



(im) **Mission
possible?**

Kvinnor om att vara akademiska ledare
i forskningstunga miljöer

av Ulrika Haake

En rapport från IDAS-projektet

© Ulrika Haake, 2007

Mission (im)possible? Kvinnor om att vara akademiska ledare i forskningstunga miljöer.
IDAS-rapport.

Pedagogiska institutionen, Umeå universitet
ulrika.haake@pedag.umu.se

FÖRORD

Det nationella IDAS-projektet som pågår 2004-2007 har som mål att öka andelen kvinnor på höga akademiska poster. En bärande idé i projektet är att undersöka villkoren för kvinnor och män i akademien ur olika aspekter på ledarskap för att få en ökad förståelse för vad som kan vara meningsfulla insatser för att åstadkomma förändring i kvinnors möjligheter att få och ta ledningsuppdrag av olika slag. Det kan röra uppdragens innehåll, förberedelser för ett uppdrag, stöd under uppdraget men förstås också arbete med den kultur, de attityder, de förväntningar som råder inom ett lärosäte.

En fråga som väckt intresse är huruvida det råder några särskilda förhållanden för de kvinnor som leder institutioner med stark forskning. Av tradition är de forskningsledare som har stor extern finansiering rätt så självständiga gentemot en institutionsledning. Hur upplever kvinnor att leda en sådan miljö?

Fil dr Ulrika Haake från Umeå universitet redovisar och analyserar i denna rapport för IDAS-projektet intervjuer med tolv kvinnor som leder institutioner med stor andel externfinansierad forskning. Det begränsade antalet medger inga långtgående slutsatser. Rapporten visar på ett antal förhållningssätt som dessa kvinnor antagit, och författaren reflekterar över möjliga åtgärder för att göra ett ledningsuppdrag mänskligt och attraktivt.

Författaren redovisar förtjänstfullt forskning om ledarskap och kön inom akademien.

Min förhoppning är att rapporten ska vara ett bidrag i de samtal som förs om villkoren för ledarskap och ledningsuppdrag inom akademien, och att dessa samtal ska leda vidare till olika insatser för att förbättra förutsättningarna för ledaruppdrag, såväl för individer som inom lärosätena som organisationer.

Ett stort tack till Ulrika Haake för detta arbete!

Ingegerd Palmér
Rektor för Mälardalens högskola
Ansvarig för IDAS-projektet

INNEHÅLL

I. FRÅN IDÉ TILL GENOMFÖRANDE	5
IDÉN TILL STUDIE UPPKOMMER OCH SYFTE FORMULERAS	5
DE INTERVJUADE KVINNLIGA LEDARNA	6
BAKGRUND TILL FORSKNINGSMRÅDET "LEDARSKAP OCH KÖN INOM AKADEMIN"	7
OM KATEGORIerna KVINNA OCH MAN OCH DERAS KOPPLING TILL LEDARSTILAR	7
OM ATT "DEMASKULINISERA" DEN AKADEMISKA KULTUREN	8
OM DISKRIMINERING AV KVINNOR I AKADEMIN	9
OM ATT SKAPA STÖD FÖR KVINNOR I DET AKADEMISKA LEDARSKAPET	10
STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT TAR FORM	11
II. INTERVJURESLTAT	13
TEMATISERADE RESULTAT UTIFRÅN INTERVJUerna	13
OM UPplevelSER AV ATT VARA PREFEKT	13
OM ATT VARA KVINNA OCH PREFEKT	14
OM LEDSTJÄRNOR I LEDARSKAPET	15
OM ATT REKRYTERAS TILL PREFEKT	16
OM PREFEKTROLLEN ÄR ATTRAKTIV ELLER INTE	16
OM VILKA FÖRESTÄLLNINGAR SOM FINNS ANGÅENDE HUR EN PREFEKT SKA VARA	17
OM ATT LEDA FORSKNINGSTUNGA MILJÖER	18
OM MÖJLIGHETER OCH SVÅRIGHETER MED EXTERN FORSKNINGSFINANSIERING	20
OM VAD SOM UPpleVS VARA ELLER BORDE VARA STÖD I PREFEKTROLLEN	21
OM ATT FÖRENA PREFEKTSKAP MED ATT GÖRA KARRIÄR INOM AKADEMIN	23
OM ÖVRIGA REFLEKTIONER KRING ATT VARA KVINNA OCH CHEF INOM AKADEMIN	25
RESULTATEN UTIFRÅN DET GEMENSAMMA KONTRA KONFLIKTLINJER I MATERIALET	26
GEMENSAMMA ASPEKTER ANGÅENDE AKADEMISKT LEDARSKAP	26
KONFLIKTLINJER I MATERIALET ANGÅENDE AKADEMISKT LEDARSKAP	27
III. DISKUSSION OCH ÅTGÄRDER	32
PREFEKTUPPDRAGET, REKRYTERING OCH KARRIÄR	32
KÖNSNEUTRALA, KÖNSMEDVETNA ELLER KÖNSDISKRIMINERANDE LEDARSKAPSUTTRYCK	33
ATT LEDA ELLER INTE LEDA FORSKNING	35
MISSION IMPOSSIBLE?	36
REFERENSER	39

I. FRÅN IDÉ TILL GENOMFÖRANDE

I rapportens del I, presenteras kort hur idén till studien om synen på akademiskt ledarskap, utifrån kvinnor som leder forskningstunga institutioner, genererades samt studiens syfte. Därefter presenteras de intervjuade kvinnorna samt en kort forskningsbakgrund till problemområdet "ledarskap och kön inom akademien". Till sist presenteras studiens genomförande och metodval.

Idén till studie uppkommer och syfte formuleras

Lisbeth Lundahl, vicerektor vid Umeå universitet, och en av Umeå universitets IDAS-representanter, kom med idén att det vore värdefullt att samla erfarenheter från kvinnliga chefer vid forskningstunga miljöer inom akademien angående förväntningar på ledarskapet och utvecklandet av olika ledarskapsstrategier. Idén grundade sig på resonemang som tidigare förts inom IDAS-projektet.¹ Jag kontaktades av Lisbeth eftersom mitt eget forskningsintresse ligger i linje med uppdraget och tackade ja till att genomföra studien.

Då kunskaperna om kvinnliga ledare inom akademien till stor del baserar sig på erfarenheter från verksamheter med relativt omfattande inslag av undervisning, medan kunskaperna om kvinnors ledarskap i miljöer där forskning dominerar är ringa på att en majoritet av de forskningstunga miljöerna leds av män, är studien av vikt för kunskapsskapande inom området. För att kunna få fler kvinnor till ledningsuppdrag över huvud taget och fler kvinnor till att leda verksamheter med stora inslag av forskning, är det värdefullt att få kunskaper om de krav och förväntningar som de kvinnor som tagit på sig sådana uppdrag känt och vilka strategier de uttrycker att de utvecklat, samt ta del av deras råd och erfarenheter.

Denna studie grundar sig på socialkonstruktivistiska antaganden om att den akademiska ledarskapsdiskursen producerar, formar, utvecklar och reproducerar bilder av vad som är ett gott och lämpligt ledarskap i akademiska miljöer och att kvinnorna i studien utifrån sina positioner i diskursen ger uttryck för både centrala/gemensamma ledarskapsaspekter men också konflikterande synsätt. Hur konstrueras det akademiska ledarskapet i forskningstunga miljöer av kvinnliga chefer vid ett antal lärosäten i Sverige?, är därför den övergripande empiriska frågan.

Syftet med studien är att skapa kunskap om den ledarskapssyn som kvinnor som leder forskningstunga miljöer² uttrycker angående förväntningar på och erfarenheter av akademiskt ledarskap samt utvecklandet av olika ledarskapsstrategier. Detta för att erhålla ett underlag till stöd för att bredda rekrytering och utforma förutsättningar, kompetensutveckling och andra insatser för att få fler kvinnor som ledare, främst i akademiska miljöer med starka inslag av forskning.

¹ IDAS är ett nationellt chefs- och ledarförsörjningsprojekt som syftar till att få fler kvinnor på höga akademiska poster inom universitet och högskolor.

² Med forskningstung miljö menas här en verksamhet där forskningsmedlen (fakultetsanslag + externa medel) står för minst 70% av institutionens/enhetens intäkter (och undervisningsanslagen följaktligen för max 30% av intäkterna).

Förutom att generera kunskaper inom området ”ledarskap och kön inom akademien” finns här alltså också det mer praktiska intresset av att erhålla studieresultat som kan användas i fortsatta diskussioner kring hur svenska universitet och högskolor ska bli mer jämställda och kunna skapa goda förutsättningar för akademiskt ledarskap oavsett kön och akademisk miljö.

De intervjuade kvinnliga ledarna

De tolv kvinnor som deltar i studien leder institutioner, centrumbildningar eller sektioner vid åtta olika lärosäten i Sverige. De lärosäten som finns representerade i studien är Högskolan i Jönköping, Linköpings universitet, Lunds universitet, Karolinska Institutet (KI), Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet. De flesta, men inte alla, av informanterna i studien har chefstiteln ”prefekt”. I texten kommer jag att prata om universitet eller lärosäten, prefekter och institutioner. Detta stämmer in på de flesta av kvinnornas vardagliga begrepp, dock inte allas. Jag har ändå valt att använda dessa termer för att undvika att behöva skriva institutioner/enheter eller motsvarande, prefekter/sektionschefer eller motsvarande o s v. När jag skriver ”kvinnliga prefekter” i texten menas inte att kvinnorna är på något speciellt sätt (d v s kvinnliga = feminina) utan endast att det handlar om kvinnor som är prefekter (eller motsvarande).

Informanterna i studien, vilka är då de? Av de tolv kvinnliga informanterna är tio professorer och två är docenter. Fem av kvinnorna har ingen definierad tid för prefektuppdraget, fem har mer än 40 procent av sin tid och två har mindre än 40 procent av sin tid till prefektskapet. När det gäller vilken tid kvinnorna faktiskt lägger ner på prefektrelaterade sysslor är det ett par som anger mindre än 20 procent av tiden, ett par ligger mellan 20 och 40 procent, fyra anger att de lägger ner mellan 40 och 60 procent av sin tid, två mellan 60 och 75 procent och två mer än 75 procent av tiden. De institutioner eller motsvarande som kvinnorna i studien leder är olika till sin storlek. Fyra kvinnor leder institutioner med mellan 40 och 70 anställda, fyra har mellan 70 och 120 medarbetare och resterande fyra har mellan 120 och upp till fler än 200 anställda. Den erfarenhet som kvinnorna har av nuvarande ledarskapsform varierar mycket. Ett par av kvinnorna har mindre än ett års erfarenhet, fyra har mellan ett och tre års erfarenhet, fyra ligger mellan fyra och sex år och två har fler än sju års erfarenhet.

Könsfördelningen på de institutioner som kvinnorna är prefekter för har i fem fall en övervikt av manliga anställda, i två fall är det en övervikt av kvinnliga anställda och i resterande fem fall är könsfördelningen jämn. När det kommer till könsfördelningen på professorerna vid respektive institution finns det i fyra fall färre än 15 procent kvinnliga professorer, i fem fall mellan 15 och 35 procent, i ett fall mellan 35 och 50 procent och i de sista tre fallen är det minst 50 procent kvinnliga professorer vid institutionerna. Fyra av de kvinnliga prefekterna i studien har avdelningschefer eller motsvarande under sig, resterande har inga andra chefsnivåer. Alla utom kvinnorna från samhällsvetenskaplig/humanistisk fakultet har en organisering av forskargrupper i sina verksamheter. Nio av institutionerna har traditionella institutionsstyrelser och resterande tre har prefektstyre eller annan styrform. Fem av institutionerna finns inom teknisk eller naturvetenskaplig fakultet, tre inom medicinsk, två inom samhällsvetenskaplig eller humanistisk, en befinner sig inom både naturvetenskaplig och medicinsk fakultet och en inom både teknisk och samhällsvetenskaplig fakultet.

Bakgrund till forskningsområdet "ledarskap och kön inom akademien"

Forskning om kvinnor som är ledare inom akademien förekommer inte så frekvent i Sverige. Några rapporter och studier lyfter dock fram att kön/jämställdhet är en viktig aspekt att beakta vid diskussioner om ledarskap i akademien (Se t ex Haikola 2000, SOU 2000:101, Bjuremark, 2002, Haake 2003 och 2004, Sandstedt 2004, Idéseminarium IDAS-projektet 2005, Nisser 2006). Då forskningen på området är relativt begränsad i Sverige kommer en kortare internationell översikt av forskningsfältet att presenteras nedan.

Om kategorierna kvinna och man och deras koppling till ledarstilar

I vår kulturella och historiska kontext behandlas kvinnor och män ofta som två helt åtskilda kategorier av människor och kön tillmäts ofta stor betydelse som förklarande faktor för olikheter. Denna sociala konstruktion av kön som två homogena grupper ses ofta som av naturen given och påför kvinnor och män sociala attribut som anger vad som är kvinnligt eller manligt (Moi 1991, Scott 1996, Bourdieu 1999). Till manligheten är ofta ledarskap kopplat och uppdelningen i kvinnliga, som en motsats till manliga, ledarstilar blir härmed intressant i viss forskning.

Ledarskap brukar beskrivas som könsstereotypiserat och kopplas samman med manlighet och med män som de goda ledarna innehavandes de rätta ledaregenskaperna (Middlehurst 1999). Skillnader som framkommer mellan kvinnliga och manliga chefer i vissa studier inom akademien är att kvinnor är, eller förväntas vara, mer känslösa, varma och inriktade på andra människors känslor och behov (Bond 1996), de är moderliga med en omvårdande stil och bättre men mer osäkra ledare än män (Deem 2003), de uttrycker en mer omfattande ledarroll, problem på en mellanmännisklig nivå och relaterar ledarskapet till kön i större utsträckning än män (Haake 2004) och kvinnor använder sig oftare av samarbetsstrategier än män (Madden 2005). Kvinnors intresse riktas mer mot personalutveckling och undervisning, medan männens intresse riktas mer mot budgetfrågor och forskning. Kvinnor anser vidare i högre grad än män att det är skillnader på kvinnliga och manliga ledarstilar inom akademien (Deem 2003). Vissa forskare beskriver att det pratas om kvinnliga ledarstilar som något som passar in i dagens retorik kring akademiskt ledarskap, där bl a omvårdnad om humankapitalet, lyhördhet, empati och teamarbete efterfrågas och där många "manliga" chefsegenskaper ses som förlegade (Blackmore 1999, Middlehurst 1999, Billing & Alvesson 2000, Sapienza 2005).

Andra forskare menar dock att det kan finnas en fara med bilden av att kvinnor i ledande ställning bidrar med specifikt feminina värderingar och beteenden (Bone 1997, Blackmore 1999, Billing & Alvesson 2000). I studier framkommer bl a att kvinnor sinsemellan inte har samma ledarstil och att det är få skillnader mellan kvinnor och män (Bond 1996). Forskare uttrycker att vi måste komma ifrån pratet om att kvinnor är lika varandra och olik männen eftersom det finns en risk att könskategorierna homogeniseras och övergeneraliseras och därmed fryser in traditionella könsroller istället för att göra kategorierna mer flyktiga, överlappande och föränderliga. Det är farligt att bara prata om och övertolka skillnader (Rossner 2001, Haake 2004, Madden 2005, Blackmore 2006). Risken med att kvinnor ses som en relativt statisk kategori är också tanken om att de ska bidra med särskilda attribut

som ska komplettera männen. Det innebär att den manliga ledarskapsdiskursen inom akademien inte behöver förändras utan att kvinnorna bara kan adderas till den (Blackmore 2006).

När det gäller forskning om ledarskap och kön inom akademien utifrån en icke-individuell ansats, uttrycks ibland en tolkning om att identiteter för akademiska ledare formas och konstrueras utifrån en kollektiv praktik, där kön är en stark faktor för insocialiserandet i ledarskapet (Deem 2003, Haake 2004, Blackmore 2006). Ledarskapet kan i dessa studier ses och förstås som en ledarskapande process (Haake 2004, Madden 2005).

Forskning som vänder upp och ner på föreställningar om manligt och kvinnligt och manliga chefer som de goda cheferna är Rossners (2001) och Youngs (2004) studier. I Rossners studie (2001) bedömdes kvinnliga dekaner som duktigare ledare än de manliga inom studiens alla sju ledarskapsdimensioner och i Youngs studie (2004) identifierade sig kvinnliga chefer mer med ett manligt ledarskapsparadigm och männen mer med ett kvinnligt. Både kvinnor och män förordade i och för sig ett kvinnligt ledarskap men männen gjorde det i betydligt högre grad än kvinnorna.

Om att "demaskulinisera" den akademiska kulturen

Den så kallat manliga kulturen som anses prägla akademien framhålls bli mer påtaglig och styrande när universiteten blir mer marknadsanpassade och går från att vara en kollegial diskurs till att bli en managementdiskurs. Detta uttrycks missgynna kvinnor inom den högre utbildningen. Det gör att kvinnorna upplever tydligare motsättningar i det akademiska ledarskapet, med höga känslomässiga påfrestningar och stress till följd, vilket kan bidra till att ledarskapet inte blir lika attraktivt och att kvinnorna backar (backas) undan (Chliwniak 1997, Thomas 1998, Blackmore 1999, Blackmore & Sachs 2001, Brooks 2001). Kvinnors upplevelser av akademien framhålls vara olik männens och kvinnorna känner att de aldrig kan bli fullvärdiga medlemmar i den manliga akademiska världen som ställer konflikterande krav på kvinnor att vara superkvinnor (Bagilhole 2000, Suspitsina 2000). I en studie lyfts bland annat machokulturen som finns inom akademien, sexism, problematiska chefsuppdrag och andra kvinnor som bromsklossar, fram som bidragande till att påverka kvinnors vilja att befinna sig inom akademien (Spurling 1997).

Det finns särskilt "manliga" akademiska miljöer inom det naturvetenskapliga området och då framförallt inom området fysik, poängterar vissa studier (Easlea 1986, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Kvinnor inom dessa områden upplever att de arbetar jämt och att det är svårt att hinna vara mamma samtidigt (Trowler 1998). En studie om att leda forskning visar att framgångsrika forskningsuniversitet inte vill ha för starka ledare, då det finns risk att störa den akademiska friheten och kreativiteten. Däremot visade det sig positivt att ha en stark stödorganisation som hjälper till med strategier för forskningsansökningar, att räkna ut kostnader och att ge råd om etiska och juridiska aspekter av forskningen (Taylor 2006).

Vissa studier visar att individuella strategier för kvinnor att nå ledande positioner inom den "manliga" akademien är att bli mer lik män, att höja sin status genom att anamma vad som anses vara manliga attribut och t ex starkt förorda "manliga" förmågor som att vara bestämd, fokuserad och energisk (Bagilhole 1994, Middlehurst 1997, Young 2004) En annan strategi är att arbeta hårdare och pressa sig själv till framgång (Bagilhole 1994). I andra studier framkommer att kvinnor måste vara

mycket lojala sin institution, lära sig läsa av vilka maktstrukturer som finns, köpa läget och agera enligt existerande strukturer och lokala regler (Søndergard 2001, Madden 2005). Dessutom måste kvinnor säga ja till beslutsfunktioner även om det känns problematiskt för att gynna nästa generation kvinnor inom akademien (Kerman 1995, Bown 1999).

Forskare poängterar idag allt oftare vikten av att göra övergripande och könsmedvetna organisatoriska förändringar inom akademien, istället för att förändra dem av det ena könet, det vill säga kvinnorna, som brukar sägas ska anpassa sig till den "manliga" akademien. Forskningen har förändrats från att fokusera kvinnorna som ett problem till att problematisera akademien (Bagilhole 2000, Husu & Morley 2000, Husu 2001, Haake 2004, Madden 2005, Blackmore 2006). I stället för forskning som använder metaforerna "glastaket", "det svarta hålet" eller den "läckande pipelinen" om kvinnors minoritet inom akademien bör mer positiva och dynamiska metaforer för en könsmedveten förändring användas, som t ex "att storma fortet", "inkräkta på den manliga kulturen" eller "vara inkräktare på privat mark" (Husu 2001). Organisatoriska satsningar som görs för att öka andelen kvinnor på högre positioner inom akademien är t ex att skapa specifika ledarutvecklingsprogram, vilket varit lyckosamt (Lövkrona, Agrell & Widén 2006). Konsensuellt ledarskap framhålls också i en svensk studie som viktigt för att stötta jämställdhetssträvanden inom akademien (Bjuremark 2002).

Om diskriminering av kvinnor i akademien

En vanlig slutsats av forskning om akademien som kultur/struktur är att det finns könsdiskriminerande eller könssegregerande mönster inom den högre utbildningen (Bagilhole 2000, Husu 2000, Søndergard 2001, Haake 2004, Sapienza 2005). Kvinnor har ojämlika villkor vad gäller att rekryteras till poster inom akademien och att sedan avancera och göra karriär (Bagilhole 2000, Madden 2005). Kvinnor behöver arbeta hårdare, vara bättre än män på samma position för att nå framgång, kvinnor upplever att de behandlas annorlunda av män, de är ensamma, isolerade och inte välkomna i manliga informella nätverk, kvinnor uppnår inte samma status som män när de utför liknande uppdrag och det kan finnas en sexistisk jargong (Bagilhole 1994, Kerman 1995, King 1998, Trowler 1998, Deem 2003, Madden 2005).

Många forskare anser det vara problematiskt med den könsobalans som finns inom akademien på ledande positioner. Även i så kallat jämställda länder som Sverige och Finland finns få kvinnor på seniora poster (Husu 2000, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Resultaten framstår dock inte som att man genom att öka antalet kvinnor på maktpositioner inom akademien automatiskt bidrar till en förändring av den manliga universitetskulturen, men att den möjligheten ökar vid en könsbalans. Det behövs en kritisk massa, en ensam kvinna på toppen är inte stark (Bown 1999). Förslag till åtgärder som poängteras för att minska denna obalans är att aktivt öka antalet kvinnor på strategiska poster inom universiteten, öka medvetenheten om den diskriminering som kvinnor möter och avslöja myten om att universiteten är jämställda och att det alltid är kompetens som räknas (Davis & Holloway 1995). En mer positiv bild ges dock av några forskare som menar att det blivit allt lättare att vara kvinna i akademien genom att det kommit in fler kvinnor på mellanchefspositioner vilket gör att kvinnorna ses som mindre avvikande och därmed uppskattas mer (Middlehurst 1997, Madden 2005).

Kvinnor lever under ojämlika villkor vad gäller att rekryteras till olika poster inom akademien och att sedan avancera och göra karriär. Kvinnorna lämnar också akademien oftare än vad män gör (Bagilhole 2000, Husu 2000). Det är viktigt att ställa frågan "hur rekryteras ledare i akademien?" (Deem 2003). Rekryteringsprocessen till ledande uppdrag måste professionaliseras och tydliga kravprofiler till ledande uppdrag bör finnas (Lövkrona, Agrell & Widén 2006). Det finns dock forskning som visar att miljön inom akademien gör det svårt att komma överens om vilka kvalifikationskrav som är de viktigaste vid tillsättandet av ledare och att det dessutom är svårt att mäta kvalifikationerna på något rättvist sätt (Søndergard 2000).

Ett problem som synliggörs i forskning kring att vara kvinna och i minoritet inom akademien är att då det är så få kvinnor på höga positioner innebär detta att kvinnorna blir överbelamrade med ledaruppdrag och andra uppdrag om att ingå i kommittéer och styrelser. Kvinnorna känner att de måste ta på sig dessa uppdrag då de är så få att dela på dem (Bown 1999, Sandstedt 2004, Madden 2005, Viefers, Christie & Ferdos 2006). En slutsats som genereras av detta är rådet att yngre kvinnor mitt i karriären inte ska ta på sig ledaruppdrag. Kvinnor bör inte vara för lojala sina institutioner och måste lära sig att tacka nej (Trowler 1998, Nisser 2006).

Om att skapa stöd för kvinnor i det akademiska ledarskapet

I studier framkommer att kvinnor inte ser en ledarkarriär inom akademien som den ultimata, en forskarkarriär har högre status (Deem 2003). En slutsats som lyfts fram är vikten av att uppvärdera status och meritvärdet av att vara akademisk ledare. Ett tydligt mandat och medel för kompensationsstid i forskningen efter avslutat ledaruppdrag är viktiga statushöjande signaler som kan få fler kvinnor att välja en ledarkarriär inom akademien (Nisser 2006).

Både kvinnliga och manliga chefer inom akademien behöver omgärdas av ett gott stöd (Bown 1999). Administrativt stöd, kontakter med andra chefer i organisationen, professionella ledarutbildningar (som problematiserar genus och ledarskap) och nätverk framkommer som viktiga stödformer (Nisser 2006, Lövkrona, Agrell & Widén 2006). Dock framkommer i vissa studier vikten av att kvinnor har möjlighet att delta i enkönade grupper, där öppna diskussioner och erfarenhetsutbyte underlättas, t ex i kvinnliga nätverk, eller genom kvinnliga mentorer, rollmodeller och förebilder (Bagilhole 1994, King 1998, Lövkrona, Agrell & Widén 2006, Nisser 2006, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Det finns också faror med att stanna vid att skapa stöd genom enkönade grupper, genom att denna typ av åtgärder bidrar till att uppmärksamma könsskillnader och förstärka kön som en betydelsefull distinktion inom akademien (Haake 2004, Blackmore 2006).

I forskning på området framkommer att kvinnliga respondenter i vissa akademiska miljöer inte kan tänka sig kvotering (i Sverige, t ex Tham-professurer) eller andra åtgärder för att särbehandla kvinnor i akademien. Kompetens måste gå före kön och denna typ av åtgärder är att göra kvinnor björntjänster brukar då lyftas fram som argument (Søndergard 2001, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Det brukar heta att jämställdhet kommer med tiden och att nästa generation kommer att vara jämställda. Andra hävdar tvärtom att det är en farlig form av informell diskriminering att säga att jämställdhet kommer av sig själv med tiden (Husu 2000).

Studiens tillvägagångssätt tar form

Under våren 2006 genomfördes först en kartläggning av vilka av de forskningstunga miljöerna vid svenska lärosäten som leddes av kvinnor. Det visade sig att många lärosäten inte kunde redovisa någon enda som stämde in på beskrivningen ”att vara kvinna och leda en forskningstung miljö” (d v s där minst 70% av intäkterna skulle vara i form av forskningsmedel). Totalt fick vi in ca 25 namn på kvinnor som skulle kunna utgöra bas för ett urval. Vid närmare granskning visade det sig sedan att några av de namn vi fått in, inte stämde in på beskrivningen, p g a felräkningar i budgetanslagen. Några kvinnor föll också bort från underlaget, då de ledde forskarskolor, med i och för sig omfattande verksamheter, men med en låg grad av konkret personalansvar och andra traditionella ledaruppgifter. Kvar var ca 20 kvinnor. Av dessa 20 gjordes sedan ett urval på 13 kvinnor, utifrån tanken att de skulle representera så många som möjligt av de lärosäten som meddelat namn i tid och för att få en så stor spridning som möjligt avseende typ av institution, fakultetstillhörighet och verksamhet. 12 av de 13 kvinnliga prefekterna kunde slutligen medverka vid studiens intervjutillfällen.

Kvinnorna kontaktades via ett brev³ under juni månad 2006 och intervjuerna genomfördes sedan under september månad genom att jag reste runt och besökte kvinnorna på respektive lärosäte (gäller vid alla fall utom ett, där intervjun skedde på ett hotellrum). En av intervjuerna genomfördes av Lisbeth Lundahl. Intervjuerna spelades in på band och skrevs sedan ut ordagrant med hjälp av en skrivbyrå. Vid ett av intervjutillfällena slutade bandspelaren att fungera, där har anteckningar och en kompletterande telefonintervju genererat underlag för analys. Kvinnorna i studien är anonyma och har informerats om att de när som helst kan avbryta sin medverkan i studien.

En intervjuguide utgjorde grundstrukturen för intervjuerna. Intervjuteman var relativt öppna och togs upp i lite olika ordning beroende på hur samtalen utvecklades, intervjuformen kan därför sägas vara semistrukturerad. Förutom viss basinformation om informanten och hennes institution, behandlade intervjuerna bl a teman om upplevelser av prefektskapet och att vara kvinna och chef, erfarenheter av att leda just forskningstunga miljöer, hur rekryteringen till prefektuppdraget gått till, vilket stöd som finns (borde finnas) i prefektrollen och hur de ser på sin karriär.⁴

Analysfas I började med att jag läste igenom och identifierade de aspekter av ledarskap som varje kvinna i studien tillmätte betydelse under respektive intervju-tema. Dessa skilda uttalanden fördes samman där de var desamma eller liknade varandra och utgör sedan de kategorier av aspekter på ledarskap som redovisas i resultatpresentationen. Totalt skapades 168 ledarskapsaspekter (noder)⁵ för alla teman i intervjuerna. För varje ledarskapsaspekt framgår hur många kvinnor som ger uttryck för just den aspekten och på så sätt konstrueras beskrivningen i rapportens första resultatdel tillsammans med citat som berör och exemplifierar de olika ledarskapsaspekterna. Denna resultatpresentationsform utifrån analysfas I kan ses som en kondenserad kvalitativ innehållsanalys. Nedan följer en beskrivning av en mer teoretiskt baserad steg II-analys.

³ Brevet finns som bilaga 1.

⁴ Intervjuguiden finns som bilaga 2.

⁵ Den teoretiskt/metodologiskt intresserade kan läsa om konstruerandet av noder i Haake (2004).

Världen (här: det akademiska ledarskapet) tar form då människor kategoriserar, differentierar och klassificerar den. Mening och betydelser skapas genom de särskiljande distinktioner som människor gör. Genom att tillskriva verkligheten betydelse kan människan förstå och handla i den. Betydelserna är godtyckliga, tillfälliga och under utveckling, så om de förändras, skapas andra möjligheter att tänka och handla. Vi lär oss ett visst språk som sedan strukturerar och kategoriserar vår verklighetsbild (Bourdieu 1999, Rorty 2003, Haake 2004). I denna studie blir det därför intressant att studera hur det akademiska ledarskapet konstrueras (reproduceras) via de ledarskapsaspekter (noder) som kvinnor som leder forskningstunga miljöer tillmäter betydelse. För att konstruera en förståelse av studieobjektet, synsätt på akademiskt ledarskap, krävs en relationell och kontrasterande analys. Utifrån dessa utgångspunkter gjordes i steg II-analysen en intern kontrastering av vilka olika (eller lika) ledarskapsaspekter de kvinnliga prefekterna i studien tillmätte betydelse. I samband med att alla informanternas utsagor om akademiskt ledarskap och kön inom forskningstunga miljöer ställdes mot varandra, synliggjordes, med hjälp av en multivariat korrespondensanalys (MCA) i SPSS, relationen dem emellan. En empirisk konstruktion av den akademiska ledarskapsdiskursen tog då form.

De informanter som pratade på ett liknande sätt om prefektskapet har i denna analys hamnat nära varandra och de som pratade om ledarskapet på skilda sätt har hamnat långt ifrån varandra. Med utgångspunkt i varje informants individuella placering i förhållande till övrigas, skapades sedan tre subjektspositioner utifrån tanken om att där det fanns närhet mellan vissa informanter men avstånd till andra ringades dessa informanter in och bildade en grupp. Prefekternas utsagor kan därmed ses som uttryck för tillhörighet till en viss informantgruppering/subjektsposition på "den akademiska ledarskapskartan" (se figur 1, s. 28). Det viktiga är här fokus på vad som uttalas vid olika subjektspositioner, samt den konsistens (regelbundenheter och mönster)⁶ samt inkonsistens (variation och spänningar) som kan utläsas mellan olika positioners ledarskapsuttryck. För att en ledarskapsaspekt ska sägas vara förknippad med en specifik subjektsposition behöver inte det innebära att alla informanter vid positionen har uttalat aspekten i fråga utan det betyder att i relation till övriga informantgrupperingar är den specifika ledarskapsaspekten starkt eller tydligt förknippad med subjektspositionen i fråga.⁷ De bakgrundsfaktorer som är koncentrerade till olika subjektspositioner, och som därigenom möjligtvis haft betydelse för skillnaderna, ingår också i analysen.

För att värna en god kvalitet och trovärdiga analyser i denna studie har den interna logiken, "koherensskriteriet" (Taylor 2001) varit en viktig ledstjärna. Jag har även försökt göra beskrivningar av tillvägagångssätt och resultat så genomskinliga som möjligt. Genom ett reflexivt förfarande d v s genom att problematisera och reflektera över de egna analyserna, har jag försökt bidra till en så god studie som möjligt (Barlebo Wenneberg 2001). De forskningsetiska riktlinjerna har också genomsyrat studien.

⁶ Ett teoretiskt begrepp för denna konsistens, d v s centrala och gemensamma ledarskapsaspekter för informanterna, är episteme. Se Haake (2004).

⁷ Begreppet subjektsposition är inspirerat av Foucault (1993). För att fördjupa sig i den teoretiska grunden för denna begrepps användning, se Haake (2004).

II. INTERVJURESLTAT

Resultaten av intervjuerna kommer under del II att presenteras på två olika sätt. Först görs en tematiserad beskrivning där intervjutema för intervjutema tas upp och behandlas genom att redovisa de ledarskapsaspekter som de kvinnliga cheferna tagit upp vid respektive tema. Aspekterna beskrivs och citat redovisas för att exemplifiera varje tema. Därefter följer en presentation av resultaten som fokuserar det gemensamma och konfliktlinjer i materialet oavsett intervjutema. Här beskrivs först de gemensamma aspekter som många kvinnor i studien har gett uttryck för, för att sedan följas av tre subjektpositioners olika ledarskapsuttryck, vilket synliggör olikheter och konfliktlinjer i materialet.

Tematiserade resultat utifrån intervjuerna

Nedan följer en presentation av vilka ledarskapsaspekter de tolv kvinnliga prefekterna, vid forskningstunga miljöer, har gett uttryck för vid de frågeområden som behandlades under intervjuerna. Varje tema har en rubrik och ibland ingår flera frågor under samma tema. Presentationen följer samma logik, att alltid presentera de aspekter som flest kvinnor pratar om först för att avslutas med enstaka uttalanden. Aspekterna är kursiverade genom hela resultatpresentationen. Citat är insprängda i beskrivningen för att ge exempel på hur resonemanget kring specifika ledarskapsaspekter och -kategorier har kunnat låta i intervjuerna. Inom parentes anges också antalet informanter som uttalat varje enskild aspekt. Totalt presenteras elva teman nedan.

Om upplevelser av att vara prefekt

Ja alltså det är både och, så att säga. Jag hade inte varit prefekt om jag inte hade tyckt att det var roligt på något sätt. Sen är det ofta ett ganska tufft jobb alltså... ja det finns hur många sorters uppgifter som helst. Det är väldigt splittrat. (IP12)

De flesta informanter (9) uttrycker att prefektskapet på något eller många sätt är *kul, roligt och trivsamt* samt ger mycket tillbaka till dem själva. Många (5) säger också att det akademiska ledarskapet är *spännande, utmanande och intressant*. Samtidigt uttalas prefektrollen vara *svår, jobbig, tung och splittrad* och kan liknas vid att ”valla katter” (5).

Jag tycker att det är stimulerande. När man börjar är man ju nybörjare, alltså man är inte van att leda människor på det sättet plus att en prefekt i alla fall i den här akademiska konstellationen har ganska liten makt. Det är inte som att vara mellanchefer på ett företag. De sitter ju också på en stor påse pengar här sitter man på en jätteliten påse pengar och sedan får ju alla dra in sina egna pengar. Så rollen är ganska svår på det viset man har egentligen ingen makt men man vill ju att det ska fungera så bra som möjligt. (IP8)

Det som är svårt och jobbigt beskriver många informanter (5) vara att hantera *personalproblem* som konflikter, övertalighet och varsel. Något mer positivt, som flera kvinnor (5) i studien uttalar, är att det akademiska ledarskapet lär dem hur universitetet som *organisation, dess beslutsvägar, system och spelregler*, fungerar. Det är också positivt att kunna *påverka och styra* verksamheten (4). Andra positiva upplevelser som några av informanterna uttrycker (3) är att arbeta för att *pusha och stötta* sina

medarbetare för att få ut det bästa ur var och en och att få ”alla blommor att blomma”. Några (3) beskriver också medarbetarna som *positiva, respektfulla och ambitiösa människor*.

Alltså det övervägande är ju positivt. Veldig kul och det hoppas jag att jag har inte bara med ord sagt utan även försökt att förmedla och det tycker jag är viktigt för att jag menar det är ju inte alltid man säger det att det roligt att kunna vara med och styra och ställa och påverka och även försöka liksom att lyfta människor tycker jag känns veldig kul och stimulerande. Kul att fightas också och försöka vara duktig eller bäst, eller dra hem pengar och sådant där. Ja jag tycker det är roligt. (IP9)

Ett par av kvinnorna (2) nämner att de upplever det vara otroligt viktigt att sköta *ekonomi och budget* för verksamheten. Sedan framkommer beskrivningar om att ledarskapet är *mer problematiskt än man hade trott* (2) och att man inte riktigt vetat vad man gett sig in i, att *ledarskapet aldrig tar slut* (2), det finns alltid mer att göra samt att man egentligen helst hade *velat slippa* (2) vara prefekt eller anser det vara någon form av värnplikt.

Ja det är ganska bra faktiskt. Jag kan ju säga att jag hade ju helst sluppit och det har att göra med att det tar tid från forskningen och om någon annan hade funnits som hade varit lämplig och villig osv, då hade jag gärna låtit bli, för jag ser inget riktigt självändamål för min del. Det är lite grann av en värnpliktjänstgöring att alla som ändå har förmånen att få jobba med forskning på ett universitet är det så att det krävs att man gör en sådan här insats under en period då gör man det. (IP6)

Om att vara kvinna och prefekt

Jag tror också, ju mer man ser av de här hierarkiska strukturerna att det är jätteviktigt att det är kvinnor med för vi tänker lite annorlunda och vi ser andra perspektiv och det behövs verkligen att man bryter de här maktstrukturerna som finns. Många gånger tror jag inte att männen är medvetna om maktstrukturerna. Jag tycker det blir veldig tydligt att folk inte har en aning om hur det här nätverket fungerar, att det verkligen behöver komma in tjejer. (IP8)

Hälften av kvinnorna i studien (6) tror eller är säkra på att *det akademiska ledarskapet påverkas av att de är kvinnor*. Andra hälften (6) *gör det inte*, eller vet inte.

Nej. Troligen inte. /.../...men för ska vi säga prefektrollen så tror jag att det gör just detsamma därför att det är definierat ungefärligen det man ska ägna sig åt. Jag tror inte jag skulle vara annorlunda om jag hade varit man. (IP6)

Det som beskrivs som skillnader är att *kvinnors generella karaktärsdrag* präglade genom t ex uppfostran är annorlunda än männens (6). En skillnad som uttalas är att *kvinnor är mindre auktoritära*, bryr sig mindre om makt och har inte lika svårt att hantera oklarheter kring makt som män (4). Kvinnor uttrycks, av några informanter (3), vara mer intresserade av *personlnära frågor* som t ex personalsamtal, frågor om relationer, arbetsmiljö och rehabilitering.

Sen i vår uppfostran det är där det kommer in... vi tar hand om relationer. /.../ Det blir lite för mycket känslomässigt men samtidigt det här hjälper i ledarskap att du är förberedd, du ser saker och ting... man är lite mer öppen. /.../ Jag tror det är där som man har nytta av att man är kvinna i den här rollen eftersom det gäller en hel del personalansvar... det här att kunna se personer och kan fundera på hur kan du få det bästa utav en person. (IP10)

Kvinnor som är chefer uppfattas också av några informanter (3) *möta ett motstånd från manliga professorer*, bli behandlade annorlunda och utsatta för diskriminering. Att vara kvinna påverkar också på det sättet att man har blivit *tillfrågad att bli prefekt just utifrån sitt kön* (2) och att kvinnor inom akademien allt mer *sitter med överallt* och ibland skulle behöva säga nej till olika uppdrag (2). Ett par informanter uttrycker också att något som skiljer kvinnliga chefer från män är att *kvinnor är mer känslomässiga* och vill vara älskade av alla (2) samt att kvinnorna tänker på *könsfrågor och jämställdhetsaspekter i ledarskapet* mer än vad män gör (2).

Det finns ju många aspekter och en är naturligtvis att man är kvinna men om vi börjar och lyfta i den sidan då så tror jag faktiskt det. Alltså jag är av den uppfattningen att det finns generella karaktärsdrag som naturligtvis inte alla kvinnor eller alla män har, men jag tror att det finns det i alla fall och det är väldigt svårt att göra sig fri ifrån de där. Man har inte alla men man har några av dem. Och då en utav de här karaktärsdragen är ju att man vill vara alla till lags eller älskad av alla och så där och det känner jag att jag har det också som ligger lite tungt hos mig. (IP7)

Om ledstjärnor i ledarskapet

Ja det är väl det då. Rak kommunikation och att man ska kunna våga ta beslut även om det inte är så himla kul alla gånger. Också att försöka engagera folk att trivas på sin arbetsplats. (IP8)

En ledstjärna i prefektskapet som många kvinnor (7) i studien ger uttryck för är att *rak kommunikation, att sprida information*, att föra diskussioner och samtal med medarbetare är mycket viktigt för att skapa underlag för ett bra klimat och god verksamhet. En annan stark ledstjärna som uttalas (6) är att arbeta för att *anställda ska må bra, känna sig nöjda*, komma till sin rätt och växa. Något som flera prefekter (5) vid dessa forskningstunga institutioner/motsvarande värnar om är att stötta arbetet med att *göra så bra forskning som möjligt*, att slå vakt om forskningens kvalitet och finansiering. Några av prefekterna i studien (4) leds också av att *skapa helhetssyn, samarbete över gränser och integration på arbetsplatsen*.

Ja det har jag och det är för det första att vi håller ska vi säga forskningens kvalitet väldigt högt och att man respekterar forskningsaktiviteter och att det trots allt det är en av våra viktigaste uppdrag. Samtidigt som man inte får försumma lärardelen av det här. /.../ Så de... två huvuduppdragen anser jag vara omistliga och är det så att folk inte respekterar det här då ilsknar jag till faktiskt. (IP6)

En annan ledstjärna som uttrycks av några informanter (3) är att det är viktigt att *finnas tillgänglig och "med öppen dörr"*, där personal kan känna att de kan komma i alla situationer och att prefekten tar sig tid att lyssna. Å andra sidan uttrycker lika många att det är viktigt med *integritet*, att kunna prioritera och säga nej till vissa förfrågningar (3). *Tydlighet* (3) och att arbeta med *övergripande visioner och strategier* (3) för verksamhetens inriktning är också aspekter i ledarskapet som uttalas av några kvinnor i studien.

Det strategiska arbetet, långsiktighet, framtiden. Om 10 år var är vi? (IP10)

Andra ledstjärnor är att *våga ta beslut* (2) att det ska finnas en *öppenhet och genomsynlighet* i beslut och strategier (2), att det är viktigt att *ta tag i personalproblem* i tid (2) och att *rättvisa och demokrati* ska vara ledord i arbetet med bl a lönesättning (2). Enstaka informanter nämner också att *sunt förnuft* (1), att sköta *representation* (1) och att driva ett *jämställdhetsarbete* (1) är viktiga ledstjärnor i prefektrollen.

Så det är väl de tre sakerna, alltså demokrati eller öppenhet... samverkan för att hitta nya kreativa idéer och rättvisa i den mån det går, alltså rättvisa löner. Det är de tre sakerna som jag tycker är viktiga. (IP5)

Om att rekryteras till prefekt

Och det höll de på med ja länge... och jag fick frågan om jag ville vara kandidat... ganska tidigt och då sa jag nej. Och sedan frågade de mig en gång till och då sa jag fortfarande nej och sedan frågade de tredje gången, då sa jag inte nej utan då sa jag något annat som måste ha varit ja. Och då hade de utsett två, en man och en kvinna, det är precis så som fakulteten vill... och då accepterade han och jag att bli kandidater eller vad man ska säga och sedan lämnade de in namnförslagen till universitetet och sedan utsåg dekanus mig. (IP5)

De flesta av kvinnorna i studien (9) beskriver en inom universitetsvärlden *traditionell rekryteringsprocess* som börjar med någon form av valprocedur (ofta med valberedning) på institutionen, samtal med personer som många anställda vill se som ledare och så småningom lämnar institutionen ett eller två namn vidare till fakultets- eller universitetsledning som fattar det formella beslutet. Många informanter (5) har under rekryteringsprocessen känt ett *stort stöd* och fått starkt gehör från medarbetare. Många kvinnor i studien (5) har erbjudit sig att ta på sig rollen, de *vill ta sitt ansvar* eller har varit personligt intresserade. Flera (4) beskriver också att de *varit tveksamma och sagt nej* till att bli prefekt vid ett flertal tillfällen först. Några (4) säger också att det har funnits *få kandidater* och att andra har tackat nej.

Och de frågade mig om jag ville bli prefekt. Den första tanken var blankt nej. Jag tänkte usch, hur kan jag ta medarbetarsamtal med professorerna, det är ett stort steg man tar. Men sedan när jag hörde att jag var först på listan som folk ville ha. Att bli vald på institutionen, då kändes att om de tror att jag kan klara av det så kan jag gå in och prova. (IP10)

Ett fåtal kvinnor (2) uttrycker att de kommit i fråga för prefektposten då det varit *problem med den tidigare prefekten*, eller att de har varit *de enda som har haft rätt förutsättningar* och erfarenheter och därför varit självklara till prefektposten (2). Ett par informanter (2) beskriver tillsättningen som en *kvotering till posten*, där det har varit ett politiskt korrekt och starkt beslut att det ska vara just en kvinna som prefekt och att om det inte hade funnits en sådan jämställdhetsagenda skulle troligtvis någon annan (en man) ha blivit prefekt. Ett par av kvinnorna (2) säger också att varför de till slut tackat ja, är för att de vill *ställa upp för "kvinnans" eller jämställdhetens skull*. Enstaka prefekter i studien beskriver prefektutnämningen som en rejäl konkurrenssituation där det varit *kamp om prefektskapet* (1), eller att prefekten känt att hon egentligen *inte hade något stort stöd* på institutionen och att tillsättningen inte gjordes helt utan diskussion (1).

Det var starka krav från rektor det måste finnas... kvinnliga prefekter på xx-fakulteten då. /.../ Så att det var en kvotering kan man säga. /.../ Bra. Det är helt okey, det har jag absolut ingenting emot. Jag vet att det finns ju folk som tror att det är så betungande. Nej men... vald kan ju vem som helst bli i olika sammanhang men att bli omvald det är liksom då visar det att man har gjort något bra... Kvoterad in, men jag blev faktiskt omvald. (IP5)

Om prefektrollen är attraktiv eller inte

Nej jag tror inte det är speciellt attraktivt. Det är min känsla. Jag vet ju inte. Det är ingen som har sagt något. /.../ Av de grupper som är här så tror jag alla känner sig synnerligen tacksamma att jag sköter det där jobbet, så det blir nog inget slagsmål om vem som skulle ta efter i sådant fall. (IP1)

I stort sett alla prefekter i studien (10) ger uttryck för att *prefektrollen inte anses vara särskilt attraktiv*, det är svårt att hitta de som vill, det finns ingen kö av intresserade, det är inte eftersträfvansvärt och anses vara en värnplikt. Varför prefektskapet inte är så attraktivt beror på *innehållet i uppdraget* beskriver många av informanterna (6). De som blir prefekter har inte rätt utbildning för det, det tar tid från det personerna egentligen är intresserade av (oftast forskning), rollen innehåller mycket personalfrågor som är svåra att hantera och livet efter prefektåren är tufft om man ska fortsätta med sin egen forskning.

Det är också lite vem man ställer frågan till. Är man den här inbitna forskartypen som bara vill lösa de vetenskapliga problemen, då är det ju inte ett dugg attraktivt. En sådan person tycker att det vore hemskt. (IP8)

Några informanter (3) beskriver att andra *tycker synd om dem* som måste vara prefekt, eller att medarbetarna är tacksamma att de tagit på sig uppdraget. Det som i ett par fall (2) uttalas vara attraktivt med prefektskapet är *titeln*, det kan se bra ut i CV'n, men själva innehållet i arbetet är inte attraktivt. Ett fåtal (2) beskriver att det ändå finns ett *måttligt intresse* av prefektrollen, det finns några få som vill detta och det är tur för verksamhetens överlevnad. En informant (1) uttalar att prefektskapet *blivit mer attraktivt än förr* och inte lika mycket ett måste.

Jag tror att det kanske är 20 procent av akademikerna som kan tänka sig att ha liksom förtroendeuppdrag, men det är ju också viktigt för organisationen. /.../ Jag tänkte säga så här också att det är viktigt för den akademiska miljön att man har folk som har inflytande eller som kan tycka till när det gäller universitetets styrning. Det är ett sätt att göra den egna miljön lite mer synlig och det är ju inte fel om man kan vara med och påverka lite mer. Det skulle ju inte fungera om alla säger: 'Jag vill absolut inte ha ett sådant här uppdrag'. För då skulle det ju vara lätt att verksamheten blev väldigt marginaliserad. (IP8)

Om vilka föreställningar som finns angående hur en prefekt ska vara

Å ena sidan vill man att prefekten ska bestämma men han ska bara bestämma i alla de ärenden som man inte själv är berörd av. (IP11)

Det som oftast återkommer i informanternas svar (6) om vilka föreställningar som finns om den goda prefekten, är att det är en person som *kan agera chef*, som kan fatta beslut, använda sig av auktoritativ makt och som inte tonar ner sin roll. Många (5) uttrycker också att prefekten ska *sköta om institutionen som om det vore en stor familj*, man ska vara mamman, pappan eller hustomten som känner och bryr sig om alla. Flera (4) uttalar också att *det inte finns någon entydig bild* av hur en god prefekt ska vara utan att det snarare finns ett flertal olika bilder, t ex beskrivs förväntningarna vara olika från den administrativa personalen jämfört med från lärarna och forskarna.

Jag tror inte det finns någon entydig sådan bild. Det finns kanske en liten gruppering som ser prefekten som 'den där som bestämmer', alltså ledaren med stort L. Det tror jag kan finns någon slags önskan om ... den som pekar med hela handen och sådant. /.../ I övrigt tror jag nog att idealet är väl det här kollegiala, någon som kan balansera de här två funktionerna på något sätt, därför att många vill ju ha inflytande på allting. Det är ju ett väldigt utbredd ideal och då bör man som prefekt vara en sådan som kan klara det på något vis. Det kan ju säkert finnas någon slags mamma- eller pappafigur också, det tror jag kan finnas också, eller önskan om att det är någon som står för institutionen... och ställer upp för en. (IP3)

Flera kvinnor i studien (4) uttrycker att föreställningen om den goda prefekten innefattar att *finnas tillgänglig* och att samtala med medarbetare på institutionen. Prefekten bör också vara någon som *tar tag i problem snabbt* (3) samt vara en *duktig tjänsteman och administratör* som kan sköta allt pappersjobb och agera expeditionstjänst (3). Några informanter (3) beskriver också den goda prefekten som en *kollegial ledare* som inte styr för mycket eller lägger sig i verksamheten i onödan. Den goda prefekten ska enligt en (1) kvinna i studien vara en *duktig forskare*, för att ha legitimitet i rollen. Den ”normale” prefekten (inte nödvändigtvis den gode) är en person som *gynnar sig själv och de sina*, säger en informant (1), den ”normale” *är en man*, säger en annan (1).

Jag tror att en bra, god, prefekt ska inte lägga sig... i forskningen inte lägga sig i så men finnas när det blir krångligt och svårt tror jag och då finnas som en samtalspart men också som någon som kan ta över knepiga juridiska personalärenden, ekonomiska frågor och sådant, men jag tror... inte man får lägga sig i för mycket. Jag tror att det ska vara en tjänsteman som finns vid behov. Så tror jag. (IP5)

Hur väl tycker då informanterna att de passar in i bilden av den goda prefekten? Många av kvinnorna (6) säger att de passar in i bilden (bilderna) *till viss del*. De ställer inte upp på alla krav och förväntningar, en del beskriver sig som tuffare, alternativt inte så bestämmande, inte tillräckligt tillgängliga eller mer avvaktande än vad som kanske önskas. Flera av kvinnorna i studien (4) uttrycker att de *stämmer helt in* i bilden av den goda prefekten, ibland på att de uppfattar att kraven och förväntningarna är låga. Ett par (2) *vet inte eller tror kanske* att de passar in i bilden och ett par (2) säger också att de *inte vill anpassa sig* till de föreställningar som finns, utifrån tanken att ’jag är den jag är’.

På så sätt är jag nöjd och därför tror jag att jag inte upplever det där som något problem utan jag är den jag är. Jag är prefekt under den här tiden och jag använder mig av det på det sättet som jag tycker är bäst för verksamheten. (IP11)

Om att leda forskningstunga miljöer

Så jag tror att som ledare är det ju bättre och enklare att sitta i en sådan här miljö där alla är fokuserade på en och samma sak och du får inte de här schismerna mellan lektorer... och de gör ju ett jättebra arbete de som undervisar. Det måste ju också finnas duktigt folk, men du behöver inte ta konflikter mellan adjunkter och lektorer till exempel som måste vara jobbigt för en ledare. Man har en enhetlig sida utåt att det är forskning... det tror jag gör att det blir enklare. (IP1)

Många informanter (5) ger uttryck för att det *inte är lika svårt eller betungande* att vara prefekt i en forskningstunga miljö som i en mer undervisningstunga. Det som karakteriserar den forskningstunga institutionen, enligt ett flertal kvinnor i studien (5) är att där finns en *enhetlig grupp forskare* som är fokuserade, duktiga och självgående och som tar ansvar för sina forskningsprojekt. Flera informanter (4) beskriver den egna rollen i den forskningstunga miljön som att de har ett *litet inflytande över forskarna och forskargrupperna*, att forskargrupperna är svårstyrda och lever sina egna liv. Ett par prefekter (2) uttalar dock att den forskningstunga institutionen är en *spretig organisation* med oklara ledningsstrukturer som gör ledarskapet lite svårhanterat. En (1) informant beskriver att ledarskapet mer liknar att vara *ledare för ett företag* och en annan informant (1) att prefekter i forskningstunga miljöer *tar lättare på prefektrollen* än de som befinner sig i undervisningstunga miljöer. En av kvinnorna i studien (1)

uttrycker att som prefekt för en forskningstung institution måste man själv vara en *duktig och respekterad forskare*.

... för att kunna vara prefekt på den här institutionen så måste jag bli bra, ännu bättre. Så att jag har jobbat jättehårt för att bli ännu bättre som forskare och det är för att liksom bli respekterad eller fortsätta att vara respekterad och för att... de ska ju vara stolta över mig så kan inte jag liksom bara deka under tiden. Så för mig har det varit väldigt viktigt. (IP4)

Vilka frågor är då dessa prefekter inblandade i som rör forskningsverksamheten på respektive institution eller enhet? Många av informanterna (8) berättar att de inte petar i forskningsverksamheten särskilt mycket, att de *inte lägger sig i* och att de har ett litet inflytande på framförallt innehållsrelaterade frågor. En av de frågor som många av prefekterna (8) är inblandade i är att ta ansvar för att ordna *forskningsrelaterade träffar och diskussioner*, t ex forskarkollegieträffar, seminarier, strategi- och finansieringsdiskussioner mm. Ett annat område som många informanter (7) tar upp i intervjuerna är att det är mycket viktigt för dem att *följa upp budget-, ekonomi- och finansieringsfrågor* för de olika forskargrupperna.

Flera kvinnor i studien (6) beskriver även att de kopplas in på frågor som har att göra med *personalfrågor relaterat till forskargrupperna*, t ex rekryteringsfrågor, antagning av doktorander, personalproblem, trakasserier och avvecklingsdiskussioner. Flera (5) ger också uttryck för att de har *ansvar för den fysiska miljön* genom att ha yttersta ansvaret för lokaler, apparatur och utrustning och för hur dessa ska användas på bästa sätt. Enstaka informanter nämner också att de har ansvar för *överblicken* och att skriva under alla papper (2) eller att det viktiga är att ha rollen av att vara den som *uppmärksammar och uppskattar forskare* och forskargrupperns arbete (1).

Som jag sa så har jag ju tyvärr inte en stor påse pengar att fördela. Så på det viset har jag ett väldigt litet inflytande, men... /.../ Lokalanvändningen i högsta grad, ... instrument i högsta grad men också den strategiska utvecklingen, kanske inte forskargruppens egen utveckling så mycket, men den gemensamma utvecklingen av institutionens grupperingar. Vart ska vi gå? Vilka anslag kan vi söka? (IP8)

Vill då prefekterna i studien vara mer inblandade i frågor som rör forskare och forskningsverksamhet än de är idag? Hälften av informanterna (6) säger att de *inte vill styra forskningsverksamheten mer* och att det är bra med den relativa självständighet som finns idag. Av övriga informanter som vill ha mer kontakt med forskningsverksamheten är en vanlig beskrivning att de vill *driva forskningsfinansieringsfrågorna på ett tydligare och bättre sätt* (5). Det kan handla om att hjälpa till att skriva ansökningar, att hitta samarbetspartners och att sälja in institutionen.

Nej jag styr inte därför att jag tror att det är så här jag behandlar folk som jag själv skulle vilja bli behandlad och jag vill inte att folk ska lägga sig i vad jag gör. (IP4)

Andra områden som några informanter nämner i intervjuerna är att de vill arbeta med att *profilera forskningen mer* (2), att de vill ha *mer inflytande över forskarutbildningsområdet* (2), att det är viktigt att *skapa fler mötesformer för forskarna* (1) eller att det vore bra att få en *större kontroll över forskningspengarna* och ett system för att följa upp forskningsbudgeten bättre (1).

Ja och det är ju hela apparaten av att söka pengar för att där måste vi bli mycket, mycket bättre. Vi måste hitta någon form utav effektivitet i detta... (IP9)

Om möjligheter och svårigheter med extern forskningsfinansiering

Sedan tror jag i och för sig att det finns ju risker om man... skulle ha mer pengar som kommer från fakultetsnivån och sådant. Det klart att det kan bli en slags inavel. Man ser bara till dem som man har i sin närhet och det finns naturligtvis en risk med det också. Den externa blicken kan naturligtvis vara nödvändig. Det må man ju inse. (IP3)

Några av prefekterna i studien (4) uttrycker att den externa forskningsfinansierings-tanken är *god som tankefigur*, men att det då är viktigt att det finns tillräckligt med pengar för att den goda tanken ska fungera och vara en naturlig del av forskningen. Flera informanter (4) uttalar att det blir *goda och objektiva granskningar av forskningens kvalitet* i och med det externa bedömningsystemet. Tanken är att konkurrens skapar kvalitet. Andra positiva aspekter som beskrivs av ett fåtal informanter är att forskningsmiljöerna blir *starkare och stabilar* när de är konkurrensutsatta (2) eller att systemet *tvingar fram samarbete över gränser* vilket är positivt (2). Ett par av kvinnorna i studien (2) uppger dock att de *inte kan se några som helst fördelar* eller positiva aspekter med det externfinansierade forskningsystemet.

Jag tycker det är ett problem med det [externfinansierade] systemet. Universitetet är ju en av världens sämsta arbetsgivare när det gäller arbetstrygghet och sådana saker och jag tror inte ett ord på det där man säger att kreativ miljö, att låta människor inte få en fast tjänst eller... ett förordnande. Jag känner personer, som jag hör att tre veckor innan de ska bli arbetslösa då kommer prefekten och säger: 'ja men ni kan nog vara här i tre... månader till'. Och det blir bara fler och fler som håller på att jobba på det sättet och jag kan inte se att man är speciellt kreativ när man vet att man bara har en månad kvar och jag har fortfarande inte fått ett klart besked om jag kan stanna eller inte. Det är bara den som har en järnmage som klarar av sådant. (IP1)

Det största problemet med externfinansieringssystemet, enligt ett flertal kvinnor i studien (8), är att det *inte sporrar nyfikenhetsforskning*, kreativitet, långsiktiga grundforskningsprojekt eller riskprojekt. Pengar och politiker styr målen med forskningen vilket inte uttrycks som särskilt positivt. Många av informanterna (7) beskriver att makten finns utanför institutionerna och att de är helt *beroende av de externa medlen*. En svårighet som blivit kännbar för många verksamheter, enligt ett antal informanter (4), är att systemet bidragit till en *dålig anställningstrygghet*. Forskare får inte förlängda förordnanden, de ska dra in pengar till sina egna löner, pengarna räcker inte till nödvändig lab-personal och många bra personer lämnar verksamheten under dessa betingelser. Flera av prefekterna (4) beskriver att forskningsrådets direktiv om excellenta och starka forskningsmiljöer *bidrar till utslagning* och svårigheter för unga forskare att ta sig in på forskningsarenan. Ytterligare en kritik riktad mot forskningsråden är den skepsis som flera informanter (4) har angående att de skulle klara av att göra *objektiva och goda bedömningar* av vilka forskningsprojekt som har den högsta kvalitén och den största utvecklingspotentialen. Risker är att det blir en politik i fördelningen, att det är gynnsamt att ha de rätta kontakterna och att det istället blir litet av en slump vem som får och inte får pengar då granskningsmetoderna inte är goda.

Jag tycker det har gått för långt åt det här excellencehållet. /.../ Sedan är det ju dessutom så att vi har ju inte så där väldigt bra ... mätmetoder ... och risken blir ju då att om vi ska använda det som anses vedertaget typ räkna då paper i rankade tidskrifter så är ju det här jättestor risk att vi konserverar... /.../ Det ska ju till oerhört starkt integritet hos de som sitter och utvärderar för att kunna säga att nej den här Lotta hon har inte hunnit skriva någon cv för hon

har varit barnledig men det är en otroligt intressant idé hon har. Vi satsar 10 miljoner på henne. Det är mycket säkrare att titta på Kalle som är 62 år och har producerat 25 doktorer och titta sida upp och sida ner av pek. Det kan inte bli fel att satsa pengarna på honom då. Så det tycker jag är ett bekymmer. (IP9)

Några informanter (3) uttrycker en oro över att *resurser till forskning på universitets- och fakultetsnivå hela tiden dras ned*. Ett fåtal prefekter säger också i intervjuerna att det externfinansierade systemet bidrar till omänskliga arbetsförhållanden på så sätt att forskare *måste vara på topp jämt* och får aldrig ha någon svacka (2), det *triggar fram forskningsfuske* (1) och det bygger på ett *ineffektivt sätt att använda forskares tid* för att söka pengar på (1).

Hur ska då den goda modellen för forskningsfinansiering se ut, enligt kvinnorna i studien? Alla informanter (12) beskriver på liknande sätt att den goda modellen för forskningsfinansiering innebär att *basanslagen eller fakultetsmedlen till forskningen ökar*, så att pengar finns till grundtjänster och baspersonal, vilket skulle ge en ökad anställningstrygghet. Många (5) uttrycker att det är viktigt att hitta en *balans mellan de interna och de externa anslagen*, där de rörliga resurserna kan vara externfinansierade. Enstaka informanter beskriver att *statsmakten måste prioritera denna fråga* (2), att det är enda sättet att komma ifrån *skuggdoktorandssystemet* (1), eller att fokus behöver läggas på att bli *bättre på att mäta forskningskvalitet* (1).

Den bästa världen skulle absolut vara att alla seniorer, forskare, professorer, lektorer skulle ha sin basfinansiering i stor utsträckning garanterad från universitetet. Kanske inte allt för att jag tror att man måste ha lite go kvar, men en stor del så att man kan känna att det ändå är en trygg arbetsplats att vara på. Sedan skulle man utifrån det kunna söka mer externa medel. Arbetsituationen för universitetet idag är rätt absurd, att man håller på att slå knut på sig själv för att attrahera pengar. (IP8)

Om vad som upplevs vara eller borde vara stöd i prefektrollen

Sedan måste jag också säga att jag tyckte att prefektutbildningen var väldigt bra. Det var både bra för att innehållet var bra men framför allt var det... en så oerhört bra grupp. Alltså dynamiken i just den här gruppen blev så bra. Det var väldigt värdefullt för det var ett jättebra sätt att prata om sina föreställningar om det här, så det blev jättebra. (IP3)

Det stöd på övergripande nivå som flest prefekter i studien (10) lyfter fram i sina intervjuer är att man uppfattat *specifika utbildningar och seminarier för prefekter* vid respektive lärosäte vara bra och värdefulla stöd. Hälften av informanterna (6) uppger också att *förvaltningen och särskilt dess personalavdelning* eller motsvarande är ett gott stöd för prefekterna att utföra sitt uppdrag. Även *rektor/VD/universitetsledning* är en nivå som flera prefekter (4) uttalar har varit ett stöd för dem. Ett par informanter (2) beskriver att särskilda *nätverk för kvinnliga prefekter* fungerat som ett gott stöd och enstaka andra att *mentor*er (1), en *prefekthandbok* (1) eller *företagshälsovården* (1) är viktiga övergripande stöd i prefektrollen. En informant (1) ger också uttryck för att *det finns stöd om man vill ha*.

I fakultets- och universitetsledningen finns resurser så om man har någon frågeställning så är det bara ringa eller per e-mail, då får man svar, så jag känner inte att man sitter här och inte kommer vidare på grund av att man inte vet reglerna eller någonting, utan där finns det support. (IP11)

På fakultetsnivå beskriver flertalet kvinnor i studien (7) att *dekanus*, genom att finnas till hands och ställa upp för samtal är ett gott stöd för prefektskapet. Hälften av informanterna (6) uttrycker också att *prefektmöten på fakultetsnivån* är värdefulla och informativa. *Fakultetskansli och kanslichef* nämns också ofta i intervjuerna (5) fungera som goda stöd i prefektens dagliga arbete. Några informanter (3) säger också att *andra prefektkollegor* som man kan diskutera relevanta frågor med över t ex en lunch är viktiga för det egna ledarskapet och en (1) beskriver en *fakultetsspecifik utbildning* som relevant.

Ja om jag har problem så kan jag ju faktiskt ringa upp dekanus då och säga att det här är någonting som vi har svårt att lösa på institutionen hur ska vi bete oss med det här fallet? (IP7)

På institutionsnivån uttrycker många kvinnor (5) att *sekretariatet, administrationen eller enstaka sekreterare* är ett oerhört viktigt stöd i vardagen. Lika många (5) anger att *ledningsgruppen eller andra chefer*, t ex avdelningschefer, på institutionen bildar ett forum där prefekten kan diskutera och bolla viktiga verksamhetsrelaterade frågor. I övrigt nämns av några prefekter *organiseringen och infrastrukturen* (2) eller *alla kollegor* och deras uppskattning (2) inom institutionen fungera som goda stöd.

Jag har jättebra stöd av mina avdelningschefer och då är det några stycken som jag har mer kontakt med än andra och några som jag verkligen känner att dem kan jag använda som bollplank. Det är väl också det som gör att man vill hålla på, att man har någon sorts förtroende eller förankring. (IP8)

Vad är det då för stöd som saknas, enligt de kvinnliga prefekterna? Flera prefekter (4) uttrycker att det behövs *andra utbildningsformer* för prefekter. Det bör bli obligatoriska utbildningar direkt till nya prefekter som framförallt behandlar de formella aspekterna av uppdraget, t ex lagar, förordningar, regler och miljöaspekter. Ett annat stöd, som några informanter (3) tar upp, vore om universitetets övergripande nivåer, såsom rektor m fl, uttalar ett öppet stöd för och *uppvärderar prefektrollen*, då prefektskapets symbolvärde och status behöver stärkas. En *bättre övergripande organisation och delegation* för ledarskap inom universiteten behöver också arbetas fram, uttrycker några av kvinnorna i studien (3). Aspekter som ett fåtal informanter tar upp i intervjuerna är att det behövs ett *bättre administrativt stöd* för prefekter (2), det behövs *mentorer* (2) eller mer *informella prefektmöten/-luncher* där man kan samtala om aktuella problem och funderingar (2). Ett par av prefekterna (2) säger dock att det *inte behövs något mer stöd*, utan att allt redan finns och en (1) uttalar att det vore bra om hennes *dekan kunde ta sig mera tid* för prefekterna.

Ibland tycker jag det vore kul om man hade någon informell möjlighet att träffa andra prefekter för ibland är det situationer där jag, framför allt i början, gärna skulle vilja ha bollat med någon annan och hört. (IP11)

Hur ser då informanterna i studien på frågan om det behövs något särskilt stöd för kvinnor som blir chefer. Relativt många av prefekterna (5) ger uttryck för att det *inte behövs något specifikt stöd för kvinnliga chefer*. De säger att det kan vara farligt med den typen av särbehandling eller isolering av ett kön och att det kan komma att slå tillbaka mot kvinnorna.

Jag tror det är lite farligt att det blir för mycket av kvinnliga nätverk, att kvinnor på något vis sätter sig i små grupper och isolerar sig. Jag tror inte det är rätt väg att gå. Det var ju ett tag här det var någon som initierade att det skulle vara luncher för kvinnliga lektorer och fo-assar. Jag

var med en gång. Jag kände, varför måste jag gå på ett speciellt ställe när jag äter med dem. Varför kan jag inte gå på vanliga stället och äta med vem som är där? Jag vet inte det kanske passar en del men det passar inte mig. (IP2)

De informanter som tycker att specifika stöd är något bra anger t ex att *kvinnliga nätverk/forum är bra stöd* (5), då kvinnor ofta har lättare för att prata med andra kvinnor och har vissa gemensamma erfarenheter som härrör ur kön och därför gärna söker stöd i varandra. Andra satsningar på kvinnor som föreslås är att *hjälpa kvinnor att se "the hidden agenda"* (2) och därigenom skapa en större trygghet i rollen, att *satsa extra resurser i form av pengar* till t ex avlastning genom städhjälp/barnvakt (2), att *tillsätta flera kvinnor på ledande poster samtidigt* inom samma fakultet så man inte blir ensam (1) och att erbjuda stöd genom *kvinnliga mentorer och förebilder* (1). Ett par informanter som ser både positiva och negativa aspekter kring könsspecifika stöd säger att det är svårt att erbjuda något sådant då det egentligen *inte finns ett kvinnligt ledarskap* som är skilt från manligt (1) och att könsspecifika träffar kan få en *stämpel på sig att vara "kärringmöten"* (1).

Så att för mig är det naturligt att ha kvinnosammanslutningar och diskutera kvinnofrågor, det känns väldigt naturligt... det finns problem och frågor som har att göra med kön vilket kön man har helt klart. Sedan får man inte övergripa det där men att det finns, man måste få diskutera många frågor också, det är helt klart. (IP5)

Om att förena prefektskap med att göra karriär inom akademien

Ja det är ju inte så där alldeles enkelt. Jag har fått den frågan förut och jag har till och med avrått unga kvinnor att ta det för tidigt för jag kan ju ändå se runt omkring mig att jag tycker nog att jag ser tendenser när kvinnor tar sådana här uppdrag ännu mera seriöst än män om jag får uttrycka det så, lägger ännu mera krut och energi på det, vilket gör att det blir mindre kraft och energi kvar till den traditionella karriärvägen som är att räkna och jag skulle kunna ta fram flera, flera exempel på detta. Jag har sett fler kvinnor gå in i väggen, så kallade utbrända, än män och de är ganska unga också. (IP9)

De flesta kvinnorna i studien (9) uttrycker att det är *svårt att kombinera prefektskap med egen forskningsverksamhet*. Flertalet (8) beskriver att det är oerhört viktigt med *timing* angående när man tar på sig denna form av ledande uppdrag. De säger att det är viktigt att man är i slutet av sin karriär, att man redan är professor eller välmeriterad docent, att man har en fungerande forskargrupp och relativt självgående doktorander och de avråder kvinnor som är unga och mitt i forskarkarriären, med t ex småbarn hemma, att bli prefekter. Flera av prefekterna (5) sträcker sig så långt att de säger att en kombination av prefektskap med traditionell forskningskarriär är helt omöjlig och att prefektskapet innebär åtminstone ett *kortsiktigt hinder eller avbräck* i den akademiska karriären.

Jag får aldrig tid att liksom rycka in och ibland känner jag att man skulle vilja ta tag i någonting och ibland känner jag också att man faktiskt har utbildat sig i jag vet inte hur många år för att bli expert inom ett fält och så sitter man att i veckor lång och får inte göra någonting inom det som man är expert på för att man ska sitta med i någon kommitté där och man ska, det tycker jag ibland kan vara frustrerande. Jag är väl inne i ett sådant läge just nu att jag känner att nu måste jag börja säga stopp för det här för till slut är det ju ändå publikationslistan som gäller också för mig. (IP1)

Några av kvinnorna i studien (4) säger att *det går att kombinera prefektrollen med fortsatt akademisk karriär* om man har hård självdisciplin, strukturerade mottagningstider, är

målmedveten med sina parallella spår eller om man tar lätt på prefektskapet och inte lägger för mycket tid och kraft på det. Lika många (4) uttrycker att det vore lättare med denna kombination om man var *garanterad forskningstid, sabbatssterminer eller forskningsresurser* efter det att man varit prefekt en period (om ca 3-4 år). Några informanter (3) beskriver att prefektskapet känns relevant då det istället *ger annat än skjuts i den akademiska karriären*, t ex ger det administrativa meriter, bra erfarenheter, utmaningar, egen utveckling och mognad och/eller en högre lön. Några (3) uttalar också att trots att det är svårt att kombinera prefektuppdraget med forskningsmeritering, måste man ändå försöka prioritera forskning för att kunna få framtida anslag, vilket *går ut över privatlivet och fritiden* samt genererar långa arbetsveckor.

Före detta prefekten kunde förena det ... han forskade vid sidan om, det förstår jag inte riktigt hur han klarade. Min uppdelning är så här att jag är prefekt, sedan är jag mamma och hemmafru och resten som jag har över går inte åt till någon fritid utan det blir forskning. (IP11)

Men hur beskriver då informanterna vad en karriär är för något? Flertalet (7) uttrycker att det egentligen inte finns en utan *flera karriärvägar inom akademien*. Den traditionella karriären är forskar-/lärarkarriären som innebär att man går från att vara forskarstuderande till att bli lektor, docent och professor och det mest statusfyllda är att i denna roll/karriärväg ha mycket forskning, stora anslag och vara internationellt erkänd inom sitt forskningsområde. En annan karriärväg är den administrativa där prefektskapet kan vara en väg in. Den beskrivs innebära att man tar på sig olika administrativa uppdrag, blir dekanus och så småningom rektor för ett universitet. Denna karriärväg har också hög status men är få förunnade och kräver dessutom att man åtminstone tidigare under sin karriär varit en god forskare.

Det finns ju karriärer mot rektor på ett universitet, det är ju en väldigt, ja vad ska man säga, det är en karriär som är tydligare än vad en lärarkarriär är, det är väl den minst spektakulära. En forskarkarriär är väl också tydlig, hög status kan man säga. Nobelpristagare ger ju högre status än en lärarkarriär, kan man väl säga. (IP5)

En aspekt på karriär som ett antal kvinnor i studien (5) pratar om är att se på *karriären som en helhet*, att vara aktiv och att göra sådant man kan stå för. En annan är att *karriär inte är något som planeras*, att de aldrig haft någon plan, att de inte gör en medveten karriär eller att "karriär är något fult" (5). *Prefektskapet* uttrycks av flera informanter (5) som *ett sidospår i karriären*, p g a att det värderas för lite och inte ger den uppskattning eller status som det borde. Några (4) säger att karriär är att göra det man har *lust till eller det som ger tillfredsställelse*, uppskattning och är roligt.

Jag tänkte på senast igår, jag hörde någon som pratade på radion att hon hade tidigt tänkt sig att hon inte skulle göra karriär. Jag har aldrig sett det som att det är viktigt för mig att göra karriär. Jag blir nästan sur när folk säger till mig att jag gör karriär inom universitetet. Det tycker jag är ett påhopp. /.../ Jag har ju gjort karriär men den har absolut inte varit medveten utan det är återigen mer som min person, att jag gillar att tycka saker och få saker gjorda. Det är mycket viktigare för mig än att jag gör karriär. (IP8)

Några informanter (3) uppmärksammar att en karriär som universitetet idag förordar är att få *fler kvinnliga professorer*, men att det eventuellt kan motverkas av att kvinnor för tidigt går in i ett prefektuppdrag. Ett fåtal (3) beskriver karriären som att den handlar om att bli professor och att *publicera sig i de rätta tidskrifterna*, att ligga i

forskningsfronten, att göra avtryck inom sitt eget ämnesområde och att få internationellt erkännande. En kvinna (1) säger att karriären för henne handlar om att över huvud taget få vara kvar och *ha en tjänst inom akademien*.

Om övriga reflektioner kring att vara kvinna och chef inom akademien

... det finns krav, jämställdhetskrav (...) det finns ju från högsta nivå och det blir ju då att de kvinnor som finns i de akademiska miljöerna blir rätt överutnyttjade i olika sammanhang och det kan vara ett litet dilemma men då får man nästan se det så tycker jag att det är som en samhällstjänst lite grann. /.../ Det är bra att man hör det här och så får man stå ut, jag, vi, vi kvinnor med att ta lite tunga sådana här uppdrag därför att det är viktigt för nästa generation, förändringsarbetet och man kan ju inte smita undan nu. /.../ Det är ett ansvar tycker jag att säga ja till samhällsförändring och då får det kanske bli en del personligt jobb men det är viktigt att man gör det. (IP5)

Några av kvinnorna i studien (4) ger uttryck för att universitetens krav på jämställdhet kan göra att *kvinnor idag blir överutnyttjade* i olika nämnder, kommittéer, styrelser och i ledaruppdrag och ett tips som vissa ger är att kvinnor inte ska ställa upp på det. Ett antal informanter (3) uttalar också att *prefektrollen i sig är felkonstruerad* och att den borde begränsas i omfattning, angående vilka uppgifter som ska ligga på prefekten, för att bli attraktiv och att chefer i akademien inte har utbildning och träning för ledaruppdraget men att det är viktigt att prefekterna kommer inifrån organisationen. Lika många (3) säger att de försöker att premiera och *stötta andra, yngre, kvinnor i akademien* så att de inte ska känna sig ensamma, genom att coacha och vara goda förebilder. Några (3) uttalar också att *kvinnor i akademien blir informellt diskriminerade* genom att måsta vara mycket bättre än män för att få samma chanser, genom att vara fångad i en kvinnoroll och genom att bli behandlade som att de är ett bihang, sällskap eller någons fru vid olika officiella representationssammanhang.

... men så var det roliga då när jag kom och satte mig, jag hade blivit placerad vid honnörsbordet, och jag fick en utav hedersdoktorerna bredvid mig och så mitt emot mig en gammal man som jag hade något svagt, jag hade sett honom, men jag visste inte riktigt vem han var, så jag sträckte fram min hand och skulle hälsa då. [XX] heter jag. 'Jaha och vems fru är du då?' Det är väl klassiskt. Och det hände 2006. Och just det där, vems fru är du då? (IP9)

Ett par informanter (2) har en mer positiv syn på akademien ur jämställdhetssynpunkt. De uttalar att *jämställdhet kommer med tiden*, även på professorsnivån, att naturvetarsidan inte diskriminerar kvinnor och att all form av kvotering är fel, t ex Tham-professorerna. Person är i alla lägen viktigare än kön. Dessa informanter (2) uttrycker att akademien måste *åtgärda anställningstryggheten*, förbättra framtidsutsikterna och minska på kraven på att vara utomlands som post doc. Om detta förändras kommer män och även kvinnor att vilja vara kvar inom akademien. Enstaka informanter beskriver att *kvinnors verksamheter såsom genusforskning nedvärderas* (1), att *män fostrar män*, är homosociala och tar hand om sina "killar" (1) och att det är *enklare för kvinnliga chefer att arbeta med manliga kollegor* än med kvinnliga (1).

Jag tycker det är mycket, mycket enklare med manliga kollegor... de har respekt för vissa positioner. Så säger man: jag vill ha det här. /.../ Visst, fixat. Kvinnorna gör livet ... Man skickar en fråga och det kommer tillbaka tre frågor. Varför vill du ha det här, var vill du ha det här och det är inte bara mot mig... (IP10)

Resultaten utifrån det gemensamma kontra konfliktlinjer i materialet

Följande koncentrerade resultatpresentation baserar sig på en intern kontrastering av vilka olika (eller lika) ledarskapsaspekter de kvinnliga prefekterna i studien har tillmätt betydelse vid de frågeområden som funnits i intervjuerna. En multivariat korrespondensanalys (MCA) har möjliggjort ett synliggörande av gemensamma och relativt gemensamma aspekter i materialet samt de konfliktlinjer och grupperingar kring olikheter som finns. Tre subjektspositioner (informantgrupperingar), vilka presenteras nedan under ”Konfliktlinjer i materialet angående akademiskt ledarskap” har kunnat konstrueras utifrån de skilda ledarskapsuttalanden som gjorts. Varje ledarskapsaspekt är kursiverad genom hela presentationen.

Gemensamma aspekter angående akademiskt ledarskap

De starkt gemensamma aspekter kring akademiskt ledarskap som kvinnorna i studien ger uttryck för är de aspekter som spontant har uttalats av minst nio (av tolv) informanter och som finns representerade vid alla tre subjektspositioner som har konstruerats i materialet. De relativt gemensamma aspekter kring akademiskt ledarskap som informanterna uttrycker är de aspekter som spontant har uttalats av mellan sex och åtta av de kvinnliga prefekterna och som också de finns representerade vid alla subjektspositioner i materialet. Först följer de starkt gemensamma aspekterna som sammanfattas i den första rubriken nedan. Sedan följer de relativt gemensamma aspekterna under den andra sammanfattande rubriken.

Prefektskapet är roligt men den traditionella prefektrollen gör uppdraget oattraktivt och svårt att kombinera med vad som uppfattas vara en traditionell akademisk karriär

De starkt gemensamma aspekterna angående akademiskt ledarskap i forskningstunga miljöer är fem till antalet. Informanterna beskriver samstämmigt att de upplever att prefektskapet innehåller aspekter eller dimensioner som gör uppdraget *kul, roligt och trivsamt*. Vid rekryteringen till prefektuppdraget uttalar de också tillvägagångssättet på ett likartat sätt, som en inom universitetsvärlden *traditionell rekryteringsprocess*. Den rekryteringsprocessen innebär först en valprocedur på institutionen, med intervjuer av personer som många vill välja till prefekt och senare ett beslut från fakultets- eller universitetsledningen om vem som blir tillsatt på uppdraget. Kvinnorna i studien är överens om att *prefektrollen inte anses vara särskilt attraktiv*. De beskriver att det är svårt att få någon som vill ställa upp och att det inte finns någon kö av intresserade till detta ledarskapsuppdrag. Informanterna uttrycker också gemensamt att det externfinansierade forskningsanslagssystemet behöver förändras på så sätt att *basanslagen eller fakultetsmedlen till forskningen ökar* för att få till stånd en dräglig arbetsmiljö och i förlängningen en god forskning. Slutligen uttrycker studiens prefekter överensstämmande att det är *svårt att kombinera prefektskap med egen forskningsverksamhet*, då det till sist ändå är den traditionella forskarkarriären som räknas inom akademien, där t ex antalet PEK i erkända tidskrifter är mycket viktigare och ger högre status än att ta ansvar för en institution.

Kvinnor har andra karaktärsdrag än män, prefektskapet innefattar att inte peta i forskningen och det externfinansierade forskningssystemet skapar ett för stort beroende

De relativt gemensamma aspekterna angående att vara kvinna och leda forskningstunga institutioner inom akademien är fjorton till antalet. En av dessa aspekter, som framkommer när kvinnorna pratar om huruvida kön spelar någon roll för ledarskapet, är att *kvinnors generella karaktärsdrag* är annorlunda än männens. En relativt gemensam ledstjärna i prefektskapet är att *anställda ska må bra, känna sig nöjda och växa i sina roller*. En relativt vanlig beskrivning av vem den goda prefekten är innefattar att det är en person som *kan agera chef*, fatta beslut och använda sig av auktoritativ makt. Relativt många, och vid alla subjekspositioner, av prefekterna säger att de passar in i bilden (bilderna) av den goda prefekten *till viss del*. De ställer dock inte upp på alla krav och förväntningar.

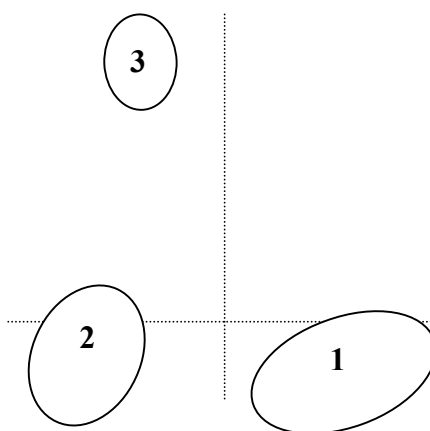
Inom temat som har att göra med prefektskapet och dess kopplingar till forskningsverksamheten på institutionen är flertalet aspekter relativt gemensamma för informanterna. De handlar om att inte peta i forskningsverksamheten för mycket d v s att *inte lägga sig i innehållsrelaterade frågor*, att ta ansvar för att anordna *forskningsrelaterade träffar och diskussioner*, t ex forskarkollegieträffar och strategi- och finansieringsdiskussioner samt att *följa upp budget-, ekonomi- och finansieringsfrågor* för de olika forskargrupperna vid respektive institution. Problem med det externfinansierade forskningssystemet som anges är att det *inte sporrar nyfikenhetsforskning*, kreativitet eller långsiktiga grundforskningsprojekt. Informanterna är också relativt överens om att makten därmed finns utanför institutionerna och att de är helt *beroende av de externa medlen*.

Inom temat ”stöd i prefektskapet” framkommer tre aspekter som relativt starka i materialet. Dessa är beskrivningen av att *förvaltningen och särskilt dess personalavdelning* är ett gott stöd för prefekter att utföra sitt uppdrag, att *dekanus*, genom att finnas till hands och ställa upp för samtal, är stödjande samt att *prefektmöten på fakultetsnivå* är värdefulla och informativa. Avslutningsvis är ett par aspekter kring att förena prefektskap och akademisk karriär relativt gemensamma i materialet. Ena aspekten uttrycks av informanterna som att det är viktigt med *timing* angående när man tar på sig ett prefektuppdrag. De avråder bl a kvinnor som är unga och mitt i forskarkarriären, med t ex småbarn hemma, att bli prefekter. Den andra aspekten handlar om att det inte finns en utan *flera karriärvägar inom akademien*. Den traditionella forskar-/lärarkarriären alternativt den administrativa karriären, som även den kräver en forskningsmeritering som ett första steg.

Konfliktlinjer i materialet angående akademiskt ledarskap

I samband med att alla informanters utsagor om akademiskt ledarskap och kön inom forskningstunga miljöer ställdes mot varandra, synliggjordes med hjälp av MCA relationen dem emellan. De informanter som pratar på ett liknande sätt om prefektskapet har hamnat nära varandra och de som pratar om ledarskap på skilda sätt har hamnat långt ifrån varandra. Med utgångspunkt i varje informants individuella placering i förhållande till övrigas, skapades tre subjekspositioner utifrån tanken om att där det fanns närhet mellan vissa informanter men avstånd till andra ringades dessa informanter in och bildade en grupp. Subjeksposition 1 består av fem prefekter, position 2 likaså av fem och position 3 av två prefekter. Vid den koncentrerade presentationen nedan av konfliktlinjer mellan de tre subjeks-

positionerna kommer även de bakgrundsfaktorer som är koncentrerade till olika positioner, och som därigenom möjligtvis haft betydelse för skillnaderna, att beskrivas.



Figur 1: Studiens "karta" över akademiskt ledarskap. De tre subjektpositionernas placering i relation till varandra inom den akademiska ledarskapsdiskursen.

Subjektposition 1: Prefektrollen behöver utvecklas och hänsyn tas till kön. Kvinnliga nätverk är bra stöd och en traditionell akademisk karriär behöver inte vara målet.

De fem prefekter som befinner sig på position 1 kommer alla från olika lärosäten och representerar tekniska, medicinska och humanistiska/samhällsvetenskapliga institutioner. Det de kvinnliga prefekterna inom denna position har gemensamt är att de har en definierad halvtid eller mer för sina prefektuppdrag och att de också använder minst halvtid och ofta närmare hela sin tid till prefektrelaterade frågor. Alla institutioner på denna subjektposition har traditionella institutionsstyrelser och här finns en övervikt av prefekter som har avdelningschefer (eller motsvarande) under sig.

De aspekter som rör ledarskap och kön som ges uttryck för på denna subjektposition är att *det akademiska ledarskapet påverkas av att de är kvinnor* (uttrycks också på position 3) och att kvinnliga prefekter mer än manliga är intresserade av *personlnära frågor* som t ex personalsamtal, relationer, arbetsmiljöfrågor, trakasserier och rehabilitering. Informanterna beskriver här också tillsättningen till prefektuppdraget som en *kvotering till posten*, där det har varit ett politiskt korrekt och starkt beslut från lärosätet, rektor eller dekanus, att det ska vara kvinnor som blir prefekter. När det gäller övergripande stöd för kvinnor uttalas på position 1 att särskilda *nätverk för kvinnliga prefekter* som finns är ett gott stöd i prefektrollen, vilket återigen framkommer när kvinnorna pratar om specifika stöd för kvinnor, där de menar att just *kvinnliga nätverk/diskussionsforum* är bra eftersom kvinnor ofta har lättare för att prata med andra kvinnor och gärna söker stöd i varandra. Andra könsspecifika stöd som uttrycks vid denna subjektposition är att *hjälpa kvinnor att se "the hidden agenda"* för att skapa en större trygghet i rollen och att *satsa extra resurser i form av pengar till avlastning* för kvinnliga chefer.

Den syn på prefektrollen mer allmänt, som framkommer här är beskrivningar om att ledarskapet är *mer problematiskt än man hade trott* och att det var svårt att veta vad man gav sig in i när man tackade ja till uppdraget. En ledstjärna i prefektskapet som är stark på denna position (och vid subjektsposition 3) är *rak kommunikation, att sprida information* samt att diskutera och samtala med medarbetare, vilket uttrycks vara en viktig aspekt för att skapa den goda institutionen. Här uttrycks att det ska finnas en *öppenhet och genomskinlighet* i beslut och strategier och också att den goda prefekten är en *kollegial ledare* som inte styr för mycket eller lägger sig i verksamheten i onödan. Informanterna vid subjektsposition 1 uttalar att varför prefektskapet inte är så attraktivt beror på *innehållet i uppdraget*. De som blir prefekter har inte rätt utbildning för det, det tar tid från forskningen, rollen innehåller mycket personalfrågor som är svåra att hantera och livet efter prefektåren anses vara svårbemästrade om man ska fortsätta med sin egen forskning. Kvinnor vid denna position säger dock att det finns ett *måttligt intresse* av prefektrollen, det finns några få som vill leda, vilket behövs för verksamhetens överlevnad.

Vad gäller forskningsrelaterade frågor ger informanterna vid denna subjektsposition uttryck för att vilja göra mer och bli mer involverade i de forskningsrelaterade frågorna vid institutionen, t ex beskriver de att de vill *driva forskningsfinansieringsfrågor på ett tydligare och bättre sätt*. Det kan handla om att hjälpa till att skriva ansökningar, hitta samarbetspartners och marknadsföra institutionen. Andra forskningsområden som de uttalar sig vilja arbeta med är att *profilera forskningen mer*. Här uttalas inte bara negativa aspekter angående det externfinansierade forskningssystemet, t ex uttrycks forskningsmiljöerna blir *starkare och stabilare* när de är konkurrensutsatta och finansieringssystemet *tvungar fram samarbete över gränser* vilket är positivt. Samtidigt uttalas att *statsmakten måste prioritera* forskningsfinansieringsfrågan då systemet inte fungerar särskilt väl idag.

De aspekter kring stöd och karriär som uttrycks på denna subjektsposition fokuserar framför allt institutionsnivån och tiden efter prefektskapet. Ett gott stöd som uttalas här är att *ledningsgruppen eller andra chefer*, t ex avdelningschefer, på institutionen bildar ett forum där prefekten kan diskutera och bolla viktiga verksamhetsrelaterade frågor. Även *organiseringen och infrastrukturen* vid institutionerna uttalas vara utformad på ett sådant sätt att det underlättar prefektens vardag. Ett stöd som borde finnas enligt kvinnorna vid position 1 är *mentorer* till nya prefekter. När det gäller att kombinera prefektskap och fortsatt akademisk karriär ger denna positions informanter uttryck för att det vore lättare om man var *garanterad forskningstid, sabbatsterminer eller forskningsresurser* efter det att man varit prefekt under en 3-4-årsperiod. De säger samtidigt att *karriär inte är något som planeras*, att de inte gör en medveten karriär eller att "karriär är något fult". Till sist är en uttalad aspekt vid subjektsposition 1 att *prefektrollen i sig är felkonstruerad* och att den borde begränsas i omfattning, angående vilka uppgifter som ska ligga på prefekten, för att bli attraktiv. De säger att prefekter inom akademien inte har utbildning och träning för ledaruppdraget men att det ändå är viktigt att prefekterna kommer inifrån organisationen av legitimitetsskäl.

Subjektspostion 2: Prefektskap handlar om att inte styra forskningen för mycket. Kön spelar ingen roll i ledarskapet och specifika stöd för kvinnor behövs inte.

Det gemensamma för de fem informanterna på subjektspostion 2, är att alla kvinnor som inte har någon definierad tid för prefektskapet befinner sig här. De använder också betydligt mindre tid till prefektskapet, ofta mindre än en dag i veckan och max 50 procent av sin tid, än prefekterna vid de andra två subjektspostionerna. På denna position finns inga samhällsvetenskapliga, humanistiska eller tekniska institutioner, men däremot naturvetenskapliga och medicinska. Andra styrformer än institutionsstyrelser förekommer för vissa prefekter på denna position. Tre lärosäten finns representerade vid subjektspostion 2.

Vad gäller de aspekter som rör ledarskap och kön vid subjektspostion 2 har de gemensamt att kön inte är någon intressant förklaringsfaktor inom akademien. Kvinnorna ger här uttryck för att ledarskapet *inte påverkas av att de är kvinnor*, alternativt inte vet om det påverkar. De uttalar också att det *inte behövs något specifikt stöd för kvinnliga chefer*. De säger att det kan vara farligt med den typen av särbehandling eller isolering av ett kön och att det kan komma att slå tillbaka mot kvinnorna själva. De uttalar också att *jämställdhet kommer med tiden*, att naturvetarsidan inte diskriminerar kvinnor och att all form av kvotering är fel. Informanter på denna position uttrycker dock att akademien måste *åtgärda anställningstryggheten*, förbättra framtidsutsikterna och minska på kraven på att vara utomlands som post doc. Om detta förändras kommer både kvinnor och män i högre grad att vilja stanna inom akademien.

När det gäller rekrytering och karriär uttrycks vid denna subjektspostion att de haft förutsättningar för och uppskattning i prefektrollen och att forskning inte behöver vara omöjlig att kombinera med prefektskapet. Aspekter som är starka för denna position är beskrivningen av att de vid rekrytering till ledaruppdraget varit *de enda som har haft rätt förutsättningar* och erfarenheter och därför varit självklara till prefektposten. De uttalar också att *alla kollegor* och deras uppskattning till att de tagit på sig uppdraget ses som ett stort stöd. Kvinnorna på denna position håller **inte** med om att prefektskapet behöver innebära ett *hinder eller avbräck* i den akademiska karriären. Dock uttrycker de att den vanliga synen på prefektskapet är att det är *titeln* och inte själva innehållet i prefektarbetet som är attraktivt.

De forskningsrelaterade uttalanden som är starka vid subjektspostion 2 handlar om att tona ner sin egen roll som någon som ska styra och påverka. Informanterna här håller **inte** med om att det är positivt att kunna *påverka och styra* verksamheten. De säger att de *inte vill styra forskningsverksamheten mer* och att det är bra med den relativa självständighet som finns idag. De beskriver dock att de underlättar för forskning genom att handha *personalfrågor relaterat till forskargrupperna*, t ex rekryteringsfrågor, antagning av doktorander, personalproblem, trakasserier och avvecklingsdiskussioner. En stark aspekt här är också att det externfinansierade forskningsystemet bidrar till omänskliga arbetsförhållanden på så sätt att forskare *måste vara på topp jämt* för att kunna dra in pengar.

Subjektspostion 3: Prefektskapet blir allt för omfattande, kvinnor diskrimineras i det dagliga, jämställdhet är långt borta och den "normale" prefekten är en man.

De två informanterna på subjektspostion 3, representerar olika lärosäten och kommer från humanistisk/samhällsvetenskaplig och naturvetenskaplig/teknisk fakultet. Ingen av informanterna har omfattande prefekterfarenhet. Båda har relativt omfattande och definierad tid till prefektuppdraget, men använder mer än den tid som finns avsatt.

Många aspekter som rör problem inom området ledarskap och kön finns representerade vid subjektspostion 3. Här uttalas att *det akademiska ledarskapet påverkas av att de är kvinnor* (uttalas även vid position 1) och att kvinnor som är chefer *möter motstånd från manliga professorer*, blir behandlade annorlunda och utsatta för diskriminering. De uttalar också att *kvinnor i akademien blir informellt diskriminerade* genom att måsta vara mycket bättre än män för att få samma chanser och genom att bli behandlade som att de är bihang, sällskap eller någons fru vid officiella representationssammanhang. Den "normale" prefekten uttalas här vara *en man*. En ledstjärna som uttalas är vikten av att driva ett *jämställdhetsarbete*. På position 3 uttrycks också att könsspecifika träffar tyvärr kan få en *stämpel på sig att vara "kärringmöten"* och att den karriär för kvinnor som universiteten idag förordar, att få *fler kvinnliga professorer*, eventuellt kan motverkas genom att kvinnor för tidigt går in i prefektuppdrag eller liknande. En övrig reflektion som beskrivs här är att *män fostrar män* och tar hand om sina "killar" på ett helt annat sätt än kvinnor gör med sina kvinnliga adepter.

Andra aspekter som informanter på subjektspostion 3 (liksom på position 1) ger uttryck för är att *rak kommunikation, att sprida information* samt att föra diskussioner och samtal med medarbetare är mycket viktigt för att skapa underlag för ett bra klimat och god verksamhet. De uttalar att de inte förstått vad de gett sig in i, i och med prefektskapet och att *ledarskapet aldrig tar slut*. En aspekt som de **inte** beskriver i sitt prat om akademiskt ledarskap, som dock uttalas vid de andra subjektspostionerna, är att det *inte skulle vara lika svårt eller betungande* att vara prefekt i en forskningstung miljö som i en mer undervisningstung. Kvinnorna vid position 3 ger också uttryck för att det vore bra att få en *större kontroll över forskningspengarna* och att utveckla system för att följa upp forskningsbudgeten bättre. De uttalar sig negativt om det externfinansierade forskningssystemet men pratar dock **inte** specifikt om att systemet bidrar till en *dålig anställningstrygghet*. Här beskrivs att fokus behöver läggas på att bli *bättre på att mäta forskningens kvalitet* för att forskningsråden ska ha någon trovärdighet i sina bedömningar.

Vad gäller rekrytering, stöd och karriär uttalas inte vissa aspekter som är starka vid de övriga två subjektspostionerna, vid position 3. Ett övergripande stöd som alla prefekter **utom** de två vid position 3 uttalar som något positivt alternativt som något som har erbjudits är de *specifika utbildningar och seminarier för prefekter* vid respektive lärosäte. De pratar **inte** heller om att se på *karriären som en helhet*. Här uttrycks att man kan bli prefekt utan att *ha något stort stöd* på institutionen. Till sist uttalas, angående karriärtänkande, att prefektskapet känns relevant då det *ger annat än skjuts i den akademiska karriären* bl a goda erfarenheter, utmaningar, egen utveckling och mognad och en högre lön.

III. DISKUSSION OCH ÅTGÄRDER

I detta kapitel kommer ett antal gemensamma och konflikterande ledarskapsaspekter, uttryckta av de intervjuade kvinnliga prefekterna vid forskningstunga miljöer, att diskuteras och analyseras mot annan forskning. Kapitlet avslutas med ett försök att skissera möjliga vägar för fortsatt diskussion kring vad som skulle behöva åtgärdas för att skapa en miljö för ett gott akademiskt ledarskap, för alla oavsett kön.

Prefektuppdraget, rekrytering och karriär

I studien framkommer ett antal ledarskapsaspekter som gemensamma i informanternas akademiska ledarskapssyn. De kvinnliga prefekterna är överens om att prefektuppdraget är roligt och stimulerande på många sätt, men att rollen inte är attraktiv inom akademien, fortfarande är det få som vill ställa upp som prefekter, och rollen är svår att kombinera med den traditionella och mer statusfyllda forskarkarriären. Individuella strategier för att möta detta kan vara att inte tillmäta den traditionella karriärvägen så stor vikt (karriär är något fult), att lägga så liten tid som möjligt på prefektuppdraget, eller att offra fritid och familjeintressen och arbeta långa arbetsdagar för att klara av kombinationen att både vara prefekt och meritera sig som lärare/forskare. Organisatoriska strategier uttrycks ofta saknas, prefektrollens otydliga rekryteringsprocedur, dess innehåll, mandat och status behöver utvecklas och tydliggöras. Sammantaget genererar denna situation rådet från de intervjuade att yngre kvinnor mitt i en forskarkarriär inte bör ta på sig ledande uppdrag inom akademien.

Denna gemensamma bild stämmer väl överens med annan forskning på området som visar att kvinnor inte ser en ledarkarriär inom akademien som den ultimata, en forskarkarriär har högre status (Deem 2003). Strategin att arbeta hårdare och pressa sig själv till framgång, syns både i denna studie och i annan forskning (Bagilhole 1994). Den vanliga situationen med traditionella valprocedurer till ledande poster på institutionsnivån framhålls i annan forskning som problematiskt och resulterar i att man bör fråga sig hur ledare rekryteras i akademien (Deem 2003). Slutsatsen av forskning på området om att akademien måste satsa på att göra övergripande och könsmedvetna organisatoriska förändringar och problematisera akademien istället för kvinnor som individer (se t ex Husu 2001, Haake 2004, Madden 2005, Blackmore 2006), är något som också synliggörs i denna rapports studie.

Förslag till förbättringar som framkommer i andra studier och utvärderingar kring ledarskap och kön inom akademien är att rekryteringsprocessen till ledande uppdrag måste professionaliseras och tydliga kravprofiler till ledande uppdrag bör utvecklas och användas vid rekrytering (Lövkrona, Agrell & Widén 2006). Andra åtgärder som lyfts fram är att status och meritvärde av att vara akademisk ledare måste uppvärderas. Chefsrollen behöver tydliggöras och tillräckliga resurser för att kompensera bortfall av tid till forskning bör tillskjutas efter avslutat ledaruppdrag. Detta för att höja statusen på ledaruppdraget och få fler kvinnor att välja en ledarkarriär inom akademien (Nisser 2006). Forskning på området visar också att kvinnor inom akademien upplever att de blir överbelamrade med uppdrag och en

slutsats utifrån detta är, liksom informanterna i denna studie, att rekommendera yngre kvinnor mitt i karriären att inte vara för lojala sina institutioner samt att inte ta på sig ledaruppdrag (Trowler 1998, Madden 2005, Nisser 2006, Viefers, Christie & Ferdos 2006).

Könsneutrala, könsmedvetna eller könsdiskriminerande ledarskapsuttryck

De spänningar och olikheter vad gäller könsrelaterade ledarskapsuttryck som framkommer i studien skulle man kunna sammanfatta genom att ge de tre subjektpositionerna följande namn och beskrivning: 1) *den könsmedvetna och könspecificerande positionen*, som befolkas av kvinnor med relativt omfattande tid i tjänsten för prefektuppdraget, med avdelningschefer under sig och vid institutioner inom andra områden än det naturvetenskapliga 2) *den könsneutrala eller könsomedvetna positionen*, med kvinnor som inte har någon definierad tid för prefektskapet och som använder betydligt mindre tid till prefektskapet än prefekterna vid de andra två positionerna samt leder institutioner inom det naturvetenskapliga eller medicinska området 3) *den könsdiskrimineringsfokuserade positionen*, med prefekter från humanistisk/samhällsvetenskaplig och naturvetenskaplig/teknisk fakultet som har en relativt begränsad prefekterfarenhet. De olikheter vad gäller synen på ledarskap och kön inom akademien som uttalas vid dessa tre subjektpositioner konstruerar olika verklighetsbilder vad gäller det akademiska ledarskapet. Vid alla tre positionerna är man dock relativt överens om att kvinnors generella karaktärsdrag är annorlunda än männens.

Vid den könsmedvetna subjektpositionen 1 uttalas flertalet aspekter som visar på att kön spelar roll för ledarskapet och att könsspecifika åtgärder kan vara både bra och nödvändiga. Bland annat framkommer här att kvinnliga prefekter är mer intresserade av relationsbaserade och personlnära frågor i ledarskapet än män. Här uppmärksammas att aktuella prefekttillsättningar kan vara kvoterings till uppdraget, vilket inte behöver vara problematiskt. Här finns också många positiva uttryck för att kvinnor behöver könsspecifika stöd bl a genom enkönade nätverk för kvinnliga prefekter där man kan hjälpa till med att synliggöra den manliga strukturen inom akademien samt byta erfarenheter med och söka stöd hos andra kvinnor. Att satsa särskilda resurser och extra pengar på kvinnliga chefer känns inte heller främmande på denna position.

I forskning på området visar vissa studier att det finns eller förväntas finnas skillnader i ledarstilar mellan kvinnor och män inom akademien. Kvinnor är, eller förväntas vara, mer känslösa, varma och inriktade på andra människors känslor och behov, de är moderliga med en omvårdande stil, de ser problem på mellanmännisklig nivå och relaterar ledarskap till kön samt använder sig av samarbetsstrategier mer än män (se t ex Bond 1996, Deem 2003, Haake 2004, Madden 2005). Detta liknar de ledarskapsuttryck som framkommer vid subjektposition 1 om skillnader mellan kvinnor och män. I vissa studier synliggörs också vikten av att kvinnor har möjlighet att delta i enkönade grupper, t ex i kvinnliga nätverk, eller genom kvinnliga mentorer och förebilder (se t ex Bagilhole 1994, King 1998, Viefers, Christie & Ferdos 2006), vilket också uttalas av kvinnor vid position 1 i denna studie. I annan forskning förstås formandet av identiteter för akademiska ledare utifrån en social och kollektiv praktik, där kön är en stark faktor för insocialiserandet i ledarskapet (Deem 2003, Haake 2004, Blackmore 2006).

Vid den könsneutrala subjektspositionen 2 uttrycks att kön inte är någon intressant förklaringsfaktor inom akademien. Ledarskapet uttalas inte påverkas (alternativt troligtvis inte påverkas) av att de är kvinnor. Här uttrycks att det inte är relevant med specifika stöd för kvinnliga chefer och att det kan vara farligt med den typen av särbehandling eller isolering av ett kön. De uttalar också att jämställdhet kommer av sig själv med tiden och att all form av kvotering är fel form av strategi för att öka andelen kvinnor till olika poster inom akademien.

I studier, som dock inte är könsneutrala, framkommer också att det är få skillnader mellan kvinnor och män vad gäller ledarskap inom akademien (Bond 1996). Många uttrycker att det finns en fara med att övertolka skillnader mellan kön då risken i förlängningen är att könskategorierna övergeneraliseras och därmed bidrar till att förstärka traditionella könsroller istället för att göra könskategorierna mer överlappande och föränderliga (Rossner 2001, Haake 2004, Madden 2005, Blackmore 2006). Inom ramen för denna typ av forskning uttrycks också faror med att ha en övertro till att skapa förändring genom att arbeta ensidigt med enkönade grupper i utvecklandet av stöd för akademiska ledare då det kan bidra till att uppmärksamma könsskillnader och förstärka kön som en betydelsefull distinktion inom akademien (Haake 2004, Blackmore 2006).

Dessa forskningsprojekt kring ledarskap och kön inom akademien görs med uttalat könsmedvetna ögon men pekar på, liksom kvinnorna på subjektsposition 2, att könsspecifika åtgärder kan vara problematiska, även om förklaringarna varierar. I viss forskning framkommer en skepsis mot särbehandling av kvinnor genom t ex kvotering och särskilda kvinnoprofessurer, vilket position 2's kvinnor också för fram (Søndergard 2001, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Det könsneutrala synsättet som framkommer vid subjektsposition 2 om att jämställdhet kommer med tiden, hävdar dock forskare vara en farlig form av informell diskriminering (Husu 2000).

Vid den könsdiskrimineringsfokuserade subjektspositionen 3, uttrycks många aspekter som rör problem inom området ledarskap och kön. Här uttalas att ledarskapet påverkas av kön, att den "normala" prefekten är en man, att män fostrar män, att könsspecifika träffar ses som "kärringmöten" och att kvinnor inom akademien blir behandlade annorlunda än män och är utsatta för diskriminering. Detta blir genom att kvinnor måste vara mycket bättre än män för att få samma chanser och genom att bli behandlade som att de är bihang i officiella representations-sammanhang. De uttalar vikten av att driva jämställdhetsfrågor, men att målet att få fler kvinnliga professorer eventuellt kan motverkas av att kvinnor för tidigt går in i prefektuppdrag eller liknande.

Ofta i forskning kring kön inom akademien uttalas slutsatsen att den akademiska kulturen genomsyras av könsdiskriminerande och könssegregerande mönster och system (Bagilhole 2000, Husu 2000, Søndergard 2001, Haake 2004, Sapienza 2005). Det kan innebära att kvinnor behöver arbeta hårdare och vara bättre än män på samma position för att nå framgång, att kvinnor upplever att de behandlas annorlunda av män, att de är isolerade och inte inbjuds att delta i manliga nätverk och att det kan förekomma en sexistisk jargong på arbetsplatsen (se t ex Trowler 1998, Deem 2003, Madden 2005). Dessa forskningsresultat liknar den ledarskapssyn som kvinnorna vid subjektsposition 3 har, att kvinnor fortfarande idag är diskriminerade inom akademien.

Sammantaget kan konstruktionen av ledarskap och kön inom akademien i denna studie förstås som sammankopplat med bl a institutionsmiljö/fakultetstillhörighet och tid för prefektuppdraget. Dessa faktorer verkar ha betydelse för vilken ledarskapssyn de kvinnliga prefekterna ger uttryck för. Vad beror det då på att kvinnor inom det naturvetenskapliga och medicinska området, som inte har någon definierad tid till prefektskapet, är de som inte ser kön som en intressant förklaringsfaktor inom akademien och som uttrycker att enkönade satsningar är problematiska och ointressanta och att jämställdhet kommer av sig själv? Uppfattningar som framkommer av kvinnor i studien är bl a att det inte förekommer diskriminering inom det naturvetenskapliga området men också att genuskunskaperna är låga bland kvinnor (och män) inom de naturvetenskapliga och medicinska områdena. Vissa forskare skulle förklara detta med att miljöer som är mansdominerade, kräver "mansformade" kvinnor som accepterar de villkor som finns för framgång, t ex långa arbetsdagar och liten tid och status för ledaruppdraget, som chefer (Bagilhole 1994, Middlehurst 1997, Young 2004). Viss forskning framhåller också att det finns särskilt "manliga" akademiska miljöer inom det naturvetenskapliga området (Easlea 1986, Viefers, Christie & Ferdos 2006). Andra liknande förklaringar skulle vara att den akademiska miljöns ledarskapande processer formar ledare som på denna subjekt-position inte tillmäter kön betydelse i ledarskapet (Haake 2004, Madden 2005, Blackmore 2006). På denna subjekt-position är kvinnorna också mer positiva till att prefektuppdraget inte behöver innebära ett avbräck i forskningen och forskningsmeriteringen än vid de två övriga, kanske p g a att förväntningarna på vad en prefekt ska göra och hur mycket tid man ska lägga på uppdraget är lägre på dessa institutioner.

Att leda eller inte leda forskning

En stark och gemensam aspekt på ledarskap som uttrycks av kvinnorna i denna studie är att det externa forskningsfinansieringssystemet inte fungerar bra och att systemet behöver förändras. Problem med det externfinansierade forskningssystemet som anges är att det inte sporrar nyfikenhetsforskning, kreativitet eller långsiktiga grundforskningsprojekt. De olika subjekt-positionerna uttrycker också som relativt gemensamt att makten, i och med detta finansieringssystem, finns utanför institutionerna och att de är helt beroende av de externa medlen. Förändringar som föreslås av alla är att basanslagen eller fakultetsmedlen till forskningen ökas för att få till stånd en dräglig arbetsmiljö och i förlängningen en god forskning. Relativt gemensamt är också uttalanden om att prefekten inte bör peta i forskningsverksamheten för mycket vilket bl a innebär att inte lägga sig i innehållsrelaterade frågor. Däremot bör en god ledare ta ansvar för att anordna forskningsrelaterade träffar och diskussioner, samt att följa upp budget-, ekonomi- och finansieringsfrågor för forskningen.

På andra områden kring att leda forskning framkommer olikheter och skilda synsätt. Vid subjekt-position 1 ger kvinnorna uttryck för att vilja göra mer och bli mer involverade i de forskningsrelaterade frågorna vid institutionen, t ex beskriver de att de vill driva forskningsfinansieringsfrågor på ett tydligare och bättre sätt. Det kan handla om att hjälpa till att skriva ansökningar, hitta samarbetspartners och marknadsföra institutionen. De vill också arbeta med är att profilera forskningen mer. Kvinnorna vid position 3 ger också uttryck för att det vore bra att få en större kontroll över forskningspengarna och att utveckla system för att följa upp

forskningsbudgeten bättre. Här beskrivs att fokus behöver läggas på att bli bättre på att mäta forskningens kvalitet för att forskningsråden ska uppärbeta en trovärdighet i sina bedömningar.

Tvärtemot ovan beskrivna ledarskapssyn vad gäller att leda forskning framkommer vid subjektspostion 2 att man vill tona ner sin egen roll som någon som ska styra och påverka. De kvinnliga prefekterna vill inte styra forskningsverksamheten mer än de gör idag, utan det är bra med den relativa självständighet som finns för forskarna. Detta synsätt stöttas av en studie som visar att framgångsrika forskningsuniversitet inte vill ha för starka ledare, då det finns en risk att störa den akademiska friheten och kreativiteten (Taylor 2006). På position 2 påpekas dock att det externfinansierade forskningssystemet bidrar till omänskliga arbetsförhållanden på så sätt att forskare måste vara på topp jämt för att kunna dra in pengar.

Mission impossible?

Sammanfattningsvis konstrueras det akademiska ledarskapet på lite olika sätt, inom olika miljöer med olika förutsättningar för ledarskapet, i denna studie. Kvinnorna i studien säger att det finns positiva, roliga och intressanta aspekter i prefektrollen, men sammantaget framskyntar en bild av att det finns många problem med prefektrollen i sig och med kön kopplat till ledarskapet. Bilden framstår dock som till viss del kluven på så sätt att en del uttalar att kön inte betyder så mycket för ledarskapet och att särskilda satsningar på kvinnor för att öka jämställdheten inte behövs medan andra ser kön som en viktig förklarande faktor för upplevelser av det akademiska ledarskapet och att könsspecifika åtgärder behövs för att komma tillrätta med de problem som finns. Vissa skulle vilja gå in och styra forskning och forskargrupperna mer på institutionerna medan andra absolut inte vill det och anser det vara farligt med för mycket styrning. Vissa kvinnor menar att prefektuppdraget inte alls går att kombinera med att göra en forskarkarriär medan andra menar att det är möjligt om man jobbar för det och är disciplinerad. Om uppdraget är ett "mission impossible" eller inte, kan därför inte besvaras entydigt, även om mycket pekar på att åtgärder behövs för att förbättra situationen för kvinnliga (men även manliga) ledare inom akademien.

Prefektuppdraget som sådant (inklusive rekrytering och fortsatt karriär) uttrycks vara problematiskt, då innehållet i uppdraget är för omfattande, tar tid från viktig forskning och består av ledarskapsaspekter och svåra ledarfrågor som kvinnorna känner sig oförberedda på och utbildade för. Fortfarande är meriteringsvärdet för att ta på sig denna typ av ledaruppdrag lågt, rollen är inte attraktiv och många kvinnor tackar nej, men blir övertalade att ta på sig prefektansvaret. Ofta framförs dessutom prefektuppdraget som rent demeriterande eftersom forskarkarriären är den som räknas och prefektuppdraget är svårt att kombinera med tid till forskning och med att hålla en sådan kvalitet i forskningsarbetet att man kommer i fråga för externa forskningsmedel. Åtgärder för att komma tillrätta med denna problematik skulle kunna ta två olika vägar.

Den första åtgärdsvägen, utifrån min tolkning av kvinnornas ledarskapsuttryck, är att begränsa tiden för prefektuppdraget samt göra och styra så lite som möjligt kanske genom att avlasta många administrativa, ekonomiska och personalrelaterade frågor på andra personer/funktioner. Det handlar också om timing på så sätt att man redan bör vara en välmeriterad professor med stark forskningsverksamhet innan man tar på

sig uppdraget och inte ung och mitt i karriären. Dessutom bör kvinnor säga nej till andra typer av styrelse- och kommittéuppdrag också för att inte bli överbelamrade med sådant som inte gynnar forskarkarriären. Ett gott stöd på alla nivåer är eftersträvansvärt; personalavdelning, fakultetskansli, administrativt stöd på institutionen osv är oumbärliga stödformer. Denna väg rekommenderar kvinnor att inte ta på sig uppdrag (åtminstone inte förrän sent i karriären) och kan på så sätt verka för att kvinnor blir professorer snabbare, men motverkar, åtminstone kortsiktigt, ett annat jämställdhetssträvande inom akademien om att få fler kvinnor på ledande positioner.

Den andra vägen, som kan belysas utifrån kvinnornas ledarskapssyn, är att uppvärdera prefektuppdraget, se till att det får en annan status och ett annat meriteringsvärde som kan ersätta värdet av motsvarande antal år i forskningen. Om prefektmeriten är värdefull och beaktas vid avancemang i karriären och vid forskningsansökningar, kommer uppdraget att bli mer attraktivt. Den ”luddiga” prefektrollen bör då förtydligas och mandatet i rollen, delegation, regler, system samt kravprofiler vid rekrytering synliggöras. Då kan man också ställa högre krav på dem som åtar sig uppdraget och utbilda blivande eller nyblivna prefekter för det. Flera uttrycker dessutom att kvinnor ofta är goda ledare, de uppskattas av personalen och har kvalifikationer och erfarenheter som är värdefulla i ledarskapet. Om värderingen av prefektuppdraget skulle öka, skulle kvinnor kunna känna att de både är kunniga och att det vore värt att vilja genomföra uppdraget.

Ett annat problemområde som uttrycks av de kvinnliga prefekterna vid forskningstunga miljöer, är att situationen med *den ökande andelen externfinansierad forskning*, ökande konkurrensen om att bli bedömda som excellenta forskningsmiljöer och de minskande interna basanslagen gör att situationen för en stor andel av de anställda forskarna blir ohållbar. Det är en mycket låg anställningstrygghet, människor sliter hårt för att dra in medel till sina egna tjänster och till att överleva i konkurrensen. Detta gör att prefektskapet innehåller många svåra och problematiska ekonomiska frågor och i förlängningen svåra personalärenden.

De åtgärder som kan skisseras utifrån informanternas ledarskapsuttalanden är här en förändring på övergripande politisk nivå som måste utmynna i att lärosätena har tillräckligt stora statliga forskningsanslag för att kunna öka basanslagen och fakultetsmedlen till att finansiera större delen av den forskande personalens tjänster och till annan baspersonal som t ex laboratorieassistenter. Sedan kan forskningsråden stå för större delen av de rörliga resurserna. Det bör finnas en balans mellan de interna och externa anslagen till forskning för att förbättra arbetsmiljön för de anställda och i förlängningen förenkla ledarskapet för prefekter vid forskningstunga institutioner.

Det tredje problemområdet rör situationen *att vara chef och kvinna* inom akademien. Detta område omgärdas av tydliga skillnader och olikheter i de kvinnliga prefekternas ledarskapssyn. En del uppfattar inte kön som ett problem och vill absolut inte se särskilda åtgärder riktade mot kvinnor på ledande positioner, medan andra uppfattar akademien som en manlig värld, där kvinnor diskrimineras och behandlas annorlunda än män, där kvinnor har andra ledarstilar än män och där könsspecifika stöd vore värdefulla. I denna studie kan gruppen kvinnor inte förstås som en homogen grupp, utan här finns stora skillnader mellan kvinnor på olika subjektspositioner, vilket talar för vikten av att inte behandla kvinnor som en enhetlig grupp vid diskussionen om

relevanta åtgärder (se t ex Bond 1996, Blackmore 2006). Hur kan åtgärder då skisseras utifrån dessa disparata bilder?

De könsspecifika stöd som föreslås i studien med kvinnliga nätverk, mentorer och förebilder, könskvotering eller särskilda resurser till kvinnor som tar på sig ledande uppdrag kan självklart av individerna uppfattas som positiva och kraftfulla stöd. Dock hävdar ett antal kvinnor också att dessa könsspecifika stöd och satsningar kan slå tillbaka mot dem själva på grund av den intolerans och skepsis som finns mot särbehandlingsstrategier. Denna form av satsningar på enbart kvinnor kan också leda tankarna till att det är kvinnorna som behöver stöttas eftersom bristerna finns hos kvinnorna själva. En mer könsneutral (könsomedveten) bild som framskymtar är att inte se eller betydelsegöra kön alls, att låta allt ha sin gilla gång och att jämställdhet på det sättet av sig själv kommer att uppnås någon gång i framtiden. Då blir strategin att inte göra någon insats alls inom området ledarskap och kön.

Min egen reflektion kring denna fråga, bl a utifrån tidigare forskning, är att akademien kan konstrueras som en miljö där kön får betydelse för hur ledarskapet formas och utvecklas. Föreställningar och förväntningar på kvinnor och män som chefer kan se olika ut och insocialiserandet i ledarrollen sker i en miljö som vi människor inte kan kliva ut ur eller låta bli att låtas om. Könsspecifika stöd kan upplevas värdefullt av kvinnliga prefekter, men det finns en fara med att låsa fast kategorierna ”kvinna” och ”man” och därigenom förstärka bilden av att kvinnorna är lika varandra och olika männen. I denna studie kan dessutom kvinnorna inte betraktas som en homogen grupp med samma ”kvinnliga” erfarenheter. I stället skulle universiteten (och samhället i stort) behöva arbeta med de föreställningar, fördomar och bilder som finns kring kvinnor och män som gör att könsrollerna fortsätter att vara relativt statiska och som bidrar till bilden av hur en god kvinna respektive en god man ska vara som chef. För att komma åt dessa könsdiskriminerande mönster inom akademien behöver åtgärder skisseras som går långt utöver att stötta kvinnor som grupp. Dessa könsspecifika åtgärder kan t o m vara kontraproduktiva, särskilt om man stannar vid genomförandet av dessa, lutar sig tillbaka och känner sig nöjd med att man tar jämställdhetsfrågor på allvar i och med satsningar på individuella kvinnor. Kvinnor och män behöver mötas i olika sammanhang där kön diskuteras och problematiseras och organisatoriska system och strukturer (lönesättning, rekryteringsförfaranden, bedömningar av meriter vid avancemang, arbetstider, beslutsvägar o s v) behöver ses över för att inte innehålla aspekter som missgynnar människor utifrån kön.

Att vara prefekt kan bli ett ”mission possible” om akademien verkligen skulle tillmäta det akademiska ledarskapet en sådan betydelse att utvalda åtgärder för förändring som skisseras här fick genomslag i en förändring av prefektuppdraget. Det är något som skulle gynna både kvinnor och män inom akademien.

REFERENSER

- Bagilhole, B. (1994). Being different is a very difficult row to hoe: Survival strategies of women academics. Kapitel i Davies, S., Lubelska, C. & Quinn, J. (red) *Changing the subject. Women in Higher Education*. London: Taylor & Francis.
- Bagilhole, B. (2000). Too little too late? An assessment of national initiatives for women academics in the British university system. *Higher Education in Europe, vol. XXV*, nr. 2, s. 139-145.
- Barlebo Wenneberg, S. (2001). Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv. Malmö: Liber AB.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling. *Gender, Work and Organization, vol. 7*, nr. 3, s. 144-157.
- Bjuremark, A. (2002). *Att styra i namn av akademisk kollegialitet*. [Doktorsavhandling]. Stockholm: Studies in Educational Sciences 53.
- Blackmore, J. (1999). *Troubling Women. Feminism, Leadership and Educational Change*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Blackmore, J. (2006). Deconstructing Diversity Discourses in the Field of Educational Management and Leadership. *Educational Management Administration & Leadership, vol. 34*, nr. 2, s. 181-199.
- Blackmore, J. & Sachs, J. (2001). Women Leaders in the Restructured University. Kapitel i Brooks, A. & Mackinnon, A. (red). *Gender and the Restructured University. Changing Management and Culture in Higher Education*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Bond, S. L. (1996). The Experience of Feminine Leadership in the Academy. Kapitel i Kearney, M.-L. & Holden Rønning, A. (red) *Women and the University Curriculum. Towards Equality, Democracy and Peace*. London: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Bone, J. (1997). Women and Ethics of Leadership in Higher Education. Kapitel i Eggins, H. (red). *Women as Leaders and Managers in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Bourdieu, P. (1999). *Den manliga dominansen*. Göteborg: Daidalos AB.
- Bown, L. (1999). Beyond the degree: men and women at the decision-making levels in British higher education. *Gender and Education, vol. 11*, nr. 1, s. 5-25.
- Brooks, A. (2001). Restructuring bodies of knowledge. Kapitel i Brooks, A. & Mackinnon, A. (red) *Gender and the restructured university. Changing management and culture in Higher Education*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Chliwniak, L. (1997). *Higher Education Leadership. Analyzing the Gender Gap*. ASHE-ERIC Higher Education Report, volume 25, no. 4. Washington D. C.: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
- Davis, C. & Holloway, P. (1995). Troubling Transformations: Gender Regimes and Organizational Culture in the Academy. Kapitel i Morley, L. & Walsh, V. (red). *Feminist Academics – Creative Agents for Change*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Deem, R. (2003). Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities. *Gender, Work and Organization, vol. 10*, nr. 2, s. 239-259.

- Easlea, B. (1986). The masculine image of Science: How much does gender really matter? Kapitel i Harding, J. (red) *Perspectives on gender in science*. Philadelphia: The Falmer Press.
- Foucault, M. (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm: Symposion.
- Haake, U. (2003). The Discourse on Academic Leadership amongst Novice Department Heads in Higher Education. Paper at ECER, Hamburg, September 2003, see Education-line: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003189.htm>
- Haake, U. (2004). *Ledarskapande i akademien. Om prefektens diskursiva identitetsutveckling*. [Doktorsavhandling nr. 74] Umeå universitet: Pedagogik.
- Haikola, L. (2000). Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet. Rapport nr 2000:208. Lunds universitet: Utvärderingsenheten.
- Husu, L. (2000). Gender discrimination in the promised land of gender equality. *Higher Education in Europe*, vol. XXV, nr.2, s. 221-228.
- Husu, L. (2001). On metaphors on the position of women in academia and science. *NORA*, vol. 9, nr. 3, s. 172-181.
- Husu, L. & Morley, L. (2000). Academe and Gender: What has and has not changed? Introduction. *Higher Education in Europe*, vol. XXV, nr. 2, s. 137-138.
- Idéseminarium IDAS-projektet (2005). Forskning om ledarskap inom akademisk verksamhet. Idéer om framtida projekt.
- Kerman, Lesley (1995). The good witch: Advice to women in management. Kapitel i Morley, L. & Walsh, V. (red) *Feminist academics. Creative agents for change*. London: Taylor & Francis.
- King, C. (1998). Through the glass ceiling: Networking by women managers in Higher Education. Kapitel i Eggins, H. (red) *Women as leaders and managers in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Lövkrona, I., Agrell, C. & Widén K. (2006). Ledarutvecklingsprogram för kvinnor vid Lunds universitet 2004-2005. Erfarenheter av ett genusintegrerat ledarskapsprogram. Lunds universitet. Personalenheten.
- Madden, M. E. (2005). 2004 division 35 presidential address: gender and leadership in Higher Education. *Psychology of Women Quarterly*, vol. 29, s. 3-14.
- Middlehurst, R. (1997). Leadership, Women and Higher Education. Kapitel i Eggins, H. (red). *Women as Leaders and Managers in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Middlehurst, R. (1999). New Realities for Leadership and Governance in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, vol. 5, nr. 4, s. 307-329.
- Moi, T. (1991). Appropriating Bourdieu: Feminist Theory and Pierre Bourdieu's Sociology of Culture. *New Literary History. A Journal of Theory & Interpretation*, vol. 22, nr. 4, s. 1017-1049.
- Nisser, U. (2006). Prefekt och kvinna. En rapport om akademiskt ledarskap ur kvinnors perspektiv. Uppsala universitet: Kompetensforum.
- Rorty, R. (2003). *Hopp i stället för kunskap. Tre föreläsningar om pragmatism*. Göteborg: Daidalos.
- Rosner, V. J. (2001). Women and their effectiveness as leaders: what makes the difference among deans? Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, April 2001.
- Sandstedt, T. (2004). I i IDAS – en förstudie. Rapport vid Växjö universitet: Universitetspedagogiskt centrum.

- Sapienza, A. M. (2005). From the inside: scientists' own experience of good (and bad) management. *R&D Management*, vol. 35, nr. 5, s. 473-482.
- Scott, J. W. (1996). *Feminism & History*. Oxford: Oxford University Press.
- SOU 2000:101. *Högskolans ledning*. Stockholm: Fritzes.
- Spurling, A. (1997). Women and Change in Higher Education. Kapitel i Eggins, H. (red). *Women as Leaders and Managers in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Søndergaard, D. M. (2001). Consensual and disensual university cultures: gender and power in academia. *NORA*, vol. 9, nr. 3, s. 143-153.
- Suspitsina, T. (2000). Mother, Bosses, and Superwomen: The Construction of Identities of Russian Woman Administrators in Higher Education. *Higher Education in Europe*, vol. XXV, nr. 2, s. 207-212.
- Taylor, J. (2006). Managing the Unmanageable: the Management of Research in Research-intensive Universities. *Higher Education Management and Policy*, vol. 18, nr. 2, s. 1-25.
- Taylor, S. (2001). Evaluating and Applying Discourse Analytic Research. Kapitel i Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. J. (red). *Discourse as Data. A Guide for Analysis*. London: The Open University & Sage Publications.
- Thomas, R. (1998). Incorporation or Alienation? Resisting the Gendered Discourses of Academic Appraisal. Kapitel i Malina, D. & Maslin-Prothero, S. (red). *Surviving the Academy. Feminist Perspectives*. London: Falmer Press.
- Trowler, P. R. (1998) *Academics responding to change*. New Higher Education frameworks and academic cultures. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Viefers, S. F., Christie, M. F. & Ferdos, F. (2006). Gender equity in higher education: why and how? A case study of gender issues in a science faculty. *European Journal of Engineering Education*, vol. 31, nr. 1, s. 15-22.
- Young, P. (2004). Leadership and Gender in Higher Education: a case studie. *Journal of Further and Higher Education*, vol. 28, nr. 1, s. 95-106.

UMEÅ UNIVERSITET
Pedagogiska institutionen
Ulrika Haake
Ulrika.haake@pedag.umu.se
Tel. 090-786 9621



BILAGA 1
Förfrågan om
deltagande i studie.

2006-06-29

Förfrågan om att delta i en intervjustudie av kvinnor som leder forskningstunga miljöer inom akademien

Kunskaperna om kvinnliga ledare inom akademien grundar sig till stor del på erfarenheter från verksamheter med relativt stort inslag av undervisning, medan kunskaperna om ledarskap i miljöer där forskning dominerar är ringa. Inom ramen för IDAS-projektet⁸ kommer därför en nationell studie av kvinnor som leder forskningstunga miljöer att genomföras. På grundval av en kartläggning av kvinnor som leder forskningstunga miljöer⁹ vid svenska lärosäten har du valts ut att delta i denna studie. Deltagandet sker självklart på frivillig basis.

Syftet med studien är att få kunskaper om de erfarenheter som kvinnor som leder forskningstunga miljöer har angående förväntningar på ledarskapet och utvecklandet av olika ledarskapsstrategier. Detta för att erhålla ett underlag till stöd för att bredda rekrytering och utforma förutsättningar, kompetensutveckling och andra insatser för att få fler kvinnor som ledare, främst i akademiska miljöer med starka inslag av forskning.

Ulrika Haake, lektor i pedagogik vid Umeå universitet med forskningsfokus på akademiskt ledarskap, kommer under hösten att genomföra studien och presentera studiens resultat i en rapport som ges ut via IDAS. Under september månad kommer genomförandet av ca 15 intervjuer att ske genom att Ulrika besöker olika lärosäten och de kvinnor som där ingår i studien. Alla som deltar i studien är anonyma och de bandade intervjuerna förstörs efter avrapporteringen till IDAS.

Kan du tänka dig att delta med dina erfarenheter i denna studie? Svaret skickas per mejl eller telefon till Ulrika senast den 24 augusti. Bokning av tid och plats för intervjuerna görs sedan direkt och intervjun genomförs under september månad.

Tacksam för svar om Du kan medverka!

Vänligen

Ulrika Haake

⁸ IDAS är ett nationellt chefs- och ledarförsörjningsprojekt som syftar till att få fler kvinnor på höga akademiska poster inom universitet och högskolor.

⁹ Med forskningstung miljö menas här en verksamhet där forskningsmedlen (fakultetsanslag + externa medel) står för minst 70% av institutionens/enhetens intäkter (och undervisningsanslagen följaktligen för max 30% av intäkterna).

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE: Kvinnliga chefer i forskningstunga miljöer (IDAS)

Basinformation: Institutionens/enhetens a) inriktning och b) storlek, c) kategorier av anställda, d) könsfördelning, e) titel informant, f) tid för chefskap, g) ledningsgrupp?

- 1) Hur är det att vara prefekt/chef vid den här enheten/institutionen?
 - a. Spelar det någon roll att du är kvinna (på vilket sätt)?
- 2) Din enhet/institution kan definieras som en forskningstung miljö.
 - a. Påverkar det ditt ledarskap på något sätt? (skiljer det sig från ledarskap vid mindre forskningstunga miljöer tror du?)
 - b. Har du några ledstjärnor eller aspekter av ledarskapet som du ser som särskilt viktiga?
- 3) Identification:
 - a. Beskriv hur det gick till när du blev utsedd till prefekt/enhetschef. (Följde det det gängse tillvägagångssättet?)
 - b. Hur attraktivt/oattraktivt är prefektuppdraget (enhetschefsuppdraget)?
- 4) Hur beskrivs prefektrollen (enhetschefsrollen) vid institutionen (enheten)?
 - a. Vilka föreställningar om en ”bra” eller ”normal” prefekt/chef finns här?
 - b. Hur passar du in i den bilden?
- 5) Hur är din roll i relation till forskares/forskargrupperns verksamheter (institutions-angelägenhet kontra enskild angelägenhet)?
 - a. Vilka frågor som rör forskning, forskare och forskningsmiljöer arbetar du konkret med som prefekt/enhetschef?
 - b. Vilka frågor skulle du vilja arbeta med? Finns hinder/problem för att göra detta?
- 6) Vilka möjligheter ser du i utövande av ledarskapet när externa medel får större och större betydelse?
 - a. Vilka svårigheter ser du....?
- 7) Development och Support:
 - a. Vilket stöd (vilken utbildning) har du fått i din chefsroll från lärosätet, från dekan (överordnad chef), från kollegor?
 - b. Vilket stöd anser du skulle behövas?
 - c. Behöver kvinnliga ledare något särskilt stöd i sin ledarroll anser du? I så fall vad/på vilket sätt?
- 8) Advancement:
 - a. Hur ser du på möjligheterna att förena prefekt-/enhetschefsuppdraget med en fortsatt akademisk karriär?
 - b. Vad är karriär för dig?
- 9) Övriga frågor/synpunkter...