istället för feministisk kunskap.

uppdrag att fungera som stödfunktion och bistå arbetet vid lärosätena.⁴ Stödet innebar bland annat kunskapsförmedling och i detta syfte besökte Sekretariatet lärosätenas ledningsgrupper samt utarbetade tre vägledningar (*Imitera 2017; Inventera 2016; Planera 2017*). Centralt var att arbetet skulle föregås av en problem-inventering där lärosätena identifierade de lokala utmaningarna som skulle lösas samt tog till vara på den kompetens och de lärdomar som fanns sedan tidigare.

Just styrtekniker som tar fasta på kunskapsförmedling har beskrivits som framgångsrika ur ett emancipatoriskt förändringsperspektiv. Elisabeth Prügl (2011) betraktar jämställdhetsintegrering som en styrteknik varigenom feministisk kunskap har integrerats i den politiska styrningen och blivit en del i själva sättet att se på styrningen och på de mål som sätts upp. Hon menar att detta möjliggjort en reell implementering av jämställdhetsintegrering eftersom det har skapat möjligheter för personer på ledande positioner att integrera jämställdhet i alla andra uppdrag de har att utföra (Prügl 2011, s. 84). Renée Andersson (2018) menar dock att försöken att integrera feministisk kunskap i offentliga verksamheter i Sverige har misslyckats och att det snarare har handlat om en anslutning till de administrativa styrtekniker som ryms inom styrsystemet New Public Management, med byråkratisering och avpolitisering av jämställdhetsarbetet som resultat. Risken med att jämställdhetsintegrering på så sätt stannar i administration och byråkrati och blir ännu en ”pappersprodukt” har även framhållits av andra forskare (Powell 2016; jämför Callerstig 2014; Rönnblom & Keisu 2013).

ATT STUDERA STYRSYSTEM OCH STYRTEKNIKER I AKADEMIN

I Sverige präglas universitet och högskolor av att de är offentliga verksamheter och av att den statliga regelstyrningen under de senaste decennierna har ersatts av mål- och resultatstyrning. Styrsystemet, som går under beteckningen New Public Management (jämför Rose & Miller 1992), utformas genom administrativa rutiner med fokus på mätbara prestationer, utvärderingar, bedömningar samt krav på standardiserade dokumentationer och återrapporteringar (Brorström 2009; SOU 2019:6). Utvecklingen har inneburit att marknadstänkande, konkurrens och kundfokus kommit att prägla även offentliga verksamheter (se till exempel Hasselbladh m.fl. 2008; Elg 2013; jämför Slaughter & Rhodes 2004).

Den interna, lokala styrningen av de statliga lärosätena präglas idag av att den akademiska verksamheten utformas i ett nära samspel mellan politiker och tjänstemän. Mål- och återrapporteringskraven i regeringens regleringsbrev formuleras i en beredningsprocess som äger rum inom den långsiktiga, sammanhållna och dialogbaserade styrning av lärosätena som regeringen använder sig av (SOU

⁴ Detta uppdrag har numera övergått till Jämställdhetsmyndigheten.

2019:6). En central komponent är en administrativ förvaltningsstyrning där det rationella ledarskapet framhävs på bekostnad av det kollegiala (Ahlbäck-Öberg & Sundberg 2016; Engwall 2016). Det innebär en linjestyrning och delegering med decentraliserat beslutsfattande i en rak chefshierarki, där styrningen sker från rektor, ner till dekaner och prefekter (Sundström 2003). Även utvärderingarna, resultatredovisningarna och uppföljningarna följer denna hierarki med redovisningar på olika nivåer; från krav på årliga återrapporteringar från lärosätet till departementet och ned till lokala verksamhetsdialoger på prefektnivå (Ahlbäck-Öberg m.fl. 2016; Elg 2013). Återkommande granskningar av effektivitet och måluppfyllelse formar således vardagen både för de som är satta att leda forskning och utbildning och de som ska arbeta inom dess ramar.

Akademien har dock samtidigt traditionellt utmärkts av att vara en professionell byråkrati (Mintzberg 1979). Karaktäristiskt för denna är att kollegiala grupper har en stark ställning, att de har en hög grad av autonomi och förväntas ta självständigt ansvar för verksamhetens kärnprocesser (se till exempel Ahlbäck-Öberg & Sundberg 2016; Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016; SOU 2019:6). Verksamheterna präglas därför även av en 'lokal kunskap' och ett 'göra som vi brukar'-tänkande där akademisk frihet och värden såsom meritokrati, autonomi och forskningens frihet är vägledande (jämför Merton 1973). Dessa värden har dock även kritiserats för att vila på en kognitiv bas med föreställningar om forskning och excellens som manligt kodad (se till exempel Alnebratt & Jordansson 2011; Salminen-Karlsson m.fl. 2018; Sandström m.fl. 2010). Den professionella styrningen tenderar att mobiliseras och bli mer framträdande när dess värden och normer uppfattas som hotade, exempelvis genom politikernas inblandning i styrningen och insatser för att arbeta med jämställdhet (Mark 2007).

Målet om jämställdhetsintegrering kan förstås som ett myndighetspecifikt effektmål som anger vilka effekter verksamheten ska uppnå (det vill säga en jämställdhetsintegrerad verksamhet). Lärosätena har emellertid getts stora friheter att utifrån sina egna organisatoriska förutsättningar styra sig själva. Hur uppdraget konkret skulle utformas, det vill säga hur arbetet skulle organiseras och bedrivas samt vilka områden som skulle innefattas, lämnades till respektive lärosäte att själva besluta om, i enlighet med den målstyrningsmodell som gäller för lärosätena.⁵ Det har således varit upp till varje enskilt lärosäte att bryta ner det övergripande målet i mindre operativa mål och bestämma om vilka åtgärder som leder till avsedd måluppfyllelse. Så som det förmedlades kan integreringsuppdraget således ses som ett typexempel på styrning på distans (regeringens skrivelse 2016/17:10). Detta ger utrymme för variationer i utformningen av den lokala styrningen av arbetet på lärosätena med att uppnå

⁵ Som möjliga inriktningsområden angavs könsbundna studieval, breddad rekrytering och karriärvägar.

fastställda mål. Lärosätenas självständighet, organisatoriska autonomi och decentraliserade beslutsfattande framhölls också i Autonomireformen som trädde i kraft 2011 (SOU 2008:104; prop. 2009/10:149). Utmaningar och problem måste lösas på lokal nivå av professionella tjänstemän, där ibland motstridiga mål måste hanteras, exempelvis i relation till eventuella spänningar kopplade till kollegiala grupperingar.

Vi menar, i likhet med bland annat Prügl (2011), att användningen av styrtekniker i samband med jämställdhetsintegrering kan analyseras med hjälp av ett governmentality-perspektiv. Perspektivet innebär fokus på konstruktionen och reproduceringen av normer, definitioner, koder, identiteter och diskurser (Foucault 1987). Det handlar om styrtekniker utformade med sikte på att, genom disciplinär maktutövning snarare än en 'uppifrån och ned makt', försöka forma och påverka individers, eller grupper, beteenden, tankar och handlingar, så att de understödjer de mätbara mål som satts upp (Brorström 2009; Dean 2010; Fransson m.fl. 2019). Styrningen bygger på en slags 'normerande fostran' där individen ska styra sig själv och riktlinjer för kvalitet och prestationer ska garantera disciplinerad följsamhet (Foucault 1987; Widmalm 2016). Lite drastiskt har denna typ av styrning uttryckts: "/L/ikt en völdresserad ponny svarar den fria individen på minsta tecken om att hoppa eller springa" (vår översättning, Davies & Bansel 2010, s. 9).

En analys med utgångspunkt i governmentality fokuserar på den sammanhängande logik och de ideal, kunskaper, praktiker, rutiner och former för att styra arbetet som genomsyrar de undersökta verksamheterna (Dean 2010; Hasselbladh m.fl. 2008; Rose 1993; Rose & Miller 1992; se även Foucault 1987). Med den vikt som läggs vid förändrat beteende och 'fostran' blir kunskap och expertis viktiga verktyg i styrningen och variabler i maktutövningen (Rose & Miller 1992, s. 175). Det handlar om att på olika sätt förmedla den kunskap som anses vara relevant för måluppfyllelsen till individen för att denne ska förmås att förändra sitt beteende. Mitchell Dean (2010, s. 18) formulerar det som att styra genom att få individer att vilja styra sig själva i den önskade riktningen. Istället för att i repressivt syfte inskränka den individuella friheten så blir denna frihet själva utgångspunkten och de som ska styras blir både objekt för styrningen och aktiva subjekt eftersom de själva förväntas bidra. Det har beskrivits som en styrning på distans där disciplin, självkontroll och självreglering är viktiga beståndsdelar (Rose & Miller 1992). Relaterat till de mätbara, kvantitativa mål som satts upp för verksamheterna är denna självkontroll kopplad till den ekonomiska incitamentsstruktur som ligger till grund för styrningen. När teknikerna överförs till mål som inte är prissatta tenderar de därför att nedprioriteras.

Mot bakgrund av detta riktar artikeln uppmärksamheten mot den lokala styrningen av uppdraget om jämställdhetsintegrering och ytterligare en frågeställning kan därför formuleras: Finns möjligheter att utveckla incitament som skulle kunna få medarbetare att 'vilja styra sig själva' i riktning mot jämställdhetsintegrering, det vill säga bli de aktiva subjekt som på så vis kommer att vilja arbeta inom ramen för organisatorisk förändring?

METOD OCH MATERIAL

För att undersöka förutsättningarna för arbetet med integreringsuppdraget har vi intervjuat personer som varit centrala aktörer för hur uppdraget om jämställdhetsintegrering tagits emot och hanterats vid 14 lärosäten. Vårt urval av 14 lärosäten av de totalt 33 som omfattats av JiHU-uppdraget⁶ är baserat på en spridning både geografiskt och storleksmässigt. I urvalet ingår sex universitet (med fler än 1 000 anställda), fyra medelstora lärosäten (500 – 1 000 anställda) och fyra små högskolor (mindre än 500 anställda). Fyra av dessa lärosäten är så kallade 'en-fakultetslärosäten' med specialiserad utbildning. I framställningen har alla lärosäten anonymiserats och refereras endast till som små, medelstora respektive stora.

De som intervjuats tillhör två olika grupper, dels de som utsetts som övergripande ansvariga för integreringsuppdraget och dels de som utsetts som centrala samordnare med uppdrag att operativt leda och bistå i arbetet längre ned i organisationen. Genom att inkludera båda dessa grupper kan de lokala styrteknikerna i respektive organisation tydligare urskiljas, liksom hur olika förutsättningar möjliggör respektive begränsar tillgängliga lokala styrtekniker. Gruppen av övergripande ansvariga utgörs av nio rektorer och prorektorer medan gruppen med centrala samordnare består av 25 personer med olika bakgrund, tjänster och positioner. Sammantaget bygger vår analys således på 34 semi-strukturerade intervjuer (sju män och 27 kvinnor).

Intervjuerna fick oftast karaktären av samtalsintervjuer där de förberedda frågorna fungerade som en övergripande röd tråd för en livlig diskussion om jämställdhetsintegrering i informantens organisation. Dennes egna erfarenheter och upplevelser fick ofta bli den styrande principen eftersom det var dessa som vi ville komma åt i intervjun. Merparten av intervjuerna har genomförts av oss gemensamt och med en intervjuperson åt gången. Fyra gruppintervjuer med två till tre intervjupersoner samtidigt genomfördes också. Intervjuerna pågick mestadels omkring en timme medan gruppintervjuerna pågick mellan två och två och en halv timme. Gruppintervjuerna genomfördes framförallt med personer som jobbade nära ihop med frågor rörande jämställdhetsintegrering och ofta på informanternas egna initiativ. Gruppintervjuerna fick ännu tydligare än de enskil-

⁶ Utöver de 31 statliga lärosätena har Chalmers tekniska högskola samt Högskolan i Jönköping, vilka båda är stiftelser, valt att ansluta sig till uppdraget.

ARTIKEL

da intervjuerna karaktären av samtal och färgades ofta av intensiva diskussioner mellan alla deltagarna där de utbytte erfarenheter inte bara med oss intervjuare utan också med varandra. Intervjuerna har, efter godkännande, spelats in och transkriberats i sin helhet. Forskningsetiska överväganden har varit vägledande i genomförandet av projektet och för presentationen av resultaten. Samtliga intervjupersoner har, precis som lärosätena, anonymiserats och refereras i texten endast till som exempelvis: "samordnare vid ett stort lärosäte".

Intervjumaterialet analyserades genom en kvalitativ, tematisk analys, vilket innebär att intervjuerna systematiskt har kategoriserats utifrån teman som framträtt som centrala för de övergripande forskningsfrågorna rörande styrning av myndighetsuppdrag (jämför Braun & Clarke 2012). Några exempel på dessa teman och mönster som på så sätt identifierades som betydelsefulla är; organisering, legitimitet, decentralisering, stöd, konkurrens, framgång och eldsjäl. Den tematiska analysen fördjupades och vidareutvecklades genom beaktande av kopplingar till relevanta teorier och begrepp och resulterade därför också i teman som: spårbundenhet, översättning och governmentality. Tolkningarna bygger på så sätt på en holistisk kontextuell förståelse av innehållet (Bergström & Boréus 2000).

STYRNING AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING GENOM ADMINISTRATIVA RUTINER

Vår analys av de 34 intervjuerna synliggör att JiHU-uppdraget i hög grad genomförts inom ramen för formaliserade administrativa rutiner (jämför Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Att dessa styrtekniker aktiverades är i sig inte överraskande. De administrativa styrteknikerna är tekniker som typiskt utvecklas för återrapporteringskraven inom det övergripande styrsystemet New Public Management. En dimension av den här administrativa styrningen av JiHU-uppdraget har handlat om att vid lärosätena samla in, ta fram och bearbeta information som bedömts central för jämställdhetsintegrering och att göra så med hjälp av redan existerande administrativa system och administrativa rutiner. Den andra dimensionen har istället fokuserat på att förbättra olika former av administrativa rutiner vilka bedömts såsom särskilt centrala för jämställdhetsintegrering.

Den administrativa styrningen har ibland inneburit att integreringsuppdraget hanterats som vilket administrativt uppdrag som helst, som dessutom uppfattas som tydligt tidsbegränsat utifrån de ramar som sattes i regleringsbrevet. En av samordnarna vid ett av de större lärosätena förklarade: "Jag tänker att jämställdhetsuppdraget har vi till sista december 2019. Sen får man se hur regleringsbrevet ser ut". Uppdraget har här tolkats som ett åliggande bland alla andra och som ska utföras. En ansvarig för uppdraget på en HR-avdelning vid

ett av de större lärosätena uttryckte det på följande vis: ”Det här blir ytterligare ett krav från regeringen som ska återrapporteras och alla blir på tårna”. Hon fortsatte med att beskriva hur verksamheten tog sig an dessa krav: ”Man är ofta rätt bra på att tröska igenom såna här uppdrag. Man gör det. Sen är det klart att engagemanget varierar”. Ordvalet ”tröska” leder tankarna till en syn på organisationen som ett väloljat system där uppdrag bearbetas i en rigid men också tidsödande process inom komplicerade men effektiva administrativa system.

En annan samordnare vid ett stort lärosäte beskrev vad som kan tolkas som administrativa rutiner för att just ”tröska” igenom uppdrag. Hon förklarade hur framtagandet av handlingsplanen för jämställdhetsintegrering gått till: ”Ja, handlingsplanen togs ju fram då och då trycker man ju in en del saker naturligtvis, som man redan håller på med /.../ Så det ser ut som om man gör en massa saker, fast vi gör samma saker.” Samordnaren hänvisade även till den kvalitetsgranskning av utbildningen som står för dörren där jämställdhet kommer att vara en av granskningspunkterna: ”så det är ju därför som vi har den här frågan och den är inbyggd i systemet”.

En utmärkande aspekt av de administrativa styrteknikerna var att de framförallt och mest tydligt aktiverades när ansvaret för uppdraget förlades på lärosätens HR-avdelningar. Den administrativa styrningen av integreringsuppdraget har då väglets av att rekryteringsprocesserna ansetts vara en central fråga för jämställdhetsintegrering. På så vis har det organisatoriskt definierats som ett förvaltningsuppdrag där utgångspunkten ligger i de administrativa rutinerna och i ett byråkratiskt förhållningssätt. Syftet har framställts som att öka andelen kvinnor, bland annat med hjälp av ökad transparens i dessa rutiner. De personer som därmed involverats har varit skolade i att utföra, snarare än att problematisera, de uppdrag som lagts på dem. En av de ansvariga på ett av de större lärosätens HR-avdelning gav uttryck för denna förståelse:

Vi har ett uppdrag på personalavdelningen, dom innehåller dom här frågorna. Och vi väljer att jobba med det på det sätt som vi tror är vettigt, tills nån chef säger att vi måste jobba på nåt annat sätt. Jag kan inte ha en arbetsgrupp som säger: ”nu ska ni göra det, nu ska ni göra det och nu ska ni trycka in nåt jämställdhetspass där”, alltså... så kan vi inte jobba.

Det här sättet att administrativt styra integreringsuppdraget kan tolkas i linje med den teknifiering och byråkratisering som påtalats, och kritiserats, i tidigare studier (se exempelvis Andersson, 2018; Carbin & Rönnblom 2012).

Vår analys visar att uppdraget framförallt tenderat att inordnas under de administrativa rutiner för granskning och utvärdering som har blivit legio i styrningen av verksamheten när det funnits en osäkerhet kring själva uppdraget. Utrymmet

för att etablera lokala styrtekniker som integrerar kunskaper om genus och makt blir därmed litet. En samordnare vid ett av de större lärosätena beskrev dessa svårigheter:

Man vill förstå, man tror att det är en annan... ”Då ska vi hjälpa den som är utsatt!” blir det liksom. ”Ja, fast det är ett strukturellt problem, ett kulturellt problem vi har i akademien”. ”Ja, men nu förstår jag inte vad du säger. Det är klart vi ska hjälpa Pia” eller vem det nu är som...

Exemplen visar hur styrningen ansluter till de styrtekniker som lärosätena använder för att hantera de uppdrag som kommer 'uppifrån'. Förväntningar på att det ska skötas bygger vidare på den disciplin, självkontroll och självreglering som kännetecknar styrsystemet NPM. Det tenderar att bli ett fokus på återrapporteringar där det snarare än direkt kontroll och extern utvärdering blir upp till de utvärderade själva att förklara om de uppnått målen. En av de ansvariga vid ett av de större lärosätena, där de infört halvårsvisa avstämningar, reflekterade över effektiviteten i detta administrativa styrsystem: ”Men det är hundratals saker som ska stämmas av halvårsvis, så att...” Hon fortsatte: ”Jag stämmer liksom av det med dom men det är just det här att – hur får man tillbaks till den här månatliga avstämningen...? Jag utökade till tre timmar men det är mycket som ska stämmas av”.

Vad som ofta saknas när de administrativa rutinerna tar överhanden som styrtekniker är involveringen av aktörer som får legitimitet för att bidra i problematiseringar och i en kunskapsutveckling med fokus på genus och makt. Det innebär inte heller nödvändigtvis att arbetet faktiskt får återverkningar på institutionerna. Det var också vad HR-chefen vid ett av de mindre lärosätena konstaterade genom att reflektera över uppdragets organisatoriska placering: ”vi har insett att det inte kan ligga på HR. Det måste vara en gruppering med bred förankring. Verksamheten måste äga frågorna.” Det här skulle kunna tolkas som att uppdraget ska vara förankrat i de kollegiala professionella grupperingarna men också att det ska delegeras på ett tydligare sätt i linjeorganisationen.

STYRNING AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING GENOM DELEGERING OCH LINJESTYRNING

Styrningen av uppdraget genom formaliserad administration överlappar med den linjestyrning som lyftes fram i intervjuerna. Krav på linjestyrning och delegering låg nämligen också implicit i själva integreringsuppdragets natur eftersom det kom som ett myndighetsuppdrag till lärosätenas rektorer och administrativa ledningar som också fick det övergripande ansvaret för den lokala styrningen. Även distansstyrning, delegering och linjestyrning är typiskt för det övergripande styrsystemet NPM. I intervjuerna framhölls genomgående betydelsen av

linjestyrningen genom betoningen av att lärosätets formella ledning stod bakom uppdraget, vilket sågs som mer eller mindre nödvändigt eftersom det bidrog till att uppdraget fick en legitimitet i organisationen.

En av de ansvariga vid ett av de mindre lärosätena formulerade det som att: ”om inte ledningen tar det på allvar, om det inte finns på högsta agendan där, är det svårt att också organisationen tar det på allvar.” Den ansvariga på en HR-avdelning vid ett större lärosäte betonade betydelsen av att det saknats en tydlig ledare för uppdraget: ”Det har liksom inte fått den tyngden ... det har inte utnämnts någon ... man har inte någon...” Vid ett annat av de större lärosätena tryckte den utsedde samordnaren för uppdraget på att den övergripande ansvarige fanns högt upp i linjen: ”Och sen så har det utsetts en prorektor med ansvar för dom här frågorna”. Samordnaren fortsatte med att beskriva: ”Hon är en duktig administratör men som jag förstår det har hon aldrig hållit på med dom här frågorna”. Det här är en utsaga som tyder på att det för lärosätet varit den administrativa linjestyrningen som stått i centrum snarare än problematiseringar förankrade i kunskap om genus och makt.

I enlighet med linjestyrningen har uppdraget vid flera lärosäten förmedlats vidare till institutionernas prefekter för att utföras och därefter avrapporteras. Ibland kan det ha kombinerats med försök att etablera en gemensam förståelse för vad som ska göras och vid några lärosäten framträder här distansstyrningen med disciplin, självkontroll och självreglering som ska leda till lokalt ansvarsutkrävande (Rose 1993; Rose & Miller 1992). En samordnare vid ett av de större lärosätena beskrev:

Vi pratade om det nu på morgonen att vi behöver ha en tydligare dialog med prefekterna just inom jämställdhetsintegreringsarbetet så att dom får någon typ av morot kring, alltså hur vi följer upp arbetet och vad gör dom så att dom känner någon slags ägarskap till dom här frågorna.

Övergripande handlade det emellertid om att uppdraget lämnades vidare för att senare avrapporteras vid årliga dialogmöten mellan ledning och verksamhetsföreträdare. Den centrala samordnaren fick då en slags administrativ stödfunktion i förhållande till lärosätets olika verksamhetsdelar. Ledningen förväntade sig handling längre ner i linjen, följt av återrapportering. Och det var här som den administrativa styrningen mötte delegeringen och linjestyrningen genom att de administrativa metoderna för datainsamling och rapportering anpassades för användning av cheferna i linjen. En ansvarig på ett av de mindre lärosätenas HR-avdelning uttryckte det på följande vis: ”Vi jobbar mycket med internkontroll. /.../. Vi har lagt in aktiviteter i vår internkontrollplan”. En ansvarig vid ett av de större lärosätena hänvisade till att detta är ett av alla uppdrag som ligger

på prefektens bord och uttryckte det som att: "Ni ska arbeta, och avrapportera, och vända er till [samordnaren] om ni behöver hjälp." Eventuella ifrågasättanden besvarades med att: "Du har faen ett uppdragstillägg för detta, du är betald för att göra det". Samordnaren vid detta större lärosäte uppfattade sig närmast som en dirigent som, på order från den centralt tillsatta ansvariga, orkestrerar verksamheten för att bygga en stabil organisation. Styrningen inbegriper således förväntningar på att företrädarna på olika lägre nivåer självmant kommer att vilja göra saker: "vi vill ha aktion" som samordnaren här uttryckte det. Styrning genom delegering innebär att även problematiseringarna skjuts ner i lärosätets olika delar. Samma samordnare förklarade:

Det är inte vårt ansvar att ge tydliga besked om hur det ska göras. Det måste anpassas till den egna verksamheten. /.../ Vi kommer att ge en stödpalett med saker som kan göras och så kommer det att ske ett antal saker centralt och då – varsågod, bara gör detta. Sen är det upp till institutionerna att själva bestämma så länge man kan påvisa att man faktiskt gör något, får resultat.

"Det ska finnas ett nummer att ringa" och en "kravställare" i ledningen, som samordnaren uttryckte det. Vad som egentligen ska göras, hur och varför, det vill säga de problematiseringar av uppdraget som förväntades föregå arbetet, riskerar att helt utebli med ett sådant förhållningssätt. Detta kan ytterligare exemplifieras utifrån ett av de större lärosätenas HR-avdelning, dit de delar av uppdraget som hade med personal att göra förlagts: "Jag tycker det har varit lite gissningslek i den här jämställdhetsintegreringsgruppen om vad vi ska göra".

Sammanfattningsvis är det framförallt två olika styrtekniker som dominerat när uppdraget hanterats inom ramen för det övergripande styrsystemet NPM. Den första handlar om att styra genom anpassning av uppdraget till existerande administrativa rutiner, eller genom att utveckla nya och mer effektiva administrativa rutiner där transparenta processer framstår som ett ledord. Den andra tekniken kompletterar denna genom att ta sin utgångspunkt i linjestyrningen med det delegerade chefsansvaret och den styrning på distans som kännetecknar den incitamentsstyrda mål- och resultatuppfyllelsen. Problemet med denna distansstyrning är emellertid att de ekonomiska incitamenten saknas när det gäller jämställdhetsarbetet. Utifrån ett governmentality-perspektiv kan det lite drastiskt uttryckas som att det, till skillnad från de resultat som kan mätas och belönas med tid och pengar, inte finns någonting att 'tjäna' på disciplinerad följsamhet. Aktörerna själva lyfter även fram andra svagheter och brister med denna administrativa hantering av uppdraget. De påpekar exempelvis att kollegial samt kunskapsbaserad förankring och legitimitet saknas. Detta senare är aspekter

som står i fokus och betonas i de tekniker som vi identifierat inom ramen för en tredje form av styrteknik.

STYRNING AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING GENOM KOLLEGIAL LEGITIMITET OCH KUNSKAPSMÄSSIG FÖRANKRING

I materialet förekommer flera exempel där styrningen av integreringsuppdraget bygger på en förståelse som bottnar i kunskap om genus, maktordningar och förändringsarbete som en process. En viktig beståndsdel här är att det formella ledningsstödet även är förankrat i tydliga problematiseringar av vad som ska göras och varför det ska göras. Det handlar här om styrtekniker som bygger vidare på den administrativa hanteringen och kan innebära både delegering och linjestyrning samt administrativa rutiner. En betydelsefull skillnad är dock att dessa styrtekniker även tar i beaktande vikten av förankring i kollegialiteten. Utgångspunkten för dessa styrtekniker är att endast administrativa rutiner och linjestyrning inte räcker för att initiera och driva ett förändringsarbete.

Delegering som styrteknik i en hierarkisk linjeorganisation kopplades istället vid vissa lärosäten till en betoning på betydelsen av både kollegial och kunskapsmässig legitimitet. Rektor vid ett av de stora universiteten hade till exempel varit tydlig med att jämställdhet var ett prioriterat område för lärosätet. Detta hade lett till att de ansvariga och samordnare som tillsatts var personer som hade tidigare omfattande erfarenheter av att arbeta inom området och därmed besatt kunskapsmässig legitimitet. Till detta kom även betydelsen av den organisatoriska positionen. I ett hierarkiskt system som har den kollegiala professionaliteten som sitt signum visar sig denna bli avgörande. Den är legitimerad utifrån den meritokratiska princip som ligger som en överordnad logik i akademien. Samordnaren själv förklarade:

För jag tror, hade vi suttit allihopa med forskartjänster eller bara så där lösa projektanslag då hade vi inte haft den här legitimiteten. Det hade inte gått för att det är så här /.../ i stora delar av akademien... att för en del människor är det som att man lyssnar inte på nån om dom inte är professor – oavsett hur kloka dom är.

Kollegial legitimitet kan alltså förstås som en styrteknik och innebär att de personer som ansvarar för, och som arbetar med frågorna har tillsatts både utifrån en organisatorisk och en kunskapsbaserad legitimitet, vilket kan ge dem en avsevärd tyngd då det gäller både problematiseringar av själva uppdraget och konkreta åtgärder på lärosätet. Samordnaren vid ett av de mindre lärosätena uttryckte det som att: ”jag ser det som en kulturfråga. Vi håller på att vända ett stort bulk-

fartyg”. Samtidigt fanns medvetenheten om att: ”du behöver ha ledning och kunniga forskare med dig in för att få tyngd”. Insikten om att det är ett arbete som tar tid är här således kombinerad med ett uttalat stöd från lärosätets ledning. Till detta kommer en legitimitet för kunskapsområdet där personer som beskrivs ha arbetat utifrån ett förändringsperspektiv under flera år och har en kunskapsbas inom genus och makt medverkar.

Ytterligare ett exempel som visar på medvetenheten om att redan från början både involvera centrala aktörer i organiseringen av uppdraget och bygga vidare på existerande kunskap kan hämtas från ett av de medelstora lärosätena där samordnaren förklarade att integreringsuppdraget handlade om att organisera för att ”sätta igång processer ute på institutionerna”. Igångsättandet hade här föregåtts av probleminventeringar där ledningsrepresentanter för samtliga delar av verksamheten organiserats i arbetsgrupper och där det fortsatta arbetet tagit fasta på kunskapsutveckling. Samordnaren beskrev det som att: ”sprida kunskap och öka medvetenheten”.

Samordnaren vid ett annat av de mindre lärosätena lyfte fram betydelsen av att vara en del av organisationen redan från början och inte tillsättas när arbetet skulle påbörjas. En person som tidigare jobbat med jämställdhetsintegrering involverades exempelvis tidigt i arbetet. Tillsammans hade de varit ute på institutioner, avdelningar och i ledningsgrupper och föreläst om jämställdhetsintegrering. Styrteknikerna som aktualiserades i de här fallen handlade om att organisera arbetet genom att på ett tidigt skede involvera personer som skulle komma att bli direkt berörda av uppdraget, det vill säga kollegiet:

Jag känner att det har vi igen nu. Vad vi ska ta fasta på, vad som är våra utmaningar. Det har skapat en förståelse för att det finns problematiska strukturer. /.../ Vi har varit i alla ledningsgrupper. Jag känner mig som resande i jämställdhetsfrågor. /.../ Jag träffade alla ledningsgrupper och beredningar eftersom det var där problemformuleringarna landade. Frågan jag ställde var vad är vårt problem? Nästa varv gick till samma instanser och nu med frågan: ”Vad ska vi göra, vad vill ni ha för aktiviteter?” Det blev väldigt bra. Jag upplevde att dom kunde känna igen sig: ”Detta har vi pratat om”. Det fanns ett allvar i dialogerna, till skillnad från tidigare när det gärna slutat i: ”Ska vi inte prata om detta stället?”

Ett liknande, medvetet arbete med inriktning på att involvera nyckelaktörer i olika delar av verksamheten i ett långsiktigt förändringsarbete, kan hämtas från ett av de större lärosäten vi besökt. En av dem som arbetar inom ramen för den arbetsgrupp som organiserats beskriver det som att:

Vi vet exakt vad vi ska fokusera på. Vi behöver inte vara oroliga oavsett vad som händer runt om. Organisationen ligger där. /.../ Nu när vi är igång med probleminventering och diskutera lite vidare kring vad har vi för särskilda utmaningar, exkluderande kulturer som finns. Vi gör ett stort analysarbete just nu. Men vi har också börjat jobba med prioriterade åtgärder. Men vi jobbar som sagt hela tiden med kunskap och medvetenhet och lika villkor.

Det handlar här om styrtekniker som fokuserar på att skapa förändringsprocesser som är förankrade i kunskap om lokala förutsättningar och behov. Dessa styrtekniker var ofta nära förknippade med åtgärder som fokuserade på kunskapshöjande aktiviteter baserade på kollegial legitimitet som en av de nödvändiga byggstenarna i styrningen av uppdraget. Med en förankring i kunskap kan arbetet få en legitim position i förhållande till de kollegiala grupperingar som ska arbeta vidare inom ramarna för jämställdhetsintegreringen. Det vill säga hantera de reaktioner som riskerar att manifesteras vid politisk inblandning i kärnverksamheterna (jämför Mark 2007).

DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Vår analys har tagit utgångspunkt i de styrtekniker som lärosätena valt att använda i samband med jämställdhetsintegreringsuppdraget. Analysen bidrar framförallt med två viktiga slutsatser som har implikationer för mål- och resultatstyrningen av den offentliga sektorn. För det första har vi identifierat ett flertal problem med de två vanligt förekommande styrtekniker där bakomliggande problematiseringar av vad som ska uppnås har saknats. Vi ser det inte minst utifrån att de som är satta att ansvara för och att arbeta operativt med uppdraget är osäkra på vad som ska göras. Detta har troligtvis försvårat och förhindrat användningen av kunskapsbaserade styrtekniker, vilka är centrala ur ett förändringsperspektiv. Istället har man i hög utsträckning förlitat sig på de mer välbekanta och inarbetade administrativa och delegerande rutinerna.

Resultaten visar således att integreringsuppdraget har inordnats under det styrsystem med fokus på mål och resultat som ligger inom ramen för NPM. I materialet framgår exempelvis att uppdraget i vissa fall har setts som ett av alla politiska uppdrag som ska "tröskas igenom". I sådana fall är genomgripande förändringar av verksamheterna i linje med jämställdhetsintegreringens grundtankar knappast att förvänta. Istället blir resultatet anpassningar till systemet, med fokus på mätbara, kvantitativa mål rörande fördelningen kvinnor och män, det vill säga på individuella lika villkor snarare än med en utgångspunkt i ett förändringsarbete med fokus på de organisatoriska förutsättningarna och på kulturen.

Verksamheterna får bedriva arbetet utan vare sig tydlig riktning, organisering

ARTIKEL

eller kunskapsförankring. Det blir en styrning som Alnebratt & Rönnblom (2016) definierat som ett avpolitiserat, administrativt, byråkratiskt förhållningssätt. Resultaten vilar i sådana fall på förhoppningar om att de som ska styras själva tar ansvar för att jämställdhetsintegrering blir realitet. Det betyder att en 'göra som vi brukar'-mentalitet kan fortgå, om än med justeringar i förbättrande riktning såsom exempelvis förbättrade rekryteringsprocesser. Fungerande administrativa rutiner kan skapa en anpassning till rapporteringssystem och resultatredovisningar men räcker inte heller för att initiera eller bära ett genomgripande förändringsarbete i enlighet med en tolkning av jämställdhetsintegrering som innebär att "jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg i processen" (se ovan not 1). Det räcker därför inte med att lärosätena förlitar sig på en linjestyrning där verksamheten via en 'normerande fostran' som enbart fokuserar på att disciplinerande åtgärder relaterade till mätbara kriterier ska agera för att bidra i måluppfyllelsen. Ett styrsystem som förutsätter att individen ska förmås att styra sig själv i enlighet med uppsatta mål måste, i fallet med jämställdhetsintegrering som mål, kombineras med kunskap om genus och makt. En sådan kunskapsbas är själva förutsättningen för att individen ska 'fostras' i en riktning som bidrar till att utmana den kultur som både producerar och reproducerar ojämställdhet i akademien.

För det andra har vår analys visat på möjliga förändringar inom ramen för ett styrsystem baserat på kollegialitet, legitimitet och kunskapsförankring. Även här används linjestyrning men med utgångspunkt i en förståelse som bygger på att involvera aktörer med möjligheter och legitimitet för att styra bort från de rena administrativa styrteknikerna. Här har styrningen inriktats mot ett probleminventerande arbete och den innebär därmed en möjlig öppning för att etablera lokala tekniker utifrån sätt att förstå uppdraget som bygger på en problematisering av makt. Dessa styrtekniker har även möjlighet att få en legitim förankring i kunskap och expertis som på sikt skulle kunna ha potential att 'lägga om kursen' i förhållande till den självstyrning som görs inom ramen för NPM med dess följsamhet till de mätbara teknikerna, som alltså framförallt leder till anpassning snarare än förändring av en organisations normer, värderingar och strukturer.

Utifrån ett governmentality-perspektiv skulle således kunskaphöjande metoder i form av utbildningar, seminarier och/eller workshops kunna ses som ett led i en 'fostran' med fokus på insikter om ojämställdhetens orsaker och utifrån detta en vilja att bidra i ett organisatoriskt förändringsarbete. Att arbeta operativt med kunskapsförankring och att göra detta utifrån ledningens uttalade stöd och engagemang skulle kunna vara ett första steg i en 'normbrytande fostran' där jämställdhetsintegrering är målet (jämför Dean 2010). Det som ger denna teknik en förändringspotential är dess uttalade fokus på kunskap om genus

och makt. Till skillnad från de administrativa och byråkratiska tekniker som genomförs inom ramen för NPM och som presenterats ovan skulle de därför kunna bidra till ett förändringsarbete när det gäller jämställdhetsintegrering. Dessa olika kunskapsförmedlande tekniker har på så vis möjlighet att sätta 'genusglasögon' på aktörerna och möjliggöra en reell implementering av jämställdhetsuppdraget (jämför Prügl 2011). Med hjälp av detta kunskaphöjande skulle således "mätbarhetsfällan" och de teknifierade administrativa processer som präglar nuvarande tillämpningar av mål- och resultatstyrningen kunna undvikas (jämför Carbin & Rönnblom 2012). För att citera Eva Wittbom (2018, s. 95): "okunskap är jämställdhetsintegreringens värsta fiende".

Sammanfattningsvis har vår analys visat att det finns möjligheter att etablera styrtekniker med kapacitet att utmana och på sikt även förändra de normer och värderingar som upprätthåller ojämställdhet i akademien. Detta förutsätter emellertid tydliga målformuleringar som är förankrade i kunskaper om makt och förändringsprocesser. Vi har tidigare belyst att hur ett uppdrag som JiHU tolkas lokalt får avgörande betydelse för just hur lokala mål formuleras och hur styrningen av uppdraget organiseras (Jordansson & Peterson 2019). Med en utgångspunkt i tolkningar som tillåter genomgripande organisationsförändringar baserade på problematiseringar av makt och genus kan lärosätena bygga en organisation där medlemmar på alla nivåer är involverade i ett kunskaphöjande arbete och där det dessutom finns en legitimitet att agera för förändring. Ett sådant arbete skulle kunna vända och 'åter-politisera' den utveckling som övergripande beskrivits som en avpolitisering och en byråkratisering av jämställdhetsarbetet. Våra resultat visar att det funnits möjligheter för lokala praktiker att utvecklas tillsammans med styrtekniker som på sikt är ämnade att påverka lärosätenas normer och värderingar, det vill säga ge jämställdhetsintegreringen en emancipatorisk kraft.

REFERENSER

- Ahlbäck-Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Hermansson, J., Jarstad, A., Karlsson, C., & Widmalm, S. (2016). Projektsamhället och hoten mot akademien. *Det hotade universitetet*. Ahlbäck-Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Hermansson, J., Jarstad, A., Karlsson, C. & Widmalm, S. (red). Stockholm: Dialogos förlag. ss. 9-26.
- Ahlbäck-Öberg, S. & Sundberg, E. (2016). Avkollegialiseringen av den svenska högskolan. *Det hotade universitetet*. Ahlbäck-Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Hermansson, J., Jarstad, A., Karlsson, C. & Widmalm, S. (red). Stockholm: Dialogos förlag. ss. 45-69.
- Alnebratt, K. & Jordansson, B. (2011).: Jämställdhet, meritokrati och kvalitet. Ett triangeldrama i den akademiska vardagen. *Tidskrift för genusvetenskap* 31(2-3) ss. 9-27.
- Alnebratt, K. & Rönnblom, M. (2016). *Feminism som byråkrati. Jämställdhetsintegrering som strategi*. Stockholm: Leopard förlag.
- Andersson, R. (2018). *Gender mainstreaming as feminist politics. A critical analysis of the pursuit of gender equality in Swedish local government*. Diss. Örebro studies in Political Science. Örebro: Örebro universitet.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2000). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.

- Brorström, B. (2009). *Vetenskap för profession. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar*. Högskolan i Borås, rapport nr. 7.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Cooper, H. E., Camic, P. M., Long, D. L., Panter, A. T., Rindskopf, D. E., & Sher, K. J. (red.). *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. Washington, DC, US: American Psychological Association. pp. 57-71.
- Callerstig, A-C. (2014). *Making equality work: Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Diss. Linköping: Linköping university, Department of Thematic Studies – Gender Studies.
- Carbin, M. & Rönblom, M. (2012). Jämställdhet i akademien. En avpolitiserad politik? *Tidskrift för genusvetenskap* 33(1-2) ss. 77-94.
- Davies, B. & Bansel, P. (2010). Governmentality and Academic Work. Shaping the Hearts and Minds of Academic Workers. *Journal of Curriculum Theorizing* 26(3) pp. 5-20.
- Dean, M. (2010). *Governmentality. Power and rule in modern society*. 2 ed. London: Sage Publications.
- Elg, M. (2013). *Mätningar för bättre styrning – att synliggöra och hantera variation för styrning och förbättring av offentlig verksamhet*. Sekretariatsrapport, Innovationsrådet. Statens offentliga utredningar. Stockholm: Regeringskansliet.
- Engwall, L. (2016). Rektors rekrytering. *Det hotade universitetet*. Ahlbäck-Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Hermansson, J., Jarstad, A., Karlsson, C. & Widmalm, S. (red). Stockholm: Dialogos förlag. ss. 70-84.
- Fransson, M., Quist, J. & Wetter-Edman, K. (2019). *Politisk handlingskraft i en regeringsnära utvecklingsmiljö*. Forskningsrapport. Tillitsdelegationen. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Foucault, M. (1987). Övervakning och straff. *Fängelsets födelse*. Lund: Arkiv.
- Hallin, B. & Siverbo, S. (2003). *Styrning och organisering inom hälso-och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Hasselblad, H., Bejerot, E. & Gustafsson, R. Å. (2008). *Bortom New Public Management. Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academica Adacta.
- Initiera. *Vägledning för jämställdhetsintegrering i akademien*. (2017). Nationella sekretariatet för genusforskning. Jämställd akademi 2017:2. Göteborg: Nationella sekretariatet för Genusforskning.
- Inventera. *Vägledning för jämställdhetsintegrering i akademien*. (2016). Nationella sekretariatet för genusforskning. Jämställd akademi 2016:1. Göteborg: Nationella sekretariatet för Genusforskning.
- Jämställdhetsmyndigheten (2019). *Jämställdhetsintegrering i myndigheter. Slutredovisning av utvecklingsprogrammet Jämställdhetsintegrering i myndigheter 2013-2018*. Rapport 2019:1.
- Jordansson, B., & Peterson, H. (2019). Jämställdhetsintegrering vid svenska universitet och högskolor. Det politiska uppdraget återspeglar i lärosätenas planer. *Kvinder, Kon & Forskning*, 28(1-2), ss. 58-70.
- Lewander, L. & Jordansson, B. (2000). *Genus och jämställdhet. En utvärdering av JÄST-projektet 1993/94 – 1996/97*. Stockholm: Högskoleverket.
- Mark, E. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Merton, R. (1973). *The Sociology of Science*. Cambridge: Polity Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, cop.
- Norrbin, C. & Olsson, A. (2010). *Forskning saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering*. JÄMI. Rapport 3/10. Göteborg: Nationella sekretariatet för Genusforskning.
- Planera. *Vägledning för jämställdhetsintegrering i akademien*. (2017). Nationella sekretariatet för genusforskning. Jämställd akademi 2017:1. Göteborg: Nationella sekretariatet för Genusforskning.
- Prop. 1993/94:147 *Jämställdhetspolitiken. Delad makt – Delat ansvar*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Prop. 1994/95:164 *Jämställdhet mellan kvinnor och män inom utbildningsområdet*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Prop. 1996/97:5 *Forskning och samhälle*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Prop. 2009/10:149 *En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Prügl, E. (2011). Diversity Management and Gender Mainstreaming as Technologies of Government. *Politics & Gender* 7(1) pp. 71-89.
- Regeringens skrivelse 2016/17:10 *Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid*. Skr. 2016/17:10. Regeringen, Socialdepartementet.
- Regleringsbrev (2016) Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende universitet och högskolor. Regeringsbeslut. 2015-12-18 III:4. U2015/01913,05184/UH, U2015/04976/UH (delvis), U2015/05895/SAM (delvis), U2015/05953/UH.

- Rose, N. & Miller, P. (1992). Political Power beyond the State. Problematics of government. *British Journal of Sociology* 43(2) pp. 173-205.
- Rose, N. (1993). Government, authority and expertise in advanced liberalism. *Economy and Society* 2 (3) pp. 283-299.
- Rönblom, M. (2011). Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik. *Tidskrift för genusvetenskap* 32(2-3) ss. 35-55.
- Rönblom, M. & Keisu, B-M. (2013). Constructions of innovation and gender (equality) in Swedish universities. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 5(3) pp. 342-356.
- Sahlén, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). *Kollegialitet - En modern styrform*. Studentlitteratur AB.
- Salminen-Karlsson, M., Wolfram, A. & Almgren, N. (2018). Excellence, Masculinity and Work-Life Balance in Academia. Voices from Researchers in Germany and Sweden. *International Journal of Gender, Science and Technology* 10(1) pp. 52-71.
- Sandström, U., Wold, A., Jordansson, B., Ohlsson, B., Smedberg, Å. (2010). *Hans Excellens. Om miljardsatsningarna på starka forskningsmiljöer*, Rapport 2010:4, Delegationen för jämställdhet i högskolan, Stockholm.
- Slaugther, S. & Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the new economy. Markets, states and higher education*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press.
- SOU 2007:15 *Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering. Jämstods betänkande*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- SOU 2008:104 *Självständiga lärosäten*. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer.
- SOU 2011:1 *Svart på vitt – om jämställdhet i akademien*. Betänkande av Delegationen för jämställdhet i högskolan. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer.
- SOU 2019:6 *En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan. Betänkande av Styr- och resursutredningen (Strut)*. Stockholm, Regeringskansliets förvaltningsavdelning: Norstedts Juridik.
- Sundström, G. (2003). *Stat på villovägar: resultatstyrningens framväxt i ett historisk-institutionellt perspektiv*. Volym 96, Stockholm studies in politics, Stockholms universitet.
- Tollin, K. (2011). *Sida vid sida. En studie av jämställdhetspolitikens genealogi 1976-2006*. Stockholm: Atlas.
- UHR (2014). *Jämställdhet i högskolan – ska den nu ordnas en gång för alla?* Redovisning av regeringsuppdrag till Universitets- och högskolerådet. Stockholm: UHR.
- Widmalm, S. (2016). Kun(d)skapssamhället. *Det hotade universitetet*. Ahlbäck-Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Hermansson, J., Jarstad, A., Karlsson, C. & Widmalm, S. (red). Stockholm: Dialogos förlag. ss. 29-44.
- Wittbom, E. (2018) Jämställdhetsintegrering med styrning bortom New Public Management. *Tidskrift för genusvetenskap* 39(2-3) ss. 93-114.
- Wittbom, E. (2009). *Att spränga normer. Om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Doktorsavhandling i företagsekonomi vid Stockholms universitet.

ABSTRACT

The present article highlights various aspects of local governance within the public sector where overall goals are defined through political goal management. More specifically, it is about how Sweden's higher education institutions are governed to meet the goal given to them by the Government's regulatory letter 2016; to gender mainstream their activities. The article analyzes the conditions that exist at the universities to steer towards this goal. The analysis is a case study of gender mainstreaming in academia but the results might be helpful and of relevance for all public authorities fulfilling their own mandatory goals concerning gender mainstreaming.

Keywords: gender mainstreaming, governmentality, steering, steering techniques, university/university college