

## INNOVATIV ELLER KONSERVATIV EXCELLENS?

Angela Nilsson  
CEIFO  
Stockholms Universitet

### **Inledning**

Den text som följer är en sammanfattning av forskningsrapporten *Innovativ eller konservativ excellens?* Studien genomfördes mot bakgrund av att Karolinska Institutet (KI) önskade vidareutveckla sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete utifrån en analys av det pågående arbetet. Studiens syfte var alltså att kritiskt granska och analysera hinder och möjligheter för mångfald och jämställdhet på Karolinska Institutet (KI), samt att föreslå åtgärder som kan bidra till att förbättra tillvaratagandet av mångfald på KI. Medan den vetenskapliga analysen är inriktad på hur man kan förstå eventuella hinder fokuserar åtgärderna på möjligheterna. Rapporten syftar till att diskutera följande övergripande fråga:

*Hur kan KI:s formella och informella organisation förstås i relation till jämställdhet och mångfald?*

Organisationer kan antas ha två mer eller mindre parallella strukturer: en formell och en informell. Den formella har att göra med visioner, målsättningar, policys, styrdokument och den bild organisationen visar utåt medan den informella istället berör det inre i en organisation och verksamhetens praktik. Dessa båda aspekter av en organisation kan ställas mot varandra för att synliggöra hinder för utveckling av organisationen som i detta fall berör jämställdhets- och mångfaldsarbetet på KI. Gapet mellan den formella och informella organisationen är avgörande för hur väl en medveten styrning kan åstadkommas. En viktig förutsättning för att verksamhetens mångfaldsarbeten ska lyckas är att ledningen på olika nivåer stöttar satsningen och att den förankras i organisationens övriga verksamhet. För att de åtgärder som vidtas ska få genomslag behöver de också vara meningsfulla i människors vardagliga verksamheter.

För att få en bred belysning av organisationen i ett formellt och informellt perspektiv vid analysen av KI:s jämställdhets- och mångfaldsarbete användes flera olika material. Dessa utgjordes av intervjuer, observationer och dokumentanalyser. Sistnämnda utgörs bland annat av tjugotvå jämställdhets- och mångfaldsplaner. Studien är kvalitativ, vilket här innebär att den är deskriptiv och tolkande. Teoretiskt har studien inspirerats av kunskapssociologi och materialet har analyserats med textanalytiska metoder.

Eftersom studien gäller en organisation och dess relation till mångfald definierar jag *mångfald* i denna studie som ett managementbegrepp. Management syftar på konsten att leda en verksamhet och här avses ledning av mångfald med avseende på medarbetarna i en organisation. I definitionen av mångfald utgår jag från att mångfald finns i alla organisationer. Det gör det eftersom alla individer är unika. Utifrån ett managementperspektiv på denna sammansättning av unika individer råder mångfald i en organisation som intresserar sig för och tillvaratar enskilda individers kunskaper, kompetenser och trivsel i organisationen i relation till verksamhetens mål och syfte. Det kan undersökas genom att organisationens struktur belyses utifrån enskilda individer i organisationen. Exempelvis genom att analysera

hur verksamhetens kärna formuleras, hur ledare relaterar till det och hur enskilda individer upplever organisationens fokus. På KI handlar detta exempelvis om det är självklart för organisationens olika institutioner att informera på engelska och inkludera personer som inte talar svenska i organisationen, med andra ord om det är en del av mångfalden som får utrymme på KI eller inte.

I den analys jag gör av KI:s jämställdhets- och mångfaldsarbete förhåller jag mig hela tiden till KI:s egna övergripande och långsiktiga målsättningar för institutet. I en handlingsplan med namnet "KI 05 från mål till handling" anger KI sin inriktning till år 2010. Den går ut på att 2010 vara *Europas ledande universitet inom medicin samt Nordens ledande innovationscentrum inom livsvetenskaper*. På det viset vill KI bli en viktig motor för utvecklingen i Sverige och Stockholmsregionen. En *viktig strategi för att nå detta mål är jämställdhets- och mångfaldsarbetet på KI*. En underliggande fråga i denna studie är således om det arbete som bedrivs och är föremål för analys i studien stöder nämnda målsättningar.

### **Analys av jämställdhets- och mångfaldsplaner**

Det åligger samtliga institutioner (samt bibliotek och förvaltning) att planlägga sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete i skriftliga planer. En utgångspunkt för analysen av hinder och möjligheter för detta arbete på KI var att analysera nämnda planer för att undersöka på vilket sätt institutionerna tar sig an dessa frågor. Vid analysen hade jag fyra kriterier till min hjälp;

- problembeskrivningar,
- målbeskrivningar,
- aktiviteter och
- begreppsdefinitioner.

För att undersöka planerna utifrån dessa olika kriterier och belysa kriterierna i relation till varandra ställdes följande frågor till planernas innehåll: Finns det någon uttalad problembeskrivning som planen syftar till att åtgärda? Finns det några underförstådda problem som resonemanget i dem vilar på? Anges det något mätbart och konkret mål? Är målen kopplade till verksamheten? Finns verksamhetsmålen angivna i planerna? Vilka aktiviteter föreslås som åtgärder? Definieras mångfald och jämställdhet eller andra centrala begrepp i planerna, i så fall hur?

I redogörelsen för analysen tar jag fasta på det mest utmärkande och problematiska i jämställdhets- och mångfaldsplanerna för att KI ska kunna utvecklas i enlighet med de långsiktiga målen där detta arbete, som sagt, anges som en viktig strategi. Det mest utmärkande som behandlas nedan är; bristperspektiv på kvinnor, osynliggörande av teknisk och administrativ personal, kartläggning av personalens attityder, frånvaro av ledarskapets betydelse och roll i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Dessutom antogs det i merparten av planer att sexuella trakasserier pågick på institutionerna utan att detta undersökts. Gemensamt för planerna var att de även saknade konkreta åtgärder och att något som kallas för mångfaldsperspektiv ständigt upprepades utan att definieras och preciseras.

Nu övergår jag till att redogöra för analysen och inleder med det jag ovan kallade för bristperspektiv på kvinnor. I många jämställdhetsplaner planeras åtgärder för att snedfördelningen mellan könen ska jämnas ut (83 % av professorerna är män, 94 % av administratörerna är kvinnor). För att komma till rätta med underrepresentationen av kvinnor på högre positioner fokuseras ofta kvinnors personliga utveckling. Gemensamt för många

åtgärder är att de har ett *bristperspektiv* på kvinnor i organisationen. Exempel på sådana åtgärder som riktas till kvinnor är: handlingsplaner för personlig utveckling, strategi efter disputation och utbildning i arbets-, hand-, eller projektledning. Det innebär att underrepresentationen av kvinnor på viktiga positioner och befattningar tolkas bero på brister hos dem, brister som underförstått behöver kompenseras för något de antas sakna. Åtgärderna föreslås också i relation till de positioner som män besitter och syftet förefaller vara att förändra kvinnorna i den riktningen så att de kan beträda dessa. Det tyder på att den enskilde individen hålls ansvarig för bristen på jämställdhet, inte strukturer som gör arbetslivet ojämnt mellan män och kvinnor.

Planernas fokus är riktat mot forskare och forskningen. Både administratörer och teknisk personal saknas i planerna. Det vill säga en viktig del av KI:s infrastruktur och förutsättningar i det dagliga arbetet lyser med sin frånvaro. Planerna utmärker sig också genom att fokusera individer och detaljer. Båda dessa aspekter skulle kunna användas för att i planerna och på institutionerna se strukturer, men det kan bara ske om resultaten analyseras. Analyser är dock sällsynta, istället beskrivs olika situationer som faktum utan sammanhang och tydlighet om vilket problem som egentligen står i fokus. Det innebär att uppgifterna och beskrivningarna inte länkas samman med organisationen i stort eller målsättningar med verksamheterna. Avsaknaden av sammanhang bidrar till att planerna i själva verket riskerar att bekräfta och upprätthålla det tillstånd som de syftar till att förändra. Bristperspektivet på kvinnor är ett exempel på hur underordningen av dem reproduceras.

Män och kvinnor framställs även som olika med skilda behov. Individer grupperas därmed utifrån sina biologiska kön i två motsatta kategorier, men frågan är om alla kvinnor och alla män är lika. Utifrån det som är känt om kvinnors och mäns skilda arbets- och livsvillkor är det naturligtvis viktigt att uppmärksamma att de kan skilja sig åt på grund av kön exempelvis därför att många kvinnor med barn dubbelarbetar till skillnad från många män med barn. Dessa olika villkor är strukturellt betingade och konstruerade av människorna själva via den kultur de lever i. Samtidigt som villkoren är viktiga att uppmärksamma rymmer själva uppmärksamheten ett dilemma. Dilemmat består av att själva behovet av att uppmärksamma de skilda villkoren också riskerar att reproducera uppfattningar om kvinnors och mäns olikheter. Det förstärker samtidigt en av de grundläggande principer som könen organiseras efter, nämligen strävan efter att hålla isär könen.

På KI utgår mångfaldsplanerna från tre lagar mot diskriminering på etniska/religiösa grunder eller sexuell läggning och funktionshinder. Med några få undantag tas varken sexuell läggning eller funktionshinder upp i planerna. Huvudsakligen fokuseras mångfald på etniska grunder. Exempelvis vill man i vissa planer satsa på integration av utländska forskare och doktorander. Det framgår inte hur institutionen gör med övriga forskare och doktorander som kommer nya, huruvida de introduceras och integreras eller inte. Liksom i fallet med bristperspektivet på kvinnor i jämställdhetsplanerna poängteras åtgärder som riktas mot utländska personer i mångfaldsplanerna. Det handlar om att förbättra och underlätta för dem. En effekt av detta är att de blir en särskild kategori som framställs med särskilda behov. Det är ett inbyggt problem i planerna eftersom syftet med dem är att fokusera på en eller några kategorier i personalgruppen. Egentligen handlar inte mångfaldsarbete om dessa grupper i sig utan hur ledarskapet ska hantera skilda behov i personalgruppen. Istället för att fokusera ledarskapet utpekade olika kategorier av människor i planerna som i behov av åtgärder, vilket kan verka degraderande på dem.

I många planer anges åtgärder som går ut på att undersöka attityder och åtgärder. I en plan som är ett bland många exempel står det så här: *En kartläggning av personalens attityder och värderingar utifrån ett mångfaldsperspektiv behöver göras*. Liksom planerna i övrigt saknar även denna ide/åtgärd både problembeskrivning och syfteförklaring. Åtgärdsförslaget vilar på ett antagande eftersom problemet i sig inte är definierat och underlag om nuläget saknas. Dessutom finns det ingen definition av vad ett mångfaldsperspektiv är för något. Fokus är ställt mot personalen vars värderingar framstår som ett problem samtidigt som ett ledarskaps- och organisationsperspektiv på mångfald saknas. Förslaget antyder att man önskar avslöja något hos personalen, som om medarbetarna bär på opassande värderingar, ett perspektiv som rymmer en del tveksamheter. Kan det vara rimligt att arbetsgivaren har rätt att undersöka sin personals tankar? Eftersom det inte är kopplat till verksamheten framstår det som tveksamt ur integritetssynpunkt och man kan fråga sig om det verkligen är arbetsgivares uppgift att kartlägga sina medarbetares attityder.

Perspektivet är viktigt att uppmärksamma av två skäl, dels därför att det döljer ledarskapet och organisationens roll, dels att personalens värderingar är föremål för undersökning. När det gäller ledarskapets/organisationens roll döljs den genom att fokus istället riktas mot personalen vars värderingar framställs som ett problem. Detta avtäcker samtidigt en viss syn på organisationen och dess medarbetare. Organisationen framstår som passiv och utan ledarskap genom att de skjuter över ansvaret för arbetsplatsens värderingar till enskilda i personalen som alltså ska undersökas. Det avtäcker i sin tur en viss syn på personalen som en grupp människor man tycker sig ha rätt att både undersöka och åtgärda. Jag har dock svårt att tänka mig att detta synsätt har en plats i en demokrati med grundlagsfäst yttrandefrihet (RF). Arbetsgivaren är enligt lag skyldig att vidta åtgärder för att motverka diskriminering och ta itu med eventuella trakasserier. Vad anställda tänker och tycker är en sak medan behandlingen av personalen är en arbetsgivarfråga, vilket förefaller sammanblandat i KIs riktlinjer för planerna. Organisationens uppgift är att ta fram regler, rutiner och fokusera på tillämpningen av dessa i organisationen.

För att råda bot mot enskilda individers diskriminerande handlingar kan det vara relevant med attitydpåverkan av olika slag. Det är dock mer ovisst om åtgärderna når fram till de handlingsmönster som ligger inbäddade i det inre i organisationens liv. Dilemmat ligger som jag ser det i att människors attityder inte kan förändras med bara utbildning utan de behöver samtidigt förankras i deras erfarenhetsbaserade värld i det sammanhang som är relevant för dem. I det här fallet kan attityder mot ”andra” inte separeras från organisationens reguljära verksamhet. En grundläggande fråga är också vad som avses med mångfaldsaspekten och hur den kan beaktas. Hur stora är chanserna för att lyckas i praktiken med ett så otydligt uttalande där inga definitioner ges och syften saknas?

En punkt som förekommer i alla planer handlar om *sexuella trakasserier och andra trakasserier*. Trots att bara tre av tjugotvå planer nämner förekomsten av trakasserier/diskriminering skriver många av de övriga att de ska vidta åtgärder och lägga upp planer för hur de ska hantera trakasserier. De flesta institutioner tar huvudsakligen upp åtgärder som handlar om anmälningsprocesser. Angreppssättet sker baklänges eftersom fokus i första hand riktas mot hanteringen av något som har inträffat istället för att exempelvis tala om vilka värderingar som gäller och utgå från dem i åtgärderna. Ponera att det aldrig inträffar några trakasserier, men institutionen vidtar åtgärder mot trakasserier ändå. Det innebär samtidigt att personalen misstänks trakassera varandra. I flera planer nämns emellertid att de ska genomföra enkätundersökningar som kan klargöra om det förekommer kränkningar.

I flera planer anges alla chefer som ansvariga för att ingen känner sig trakasserad eller utnyttjad. Det är rimligt att ledarskapet står till svars för vilka värderingar som leder en institution och leder utvecklingen av riktlinjer i samarbete med övrig personal. Det är dock knappast möjligt att chefen kan ta på sig ansvaret för alla interpersonella relationer på en institution. En central fråga är vilken roll och uppgift ledarskapet på KI har. När det gäller trakasserier är fokus på offret eftersom åtgärderna huvudsakligen handlar om hur och vem anmälan ska göras till. En annan inriktning hade kunnat bestå av en strategi för att utveckla ledare med exempelvis krav på att skapa ett arbetsklimat utifrån vissa grundläggande värderingar. Ansvaret för värderingarna på arbetsplatsen kan inte ligga hos enskilda medarbetare, vilket många institutioners planer ger uttryck för.

Mycket av det som sägs i planerna har en prägel av *mantra och kodord* då vissa ord ständigt upprepas i respektive planer och ytterst sällan får en konkret prägel i form av genomförbara åtgärder. I en plan sägs följande: *"Mångfaldsaspekterna ska finnas med i alla beslut och integreras i allt arbete och i beslut och planeringsdokument ska som rutin läggas in rubrik för mfp."* På en annan institution stod det enligt följande: *"Institutionens jämställdhets- och mångfaldsombud har tillsammans med prefekten och administrative chefen ansvaret att sprida information samt att aktivt sprida kunskap om jämställdhet och mångfaldsfrågor inom sin verksamhet."* Här anges att de ytterst ansvariga på en institution ansvarar för att sprida kunskap om jämställdhet och mångfald, men frågan är vad det är för kunskap som ska spridas och på vilket sätt det är nödvändigt. Om arbetsplatsen är ojämlig och ojämfälld i relation till den policy som KI har utfärdat, är det sannolikt att de som är drabbade känner till det. Det behöver knappast informeras om frågan men den behöver åtgärdas för att institutionen ska leva upp till ambitionen i policyn.

En möjlig förklaring till det sätt som människor kategoriseras på i planerna kan vara att arbetet utgår från diskrimineringslagarna. Det är möjligt att kraven på mångfaldsarbete uppfattas som direktiv om att de kategorier som lagarna mot diskriminering i arbetslivet omfattar ska hanteras på ett särskilt sätt. Frågan är vilken betydelse detta synsätt har för synen på kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Det anknyter även till språkfrågan på KI. KI lever inte upp till tvåspråkigheten (svenska och engelska) trots att forskare och studenter rekryteras på dessa grunder. Det är ett allvarligt problem för både engelsktalande och KI:s internationella rykte som skapas via gästforskare och studenter. Språkfrågan reser frågor om hur utländska forskare betraktas? Är de där för att samarbeta, bidra, tillföra eller bara lära sig något av "svenskarna"? Finns det intresse för att utveckla interaktionen för att ta utveckla perspektiven i forskningen?

Inga förslag är av genomgripande art och ingen tar riktigt tag i det problem som ligger till grund för jämställdhetslagen eller övriga diskrimineringslagar trots att det är dem som KI:s arbete utgår från. Det speglar förmodligen en del av problematiken att implementera den typen av normativa lagar som diskrimineringslagarna representerar. De tillvägagångssätt som enligt lag behöver förändras ligger ofta inbäddade i människors vardag och upplevs därför som både naturliga och meningsfulla av människorna i organisationen. Genomförande av förändringarna som eftersträvas, enligt planen, åligger samtidigt människor som själva är en del av organisationen.

Gemensamt för åtgärderna i planerna är att de är mekaniska och bortser från att diskriminering handlar om mänskliga relationer. Ingenting förändras genom att beslutsprotokoll granskas eller beaktas i alla sammanhang med det som kallas för ett mångfaldsperspektiv. Relationer ingår i processer och hur de utformas vilar på värderingarna

som råder på en arbetsplats och hur relationerna mellan medarbetarna värnas på arbetsplatsen. Här har ledarskapet en nyckelroll på institutionerna, men i planerna finns ingenting om ledarnas roll i relation till generella värderingar.

Planerna ger intryck av att konservera ett tillstånd istället för att i samklang med KI:s policy och målsättningar vilja utveckla verksamheten till ett innovativt centrum. Flertalet planer riskerar att befästa de ojämlika förhållanden som de syftar till att förändra eftersom åtgärderna ofta bygger på över- och underläge för kategorierna som berörs. Detta eftersom det underförstått bygger på (jag har aldrig sett något annat exempel) att vissa *grupper antingen ska åtgärdas (kvinnor) medan andra ska integreras* och i vissa fall särbehandlas (invandrare/utländska personer). En annan fara med planerna är att de ger en föreställning av att något görs medan de i själva verket bidrar till att upprätthålla status quo. Planerna kan dock ge legitimitet i relation till omvärlden. Organisationen behöver även trovärdighet i relation till sin egen personal. Om det formella har för stor diskrepans i relation till hur personalen upplever situationen förlorar ledningen trovärdighet och legitimitet inom organisationen.

Sammanfattningsvis kan det sägas att planerna är skrivna på ett policybetonat sätt som beskriver just det som gäller i meningen av principer och kan ge ett sken av att det också är det som tillämpas. Man skulle kunna säga att planerna serverar en formell eftersträvad men inte uppnådd praktik på KI. Typiskt är att det som inte fungerar eller är motstridigt, lämnas därhän utan kommentarer. Inte heller maktrelationer (med ett undantag) eller de problem som ligger till grund för att planerna tas fram varken problematiseras eller diskuteras. Ur det perspektivet kan dokumenten läsas som en omformning och tillrättaläggande av praktiken (och "verkligheten") på KI som planerna tillsammans bidrar till att skapa en enhetlighet kring. I planerna framställs rimliga, logiska argument som rör jämställdhet och mångfald i relation till de formella kraven i organisationen. Det råder på så vis konsistens med idén om excellens som policydeklarationer ger uttryck för. Det bidrar till att hela organisationen framställs som enhetlig och korrekt. Eftersom i stort sett alla planer skrivs och förhåller sig till problematiken som ska åtgärdas på ett liknande sätt, framstår det som om det baseras på en gemensam tankestil inom organisationen.

### **Miljön och människorna**

Det som följer här baseras huvudsakligen på intervjuer med personal och observationer på KI. Ett utmärkande drag i intervjuerna är att kön på olika sätt spelar stor roll i organisationen. Ett problem ur jämställdhetssynpunkt är att huvudsakligen kvinnor befinner sig i underordnade positioner på KI medan män dominerar maktpositioner på institutionerna. Drygt nittio procent av alla servicefunktioner innehas av kvinnor och drygt åttio procent av alla professorer är män. Det är ett uttryck för hur könen i KI:s organisation dels hålls isär, dels har en hierarkisk ordning där kvinnor är underordnade. En viktig aspekt är att systemet med orättvisor och hierarkier mellan könen upprätthålls av representanter från båda könen. Framförallt kvinnor som jag har intervjuat upplever att kön är en central aspekt som de kan tvingas förhålla sig till antingen de vill eller inte och som de också kan känna sig maktlösa inför. Ett problem för kvinnor med ambitioner att göra karriärer kan vara att den generella underordning kvinnor har i sina sysslor på KI spiller över på dem.

### *Familjen KI och självbilden*

Under arbetet med den här rapporten var det delvis svårt att få kontakt med anställda på KI. Många var hemlighetsfulla och ville gärna dubbelkolla flera gånger vem jag var trots att jag hade dörröppnare, d.v.s. personer som introducerade mig för vissa nyckelpersoner som jag

gärna ville tala med eller via dem få tillträde till olika institutioners möten eller seminarier. Dessutom har flera av de intervjuade omsorgsfullt velat försäkra sig om att det inte framkommer att de har uttalat sig om en viss fråga. Jag har också talat med flera personer som känner till fall av diskriminering eller själva har varit utsatta för diskriminering, men har valt att inte anmäla det då de tror att det kommer att missgynna dem i deras framtida karriär eller arbetslivssituation. Mot den bakgrunden framstår det stora fokus som många jämställdhets- och mångfaldsplaner har på information om anmälningar och mottagande av trakasserier överdrivet stor. Helt enkelt därför att de flesta personer inte anmäler personer som de antingen är underordnade eller som de samarbetar med.

Utöver ovan nämnda begränsningar präglas människorna i organisationen av en syn på sig själva som särskilda, vilket kan kopplas samman med idén om excellens, som jag återkommer till längre fram. Genom skildringen av, dels andra forskare, dels forskares självbeskrivningar framkommer denna idé om "särskildhet". Det finns också tecken på att en del av dem som servar forskarna stöder denna bild som också har att göra med en slags upphöjdhet.

Ett annat perspektiv på organisationen är de hierarkier som flertalet intervjuade hänvisar till. Många menar att det finns hierarkier forskare emellan och mellan dem och andra yrkesgrupper. Ett exempel på det är att flera forskare beskriver sig själva som icke-läkare och anser att de inte riktigt räknas. De menar det är ett hinder för ömsesidigt kunskapsutbyte. Många av dem menar också att det begränsar deras fortsatta karriär och funderar därför på alternativa karriärer. Ingen av dem med en läkarbakgrund har själva tagit upp detta. Jag har direkt frågat några personer med läkarbakgrund om de har uppfattat någon skillnad. De har då konstaterat att det kan vara så att de med klinisk erfarenhet har högre status. Om medarbetarna istället för att utbyta erfarenheter ägnar sig åt att bevaka revir eller hierarkiska strukturer kan detta synsätt utgöra ett hinder för mångfald, utveckling och nytänkande.

En annan viktig aspekt i forskarlivet på KI som många forskare tar upp är betydelsen av nätverk och att de bygger på stöd för dem som känner varandra. Det innebär också att människor för att kunna göra en framgångsrik karriär behöver, dels känna till hur viktigt det är, dels ha den sociala förmågan att arbeta med nätverk på ett karriärgynnande sätt. Nätverken riskerar att begränsa öppenheten och tänkandet liksom tillträdet till viktiga kontakter. Man behöver få legitimitet och det får man av någon som är viktig och kontakt med viktiga kan man bara få om man själv ingår i nätverk med inflytelserika personer. Vad som är viktigt skiftar beroende på vilken position vederbörande sitter i. En doktorand har vissa behov medan en professor har andra. Mot bakgrund av likriktningen som den tuffa konkurrensen bland annat bidrar till och att vissa saker premieras framför andra, som publikationer i prestigefyllda tidskrifter samt nätverkens betydelse. Det tyder på att det råder en stark tankestil i organisationen om hur saker och ting ska gå till och av eller via vem det behöver premieras för att få legitimitet.

Många jag har talat med är också tveksamma till om de verkligen lockar till sig de duktigaste personerna, liksom att begåvningar inte alltid är begåvningar. För att göra bra forskning behövs mycket pengar, ett forskningsområde som attraherar de högst rankade tidskrifterna samt goda nätverk när artiklar ska "peer reviewas". Det är alltså många faktorer som samverkar och det hjälper inte att vara begåvad om övriga resurser saknas för att kunna göra bra forskning. Föreställningen och myten om excellens skapar en bild av framgång med hög kvalitet och bidrar dels till att människor attraheras att söka sig till institutet, dels skapa en önskan hos personer att vilja vara en del av excellensen. I praktiken upplever många något helt annat; ett dagligt slit med att söka pengar, bygga allianser med viktiga personer,

samarbetspartners och många andra praktiska angelägenheter som kommer i vägen för forskningen.

Två bilder av KI framträder utifrån ovan nämnt; en yttre och en inre bild. Den yttre beskriver excellens i form av god självbild med inslag av upphöjdhet och KI som en plats för särskilda begåvningar och framgångsrika personer. Medan den inre beskriver stress, ofrihet, begränsad kreativitet i en organisation med stort fokus på ekonomi samt tvivel över att de bästa väljs ut. Många upplever också ett omöjligt uppdrag i att vara i forskningens frontlinje och på samma gång hålla hög kvalitet i utbildningen av läkare och andra. Samtidigt trivs många i det dagliga livet i forskargrupperna. Jag tolkar excellensen som en föreställning om organisationen, som en myt som ständigt odlas och reproduceras.

### **Motverkande faktorer**

I studien framkommer ett antal faktorer som inte verkar för utvecklingen av jämställdhet och mångfald i önskad riktning. Sammanfattningsvis domineras organisationen av en tankestil om excellens och utvaldhet. Det är en abstraktion som få känner igen i sitt vardagliga arbete. Trots det vill många vara en del av den ”föreställda” excellensen och strävar efter och tävlar om den prestige som förknippas med excellens. Ett beteende som bidrar till att upprätthålla bilden av excellens är att den inte får ifrågasättas. Det uppfattas som opassande att vara öppet kritisk och personer som bryter normen kan drabbas av repressalier vilket leder till en rädsla att yttra sig kritiskt om KI. Det är en tuff organisation där det huvudsakligen finns rum för framgångar och röster som vittnar om annat tystas. Kön är en central erfarenhet för kvinnor i organisationen, medan männen som är *normen* tycks vara omedvetna om sin egen könstillhörighet och osynliggör därmed kvinnors. KI står på två ben; forskning och utbildning, men utbildningen hyser en undanskymd roll i jämförelse med forskningens status. Dessutom leder hierarkier, nätverk, begränsat intresse för kunskapsutbyte mellan forskare med olika bakgrunder och smala begränsade karriärvägar till likriktning av människorna inom organisationen och det verksamheten ägnar sig åt. En sorts människor premieras alltså samtidigt som en tankestil om excellens dominerar inom organisationen.

Ett annat grundläggande problem med KI:s jämställdhets- och mångfaldsarbete är att de utgår från lagarna i sina planer, vilket medför att de antar att diskriminering förekommer och agerar *preventivt* istället för att arbeta *innovativt*. Min slutsats är att en organisation som KI som utgår från lagarna i sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete bör skilja på dessa aspekter, men ändå försöka få dem att samverka. I KI:s fall är det utifrån lagarna viktigt att utveckla kriterier för lika behandling. Medan mångfald enligt min mening bör kopplas ihop med verksamheten och människorna i organisationen. Ett enkelt sätt att göra det på är att inleda med några enkla men väsentliga frågor:

Vilka är vi?

Vad gör vi?

Vart vill vi?/Vilka mål har vi?

Hur kan jämställdhet och mångfald utvecklas i relation till våra mål? Vilka strategiska möjligheter rymmer det?

Hur ska vi säkerställa lika behandling och inom vilka områden? (Utveckling av kriterier i relation till lagarna.)

### **Förslag på åtgärder**

Mot bakgrund av studiens resultat föreslår jag att åtgärderna utgår från verksamheten och människorna i den samt fokuserar ledarskapet. Eftersom kvinnligt kön ofta symboliseras genom underordning i både sysslor och hierarkiska positioner bedömer jag det dessutom som



viktigt att dels höja statusen på administrativ och teknisk personal, dels rekrytera jämnt. Det kräver förmodligen nytänkande och förändringar eftersom underskottet på män inom traditionellt administrativa tjänster annars utgör ett problem. Exempelvis kan tjänsterna behöva förändras och omstruktureras.

Excellensbegreppet verkar hindrande på mångfald i organisationen eftersom det premierar vissa sätt framför andra, därför föreslår jag att excellensbegreppet ska överflyttas alternativt vidgas till att omfatta organisationen. Min tanke är att excellent forskning inte kan utföras utan en excellent organisation alltså kan excellensen ses som ett resultat av de resurser och medel som forskarna förfogar över i organisationen. Ett sätt att visa att institutet verkligen menar allvar är att höja statusen på jämställdhets- och mångfaldsarbete genom att meritera uppgiften som ombud samt verka för att lika många män som kvinnor är ombud. Helst skulle jag se att de kopplades ihop till en arbetsmiljöfråga och att ombuden fick en annan beteckning, kanske strategiombud. Istället för jämställdhets- och mångfaldsplaner skulle planerna kunna betecknas som strategi och arbetsmiljöplaner. För att säkerställa att jämställdhets och mångfaldsfrågor bevakas och utvecklas skulle de i dessa planer kunna finnas med som kontrollpunkter som följs upp och utvärderas. När det gäller mångfald bör språkfrågan ha hög prioritet.

En annan aspekt är att institutionerna kan behöva resurser för att förverkliga åtaganden och krav från den centrala organisationen. Om inte resurser följer med krav på aktiva arbeten för jämställdhet och mångfald kan det inverka negativt och/eller kontraproduktivt på detta arbete. För att täcka merkostnader som exempelvis kan följa med funktionshinder bör möjligheter att söka pengar för detta från den centrala administrationen.

Organisationen behöver professionaliseras och ledarskapet utvecklas på alla nivåer. Exempelvis behöver styrinstrument tas fram och utvärderingar användas. Framför allt bör jämställdhets- och mångfaldsarbetet bygga på arbetsmiljöundersökningar och uppföljning av dem samt utvärdering av åtgärder vidtagna utifrån dem. Eftersom organisationen präglas av en stark tankestil om excellens och att kritiska röster tystas föreslår jag att man i högre grad än nu använder utomstående för att utvärdera arbetet på institutionerna.

Sist men inte minst är det allra viktigaste att *utveckla ledarskapet* och *integrera jämställdhets- och mångfaldsarbetet* i den ordinarie verksamheten. Sistnämnda i syfte att undvika särbehandling av de grupper som i planerna utpekats för att istället fokusera positiva krafter i organisationen. Jag föreslår att KI utvecklar en intern certifiering av ledarskapet i tre nivåer som utvärderas årligen (företrädesvis av utomstående). Utbildningar och åtgärder bör ligga i certifieringens olika uppnåendenivåer. Förslagen nedan är exempel på sådant som kan läggas in i olika nivåer av certifieringen. Förslagen baseras på samtal med personal på KI som i varierande grad visade behov av utveckling inom följande områden:

- *Analys* av arbetsplatser utifrån olika funktionshinder, kön, sexuell läggning samt etnicitet bör ingå i regelbundna psykosociala arbetsmiljöundersökningar,
- *uppföljning* och
- *utvärdering* av dessa.
  
- Utvecklingssamtal,
- mötesteknik,
- karriärplanering,
- antagningskriterier,
- individuella studieplaner,

- projektplanering,
- budgethantering,
- institutionstjänstgöring,
- arbetsvärdering,
- uppdragsfördelning,
- meritering,
- resursfördelning.