



# LUND UNIVERSITY

## Consensus Building through Democracy: An inquiry into democratic ideals, basic values and academic leadership within Lund University

Alveteg, Mattias; Hillbom, Ellen

*Published in:*

AKKA III - Ledarutvecklingsprogram för kvinnor och män vid Lunds universitet 2008-2009

2010

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Alveteg, M., & Hillbom, E. (2010). Consensus Building through Democracy: An inquiry into democratic ideals, basic values and academic leadership within Lund University. In *AKKA III - Ledarutvecklingsprogram för kvinnor och män vid Lunds universitet 2008-2009* Lund University (Media-Tryck).

*Total number of authors:*

2

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

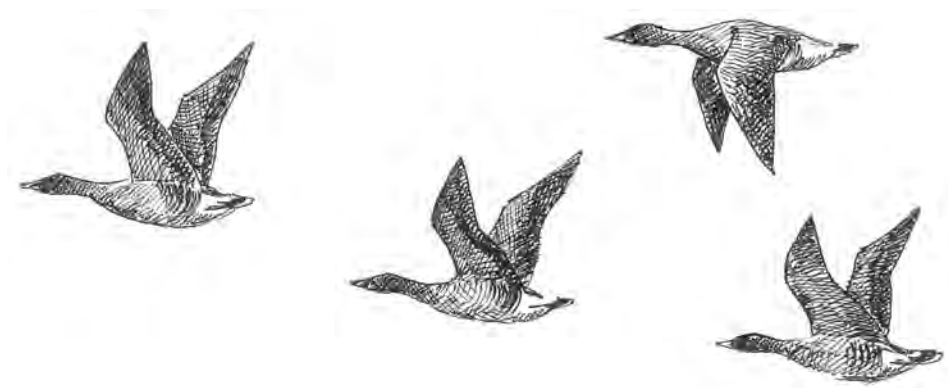
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

AKKA AKademiska Kollegors Ansvar

Ledarutvecklingsprogram för  
kvinnor och män vid  
Lunds universitet 2008-2009



Erfarenheter av ett genusintegrerat ledarskapsprogram

*Inger Lövkrona Cecilia Agrell Kajsa Widén*

AKKA III

© Författarna

*Sättning* Ilgot Liljedahl

ISBN 978-91-633-6386-3

*Tryck* Media-Tryck, Lund University, Lund, Sweden 2010

# Innehåll

Tackord	5
Presentation av AKKA III	7
AKKA – upplägg och innehåll	11
Att skriva jämställdhets-historia – styrgruppens reflektioner	13
<i>Professor Inger Lövkrona, introduktionsföreläsning</i> Överskridande ledarskap	17
<i>Ingar Brinck, Sara Håkansson, Victoria Höög, Marita Ljungqvist, Anders Ohlsson</i> Från jämställdhetspolicy till genuscertifiering – Lunds Universitets jämställdhetsarbete utvärderat ur ett HT-perspektiv	31
<i>Ulrika Andersson och Titti Mattsson</i> Genusrelaterad kunskap, något för jurister? – en utvärdering av de kunskapsmål i juristutbildningen som rör genus	49
<i>Camilla Ryne<sup>1</sup>, Henrik Stålbrand<sup>2</sup>, Karin Rengefors<sup>1</sup>, Sindra Peterson Årsköld<sup>2</sup> och Viveka Alfredsson<sup>2</sup> (<sup>1</sup> Ekologiska Institutionen, <sup>2</sup> Kemiska Institutionen (KILU))</i> Strategier för rekrytering av forskare vid Naturvetenskapliga fakulteten	59
<i>Eva Ageberg, Med Fak, Anna-Karin Edberg, Med Fak, Lena Eliasson, Med Fak, Staffan Karlsson, Med Fak och Cintia Bertacchi Uvo, LTH</i> Jämställdhet och mångfald på ledningsnivå – en kartläggande studie inom Medicinska Fakulteten och Lunds Tekniska Högskola	71
<i>Lena Eskilsson, Christer Eldh, Britt-Marie Johansson, Maria Löfgren Martinsson, Mina O'Dowd och Jens Rydström</i> ”Så länge skutan kan gå” – Om Lunds universitets styrning och ledarskap	81

*Björn Regnell, Maria Stanfors, Per Runeson, Daniel Sjöberg, Kirk Scott, Eva Nordberg-Karlsson, Mats Gustafsson*

Den osynliga forskargruppen – ledarskap i och kring akademins verksamhetsbärande enheter 99

*Mattias Alveteg and Ellen Hillbom*

Consensus Building through Democracy – an inquiry into democratic ideals, basic values and academic leadership within Lund University 133

Utvärderingsresultat 157

# Tackord

”Innovation handlar om att ifrågasätta det vi tar för givet – att utmana normen. Innovationsförmågan hämmas av ett normativt tänkande och handlande kring genus – eller med andra ord – ett stereotypt tänkande kring kvinnor och män.”  
Charlotte Brogren, GD för VINNOVA

Vi vill tacka professor Ann Numhauser-Henning, tidigare prorektor med ansvar för jämställdhetsfrågor vid Lunds universitet samt vicerektor Ingalill Rahm Hallberg, jämställdhetsansvarig vid Lunds universitet sedan 2009, för starkt stöd. Vi vill också rikta ett varmt tack till rektor Per Eriksson och till tidigare rektor Göran Bexell.

Ett särskilt tack riktas till samtliga medverkande föreläsare och konsulter, samt till deltagarna, vars erfarenheter och kunskaper berikat programmet.

Lund den 15 februari 2010

Inger Lövkrona    Cecilia Agrell    Kajsa Widén



# Presentation av AKKA III

## Introduktion

Akademiska Kollegors Ansvar III, ett genusintegrerat ledarskapsprogram för kvinnor och män vid Lunds universitet 2008-2009.

### Programmets syfte och målsättning

AKKA är ett ledarutvecklingsprogram som initierades 2004 på initiativ dåvarande rektor Göran Bexell, och som nu getts för tredje gången. De två första programmen gavs för enbart kvinnor, trettio deltagare i varje program. Detta tredje program har även män som deltagare.

Det övergripande syftet med AKKA III är att ge Lunds universitet goda ledare som kan utveckla universitetet som organisation in i framtiden. För att åstadkomma utveckling krävs att det akademiska ledarskapet professionaliseras. Utveckling är förändringsarbete och i denna process är ledarskap en pådrivande kraft. Lunds universitet behöver ledare av båda könen, ledare som är medvetna om ledarskapets betydelse för organisationens framgång. Ingen organisation har idag ”råd” att förslösa kompetens och kreativitet på grund av sociala normer och praktiker – dvs. segregation av alla slag. Segregation verkar genom diskrimineringspraktiker som är inbäddade i maktstrukturer. AKKA vill bidra med redskap för att möjliggöra förändring.

Numera är utveckling av ledarskap en prioriterad strategisk fråga för Lunds universitet. I universitetets strategiska plan framhålls som en grundläggande värdering att: ”Vårt universitet skall stå för demokratiska värden. Jämställdhet, etnisk och social mångfald ska råda.” Stora ord som skall omsättas från visioner, mål till program och till praktik. En strategi för att nå de övergripande målen är att utveckla ledarskap, lärarskap och medarbetarskap.

### *Jämställdhet och genusintegrering*

AKKA-programmet är ett led i universitetets jämställdhetsarbete och utgångspunkten för AKKA I och II var att öka andelen kvinnliga ledare. Detta kvantitativa mål kombineras med ett kvalitativt, genusintegrering.

Med genusintegrering menas att den akademiska organisationen och kulturen problematiseras från ett genusperspektiv. I AKKA ställer vi frågor som: **Varför** finns det så få kvinnor som är ledare vid Lunds universitet – andelen kvinnor bland studenterna är ju över 60 %. Hur verkar genus i den akademiska kulturen? Hur påverkar genusstrukturer den akademiska organisationen? På vilka sätt är ledarskap



könsmärkt? Har kvinnor och män vid universitet lika villkor? Dessa och andra frågor hoppas vi belysa i programmet. Genusintegrering handlar inte bara om antal, kvantitet, utan om innehåll, kvalitet.

Ett genusmedvetet ledarskap blir i förlängningen ett ledarskap som arbetar mot att förändra andra diskriminerande strukturer utöver kön, såsom klass, etnicitet och sexualitet dvs. en intersektionell förståelse av genusbegreppet, d.v.s. insikt och kunskap om att dessa strukturer samverkar. Syftet med det könsblandade programmet är att i ett långsiktigt jämställdhetsperspektiv behövs genusmedvetna kvinnor OCH män, som tillsammans arbetar för ett demokratiskt och jämställt universitet. För att kunna förändra och möta framtiden behöver både kvinnor och män i sina roller som ledare vara genusmedvetna.

## Lära ledarskap

Grundtanken i AKKA:s upplägg är att ledarskap kan läras. Ett kunskapsbaserat ledarskap skiljer sig från det ledarskapsideal som hävdar att individer är ”födda” till ledare. En individ föds inte till ledare utan ”görs”, för att travestera ett bevingat uttryck av den franska filosofen Simone de Beauvoir.

Ledarskap är en kunskapsfråga och AKKA:s idé är att ledarskap kan läras genom 1. kunskap om den organisation man skall leda, 2. kunskap om ledarskap och 3. kunskap om den egna professionella kompetensen och hur den kan utvecklas och användas (det personliga ledarskapet). Detta är de tre byggstenarna i AKKA och som vi förmedlar med ett genus- och i ett maktperspektiv.

Programmet tillhandahåller redskap som möjliggör skapandet av nya och förändrade strukturer som inte utestänger och som samtidigt stimulerar till debatt om universitetets uppdrag och hur detta bäst utförs.

## Avsiktsförklaring

Efter att ha genomfört två genusintegrerade AKKA-program avgav vi en avsiktsförklaring. Den innehöll bl.a. att år 2009 skall hälften av alla dekaner och prodekaner vara kvinnor. Idag har vi kvinnor som dekaner för fakulteterna J, HT och S och ett antal kvinnor som prodekaner inom flera fakulteter. En annan målsättning som deklarerades var att utveckla och erbjuda AKKA III som ett genusintegrerat ledarskapsprogram för både kvinnor och män inom akademien. Denna målsättning har således uppfyllts och erfarenheterna från detta program presenteras och diskuteras i denna rapport.

Vi vill tillägga att styrgruppen glädjande beviljats medel från den av regeringens tillsatta Delegationen för jämställdhet (DJ) för att utveckla AKKA IV, ett arbete som påbörjas under våren 2010. AKKA IV kommer att ges 2010-2011. Programmet skall vara könsblandat och utvecklingsarbetet kommer att inriktas mot pedagogisk design

och ledarskapande som process. Genusintegreringen skall även ytterligare förstärkas i AKKA IV.

\*\*\*\*

Huvudansvarig för programmet är professor emerita i etnologi Inger Lövkrona, med mångårig erfarenhet av genusforskning och jämställdhetsfrågor. I styrgruppen ingår även Cecilia Agrell och Kajsa Widén. Cecilia Agrell är disputerad personalutvecklare vid sektionen Personal, Lunds universitet och arbetar främst med ledarskap, karriär- och kompetensutvecklingsprogram för universitetets lärare och forskare. Kajsa Widén är personalkonsult vid sektionen personal, Lunds universitet och arbetar främst med jämställdhetsintegrering, genuscertifiering på institutionsnivå, ledarskap och kompetensutveckling. Detta är det tredje programmet som de tre ansvarat för och genomfört. AKKA I startade i oktober 2004 och avslutades i oktober 2005; AKKA II i december 2008 och avslutades i november 2009. Samtliga tre program finansieras med särskilt avsatta medel för detta genusintegrerade ledarskapsprogram. AKKA III har en budget på 1,2 miljoner kronor (exklusive kostnader för styrgruppens anställda inom sektionen Personal.)



# AKKA – upplägg och innehåll

AKKA III är ett helårsprogram med månatliga sammankonster, i likhet med sina föregångare. Programmets längd och struktur möjliggör kontinuerlig reflektion, enskilt och i grupp. Det är uppbyggt kring tre aktiviteter – kunskapsseminarier, arbetsseminarier och ett projektarbete.

Under programmet har deltagarna möjlighet att lyssna till och samtala med chefer och ledare från flera nivåer inom Lunds universitet samt ta del av den senaste forskningen där även externa föredragshållare och konsulter medverkar. I programmet behandlas följande teman:

Det akademiska ledarskapet

- Att leda och att vara chef: Det personliga ledarskapet
- Framtidens ledarskap
- Etiska aspekter på ledarskap
- Strategiarbete
- Fakultetskunskap
- Organisationsförändring
- Politisk styrning av forskning och utbildning
- Akademisk kultur, ledarskap och kön
- Jämställdhet och mångfald
- Retorik, debatteknik och kommunikation
- Ordförandeskap, möteteknik, konflikthantering och problemlösning

Kunskapsseminarierna inleds av en föreläsare med hög vetenskaplig kompetens. AKKA III:s deltagare har fått lyssna till Pol dr Liisa Husu, Helsingfors universitet, professor Jeff Hearn, Tema Genus Linköpings universitet, fil dr Ulrika Haake, Umeå universitet, professor Anna Wahl, KTH Stockholm, professorerna Anders Sigrell, Tiina Rosenberg, Gunilla Jarlbro och Göran Bexell, Lunds universitet. De har föreläst om genus i akademien, manligt ledarskap och homosocialitet, ledarskapande i akademien, ledarskap, kön och förändring, konsten att välja språk konstruktivt samt om genuscertifiering.

Deltagarna har vidare fått lyssna till och möta flera av de högsta företrädarna för universitetet – universitetsstyrelsens ordförande Allan Larsson, rektor Per Eriksson, prorektor Eva Åkesson, vice rektor Ingalill Hall-Rahmberg, vicerektor Svens Strömquist, förvaltningschef Marianne Granfelt samt sektionschef Klas Malmqvist. De har redogjort för sina respektive ansvarsområden och profilfrågor.

Nya och gamla dekaner utfrågades på ett av mötena och till avslutningen var dekanus för humanistiska fakulteten i Umeå professor Britta Lundgren inviterat för att tal om det förändringsarbete hon genomfört inom sin fakultet, Humanistisk offensiv – en akademisk balansakt.

Från Högskoleverket medverkade huvudsekreterare Lena Adamson; från Centre for Educational Development (CED) inom Lunds universitet pedagogisk utvecklare Åsa Lindberg-Sand; från Ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet professor Tomas Brage och från Ledningsgruppen för likabehandling av studenter avdelningschef Christel Berg. Två konsulter har varit involverade, Sonja Berggren, Probus Konsult AB och Barbro Fällman, Retorikcentrum i Sverige AB. Deltagarna har också haft möjlighet att genomföra Meyer-Briggs Type Indicator, ett instrument för självkännedom och grupputveckling.

Arbetsseminarierna följde vanligtvis efter kunskapsseminarierna och har olika struktur och innehåll. Deltagarna diskuterar och arbetar med case och uppgifter i fakultets- eller tvärgrupper.

Projektarbetet är ett mycket viktigt inslag i AKKA-programmen. Syftet med projektarbetet är att fördjupa kunskapen om hur Lunds universitet styrs. Arbetet består i att identifiera ett reellt problem med ledningsfrågor i fokus och presentera en vision till förändring; hur de som ledare skulle arbeta med problemet. Projektarbetena presenteras i sin helhet i slutet av rapporten.

Deltagarna har inledningsvis i programmet intervjuat dekaner, prefekter och kanslichef samt auskulturat i skilda beslutande organ/nämnder.

AKKAs övergripande mål är att bidra till ökad kunskap om akademiskt ledarskap, universitetet som organisation, det personliga ledarskapet och framtidsfrågor för Lunds universitet. Programmet har därför ett integrerat genusperspektiv – kvinnors och mäns villkor i akademien belyses i programmets teman liksom normativa föreställningar om kvinnligt respektive manligt ledarskap. Universitetet har som målsättning ett jämställt ledarskap, och till detta kan både kvinnor och män bidra.

# Att skriva jämställdhets-historia – styrgruppens reflektioner

Vår målsättning har varit att deltagande i AKKA-programmen ska öka kunskapsnivån inom vår organisation, Lunds universitet, när det gäller de strukturer och mekanismer som bidrar till att det fortfarande på 2000-talet är få kvinnor på de högsta ledande positionerna. AKKAs syfte är att erbjuda deltagarna möjlighet till ökad medvetenhet och insikt om att rådande strukturer också kan förändras. Vi har därför valt föreläsare, forskning och metoder, som kan visa vägen till ett genusmedvetet ledarskap, till gagn för ett demokratiskt jämställt och genusintegrerat universitet.

Kan ett genusintegrerat ledarskapsprogram för kvinnor påverka utvecklingen mot fler kvinnor i ledande ställning, frågade vi oss i AKKA I-rapporten? Svaret blev: Ja. Programmet påverkade antalet kvinnor i ledande ställning vid universitetet högst påtagligt. Fram till idag har närmare 80 kvinnor, samtliga disputerade forskare och lärare vid Lunds universitet, deltagit i något av de tre programmen. Utöver detta har genomförandet av AKKA III inneburit att 11 män deltagit, också de disputerade lärare och forskare. Vi har inga exakta uppgifter på hur många kvinnor, AKKor, som idag leder, men vi kan glädjande notera att universitetet har 3 kvinnliga dekaner en milstolpe i universitetets jämställdhetshistoria. Kvinnor finns överallt på ledande positioner inom vår organisation. AKKA har bidragit till att skillnad nu märks!

Uppdraget till oss, när vi genomförde det första AKKA-programmet var ett ledarskapsprogram för kvinnor. Dåvarande rektor Göran Bexell gick ut i organisationen med budskapet att ”det ska inte kunna sägas inför kommande dekanval att det inte finns kvinnor att tillgå.” I AKKA I ställde några av deltagarna frågan varför enbart kvinnor ska få lära sig mer om genusfrågor. Är jämställdhet bara kvinnors ansvar? Vi argumenterade då med stöd i forskningen, att kvinnor i akademien på höga befattningar är i minoritet och kan behöva tillfälle till kunskapsutbyte och identifikation. Program med enbart kvinnor som till vardags är avvikare, framför allt i ledarpositioner, har därför många fördelar. I WO(Women Only)-program blir varje enskild kvinna inte längre representant för hela kategorin kvinnor; de slipper paradoxalt nog vara kvinnor och att i hög grad bli sedda enbart som ”feminina varelser”. Samtidigt ligger en fara i att kvinnors avvikandeposition förstärks, en farhåga som deltagarna i AKKA gav röst åt. Nu när kvinnorna vid Lunds universitet innehar maktpositioner och inte längre är så tydliga avvikare kan nästa steg tas.

## Women Only?

Jämställdhetsinsatser för enbart kvinnor är idag ifrågasatta. Man pekar på att kvantitativa insatser är långt ifrån tillräckliga och att fler kvinnor inte nödvändigtvis leder till hållbar jämställdhet, framförallt är inte kvantitet tillräckligt. I ett långsiktigt perspektiv behövs både kvinnor och män, som tillsammans verkar för ett demokratiskt och jämställt universitet; ett universitet som inte diskriminerar vare sig på grund av kön, etnicitet, sexualitet eller annat. En kvalitativ aspekt, såsom genusintegreringen i AKKA, ger ökad medvetenhet och kunskap, vilket är vägen till förändring av strukturer och maktomfördelning. Detta gäller självfallet också samhället i stort.

Spelar det då ingen roll om en ledare är kvinna eller man? Ja, det finns många skäl till varför kvinnors andel av akademins ledarpositioner och andra högre befattningar, skall öka. Förebildens betydelse skall inte underskattas. Förhållandet att det finns fler män som är ledare än kvinnor, påpekade Liisa Husu på AKKA II, får till konsekvens att det är mera "naturligt" för män att ha ledarambitioner. För kvinnor råder det motsatta förhållandet -rollmodeller har ofta saknats, vilket kan vara en bidragande förklaring till att kvinnor inte ser sig som "naturliga" ledare. Föreställningen om den naturliga ledaren" spelar således en viktig roll i sammanhanget. Ett jämställt universitet handlar i sista hand om att kvinnor och män skall ha samma rättigheter och skyldigheter att få vara med och påverka. Strukturella hinder skall inte avgöra vem som ges möjlighet att ta detta ansvar.

## Motstånd och manliga strukturer

Jämställdhet och genusperspektiv är fortfarande kontroversiellt för många inom akademien, det gäller både kvinnor och män, men framför allt män. Professor Anna Wahl, som medverkade i AKKA III, förklarade motståndet med att män känner skuldskänslor; de får stå till svars för en rad orättvisor och förstår inte varför. Självklart skall detta undvikas, men kunskap om orättvisorna är nödvändig och alla har ett ansvar för att förändra. Genom att studera hur ledarskap är könsmärkt står inte längre bara kvinnor och organisationer i fokus, utan även män och ledarskap, anser Wahl. Professor Jeff Hearn, genus/maskulinitetsforskare vid Linköpings universitet formulerade problemet på följande sätt: orsaken till könsobalansen är sega strukturer och ovilliga män. Han påpekade det självklara att: om det blir fler kvinnliga ledare i akademien, blir det färre män, något som måste diskuteras. Vad kan man mer göra? Hearn föreslog bland annat att: sätta nationella och lokala mål (reducerade) för hur många manliga ledare akademien skall ha; det behöver tillskapas ett minsta antal kvinnor, dvs. "creation of a minimum mass of women in management". Det krävs en medveten förändring av den kultur som råder och som gynnar män, en förändring av män och av existerande och dominerande rollmodeller för maskulinitet inom akademien. Det krävs även att män medvetandegörs om hur de bäst kan delta i detta förändringsarbete, som de inte skall blockera. OCH, inte minst: fråga män var de

står i frågan. Han pekade på vanliga fällor ("pitfalls") i könsblandade grupper: Män har en tendens till "hogging the show", d.v.s. ta över, tala med stora bokstäver, gå i försvar etc.

Detta stämmer överens med våra erfarenheter från AKKA III. Precis som i de föregående programmen var de inbjudna experternas uppgift att ge verktyg och erbjuda metoder som kan användas i ledarskapet, och diskussionen var tänkt att röra sig om hur dessa redskap kan användas i förändringsarbetet.

Under AKKA III, det könsblandade programmet, hände det oftare att en skeptisk attityd kom till uttryck och att föreläsarna avbröts och deras budskap ifrågasattes. Genusperspektivet är fortfarande kontroversiellt för många inom akademien, det gäller både kvinnor och män, men framför allt män. Motståndet uttrycktes starkast hos män, men även kvinnor förhöll sig ibland kritiska. Vi uppfattar motståndet som en kunskapsfråga och som en pedagogisk fråga.

Vidare blev det tydligt att AKKA III-gruppen var mer heterogen i vad som motiverat dem att gå programmet och intresset för inslagen varierade. Slutligen skilde sig kunskapsnivån vad gäller genus- och jämställdhetsfrågor i högre grad bland deltagarna. Dessa skillnader mellan deltagarna skall uppmärksammas och hanteras bättre i framtida AKKA-program.

Kan ett genusintegrerat ledarskapsprogram för kvinnor OCH män påverka utvecklingen mot fler kvinnor i ledande ställning blir den slutliga frågan i denna AKKA III-rapport. Svaret blir: Ja! På väg mot ökat inflytande och större makt för fler kvinnor inom akademien behöver dock mötesplatser och diskussionsmiljöer öppnas upp. Allt annat är att ta ett steg tillbaka.

Även om det ibland är svårt att se sitt eget bidrag till den rådande kulturen så möjliggör AKKA-programmen till reflektion: Efter Liisa Husu och Jeff Hearn's föreläsningar fick deltagarna konstruera och framföra case som illustrerade härskartekniker, motstrategier och även bekräftartekniker. Flera deltagare reflekterade efteråt, förvånade och överraskade, hur lätt det hade varit att agera med härskartekniker. Jeff Hearn ställde oss frågan varför vi skrattade åt scenerna. Varför tycker vi att det är så roande? Frågan blev hängande i luften.





# Överskridande ledarskap

## Bakgrund till AKKA-programmen

Som dekanus på område HT i början av 2000-talet fick jag erbjudandet att delta i Höskoleverkets ledarutvecklingsprogram, ALP (numera ges programmet av SUHF). ALP är ett nationellt program för ledarutveckling på nivån under Rektor, som har gett mig ett fantastiskt nätverk av ledare på svenska lärosäten. Nätverket träffas fortfarande och håller mig uppdaterad med vad som händer i utbildnings- och forskningspolitiska frågor på andra lärosäten. Flera i nätverket har underhand utsetts till rektorer – tre av kvinnorna – och andra viktiga positioner inom universitetsvärlden.

Det var erfarenheterna från ALP-programmet som fick mig att, 2004, tacka ja till att skapa ett ledarskapsprogram för kvinnliga forskare och lärare vid Lunds universitet – av två skäl:

För det första så insåg jag ganska omgående som nyvald dekan att jag, trots mina tidigare erfarenheter av styrelsearbete, väsentligen saknade kunskap om hur ekonomi, ansvar, strategiskt arbete och beslut hängde ihop och hur uppdraget skulle utföras. Det akademiska ledarskapets teori och praktik var inte en självklar kunskap. Det fanns inte då, lika lite som nu, någon mentorsorganisation eller annan support. Den avgående dekanen gav lite goda råd, men det var allt. När AKKA I skapades blev därför den vägledande frågan: Vad hade jag behövt kunna och veta som dekan och ledare?

För det andra saknade ALP-programmet genusperspektiv och utgick oreflekterat från den akademiska organisationen som något som stod öppen för alla på lika villkor. Den meritokratiska ideologin bygger på principen att förtjänst och skicklighet ska räknas vid fördelning av makt, pengar och status. Ålder, kön och klass anses inte spela någon roll för möjligheter att lyckas. Systemet menar sig erbjuda alla aktörer jämlika utgångspunkter och att det råder öppen konkurrens ( jfr Schoug 2002). Att det inte förhåller sig på det viset berättar statistiken: vad gäller kön är andelen kvinnliga professorer numera ca 17 %, andelen kvinnliga ledare är lägre. Akademin är inte bara dominerad av män på de högre nivåerna, ”en tummelplats för män”; den akademiska kulturen som helhet är präglad av vit medelklasskultur med manliga förtecken (Meurling 2003:2).

En andra viktig fråga då AKKA utformades blev: Vad hade jag behövt känna till om den akademiska kulturen och om det akademiska ledarskapet som dekan och kvinna?

Dessa frågor tog jag med mig in i arbetet med att utveckla AKKA tillsammans med Cecilia Agrell och Kajsa Widén.

## Jämställdhet och genusintegrering

AKKA-programmet är ett led i universitetets jämställdhetsarbete och utgångspunkten för AKKA I och II var att öka andelen kvinnliga ledare på hög nivå. Detta kvantitativa mål kombineras med ett kvalitativt, genusintegrering.

Innan jag går in på vad vi menar med genusintegrering vill jag säga något om hur jämställdhetsmålet uppnåtts. I stort sett har samtliga som gått AKKA I och II erbjudits och tagit ledaruppdrag. Deltagarna förklarar i utvärderingarna av programmet att AKKA gjort dem bättre rustade och intresserade.

Under den innevarande 3 års-perioden, 2009-2011, kommer Lunds universitet att ha 3 kvinnliga dekaner, varav två gått AKKA. Fler kvinnor än tidigare har också tagit uppdrag som prodekan och som ledare i andra funktioner.

Detta kallar vi för ett *ÖVERSKRIDANDE* av genusstrukturer.

Med genusintegrering menas att den akademiska organisationen och kulturen problematiseras från ett genusperspektiv. Genus är ett mångfacetterat begrepp. Genusperspektiv och genusteorier erbjuder sätt att se, analysera och förklara sociala och kulturella fenomen som har med kön att göra. Inte minst maktrelationen mellan könen är central för förståelsen av genus. Universitetet har sin specifika genusregim som påverkar former och innehåll, samtalston och språkbruk i allt det vi gör, dvs. i våra akademiska praktiker.

I AKKA ställer vi frågor som: Varför finns det så få kvinnliga ledare vid Lunds universitet – andelen kvinnor bland studenterna är över 60 %. Hur verkar genus i den akademiska kulturen? Hur påverkar genusstrukturer den akademiska organisationen? På vilka sätt är ledarskap könsmärkt? Har kvinnor och män vid universitet lika villkor? Dessa och andra frågor hoppas vi belysa i programmet. Genusintegrering handlar inte enbart om antal, kvantitet, utan om innehåll, kvalitet.

Att genusintegrera innehållet i AKKA har varit en utmaning. Motsvarande program att hämta inspiration från fanns inte då vi började – och finns inte heller idag. Forskningen om akademiskt ledarskap och kön eller genus (används här synonymt) har bara påbörjats. Däremot finns det numera en spännande forskning om kön och akademi och kön och kunskap som vi använt oss av. En ambition har varit att basera programmet på aktuell forskning och forskningsanknyta det till forskningsfronten. Ledarskapsforskning med fokus på kvinnor har länge bedrivits inom organisationsforskningen, och kännetecknas med få undantag av en strävan att definiera ett särskilt kvinnligt ledarskap, åtskiljt från ett manligt. Den genomsyras av komplementaritetstanken, dvs. att kvinnor och män är essentiellt olika och kan bidra med olika kompetenser (Due Billing & Alvesson 2000). AKKA utgår ifrån att kvinnors och mäns ledarkvaliteter är någorlunda likartade – det finns större skillnader inom gruppen män och inom gruppen kvinnor än mellan dessa grupper. Obalansen kan

tillskrivas existensen av ett glastak för kvinnor och att både kvinnor och män måste samarbeta för att förändra akademien och bryta igenom glastaket.

I AKKA-programmet vill vi *ÖVERSKRIDA* stereotyperna om kvinnligt resp. manligt ledarskap och förmedla tanken att ledarskap är oberoende av kön.

En annan utmaning har varit att flera av föreläsarna, högt kompetenta inom sina ämnesområden, inte hade motsvarande kunskap i genusfrågor, vare sig de var forskare eller akademiska ledare och administratörer. Vi har lagt ner stora ansträngningar på att förklara vilka frågeställningar vi vill ha belysta, genom att ha samtal om deras bidrag och informera om programmens syfte och vad vi förväntade oss. Resultatet blev varierande och nedslående – och det kommer det också att bli i detta AKKA. Deltagarnas frågor och diskussionsinlägg bidrog till att genusfrågor lyftes, och det är här ni har en möjlighet att direkt påverka programmets innehåll. Av högt utbildade akademiker skall kunna krävas att kan genusproblematisera sitt kompetensområde.

Efter två AKKA-program och den uppmärksamhet dessa fått vid Lunds Universitet kan vi konstatera att medvetenheten om genusfrågor har höjts även hos de medverkande på höga ledarpositioner. AKKA-deltagarnas kunskaper varierade också vad gäller genusfrågor, men deras genusmedvetenhet höjdes efterhand, efter ett inte sällan uttalat initialt motstånd; för att kulminera i AKKA II:s projektarbeten. Hur genusfrågorna kommer att hanteras i detta könsblandade program återstår att se.

Genusintegreringen kan beskrivas som en process som i och med AKKA III tagit ett steg vidare. Genom att utveckla programmet till att omfatta både kvinnor och män har det kvantitativa målet underordnats det kvalitativa – att utveckla ledarskapet vid Lunds universitet till ett genusmedvetet ledarskap. För att kunna förändra och möta framtiden måste både kvinnor och män i sina roller som ledare vara genusmedvetna.

Detta om något blir ett *ÖVERSKRIDANDE*.

## *Genus och mångfald*

Hur skall vi förstå jämställdhetsarbete som en form av organisatoriskt förändringsarbete? Kön spelar nästan alltid roll, men är nästan aldrig det enda som spelar roll – klass, etnicitet, sexualitet och ålder är också avgörande för individers olika villkor i organisationer (Wahl & Holgersson 2004: 13, 163). Ett genusmedvetet ledarskap blir i förlängningen ett ledarskap som arbetar mot att förändra andra diskriminerande strukturer utöver kön, såsom klass, etnicitet och sexualitet dvs. en intersektionell förståelse av genusbegreppet och insikt och kunskap om att dessa strukturer samverkar. Frågan har ställts till oss varför AKKA-programmet inte problematiserar åtminstone klassaspekten: Varför fokuserar ni bara kön som utestängande faktor och inte klass? Vad händer med klassförståelse i sådana program? Naturaliseras klasskategorier? Legitimeras de? Skulle man kunna utmana dominansen av manliga ledare och samtidigt utmana klasskonstruktioner (Lundgren, Martinsson, Meurling 2008: 142ff)?”

Att arbeta för ökad mångfald står inte i motsättning till jämställdhetsarbete – i båda fallen rör det sig om att förändra maktstrukturer i en organisation (Wahl & Holgersson 2004: 28, jfr Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007).

## Lära leda...

Grundtanken i AKKA:s upplägg är att ledarskap kan läras. Ett kunskapsbaserat ledarskap skiljer sig från det ledarskapsideal som hävdar att individer är ”födda” till ledare. En individ föds inte till ledare utan görs, för att travestera ett bevingat uttryck av den franska filosofen Simone de Beauvoir.

AKKA's idé att ledarskap kan läras genom 1. kunskap om den organisation man skall leda, 2. kunskap om ledarskap och 3. kunskap om den egna professionella kompetensen och hur den kan utvecklas och användas. I AKKA fokuserar vi på den individuella professionella kompetensen och lär oss hur den kan utvecklas. Vad KAN jag? Vad vill jag? Vilka är MINA professionella begränsningar och styrkor? Hur kan JAG använda mig själv i ledandet? Härigenom vill vi ÖVERSKRIDA genusstereotyper och ledarstereotyper. Kvinnor och män inom en organisation har likartade erfarenheter och kompetenser som kan användas, men med olika personlig tyngdpunkt.

## ”the culture of no culture”

Universitetet som organisation är (än så länge) en statlig myndighet, organiserad efter en medeltida struktur med förhållandevis självständiga fakulteter. En parallellstruktur är den administrativa stödfunktionen, som inte fanns på medeltiden. Den senare påminner till sin uppbyggnad om andra statliga myndigheter, medan den akademiska strukturen är unik för akademiska organisationer. Som akademisk ledare vid universitetet skall man ha kunskap om och kunna hantera båda dessa strukturer, som är hierarkiskt uppbyggda men har olika tjänstebeteckningar och kulturer. Båda är manligt dominerade i toppskiktet, den administrativa möjligen i mindre grad än den akademiska.

Den akademiska organisationsstrukturen vilar i den meritokratiska principen. I meritokratins idealiserande självbild utmålas vetenskapens värld som en miljö där förnuftet och det goda argumentet övertrumfar alla sociala barriärer och där status och framgång bestäms av aktörernas intellektuella prestationer. Akademin framstår i denna självbild som en intresselös gemenskap av sanningstörstande vetenskapsmän styrda av universella principer, ogripbara och fredade för samhällskritik – the academic mystique (Schoug 2002:73ff) Universitetet presenterar sig själva som könlösa och värderingsfria – en ”culture of no culture”. Könbarriärer externaliseras till ett ovidkommande, oförståeligt och ogiltigt problem, avhängigt den akademiska personalens könssammansättning – som betraktas som slumpartad eller i bästa fall som en historisk ”eftersläpning” som kommer att ”rättas till” (Egeland 2000: 3f).

I själva verket är akademien genomsyrad av kultur och kön. Kultur står här för normer, praktiker, diskurser, symboler och kognitiva kartor, som delas av dem som verkar på universitet och högskolor, eller har verkat där, av både av kvinnor och män. Ett belysande exempel på en manlig symbol är doktorshatten. Hatt symboliserar status och makt – ”att vara karl för sin hatt@ är ett uttryck som fortfarande används och som visar hur vi också i vårt språk omedvetet reproducerar kulturella normer. Dominansen av män i akademien – vid Lunds universitet sedan 1666 – har skapat en manlig världsbild och ett manligt tolkningsföreträde, som genomsyrar organisationen och dess praktiker.

Mansdominansen i akademien är således inte enbart ett kvantitativt problem utan i allra högsta grad ett kvalitativt – en genusanalys avslöjar hur manlighetskonstruktioner, manliga värderingar, beteenden och förförståelser, och ställer upp synliga och osynliga barriärer för kvinnor.

Jag har medvetet ägnat ett stort utrymme åt att beskriva den traditionella akademiska kulturen. Den är en så kallad seg struktur som lever kvar trots att universiteten sedan ett decennium minst, undergått en moderniseringsprocess – mot en mer marknadsorienterad, management-orienterad ideologi importerad från den privata sektorn. Här verkar emellertid samma diskrimineringsstrukturer, om än anorlunda legitimerade. I själva verket passar de traditionella manlighetsdiskurserna och maktstrukturerna i akademien väl ihop med de nya managementpraktikerna och den ledarkulturen. I likhet med samhället i övrigt ersätts öppen diskriminering med en mera subtil (jfr Lövkrona 2006).

År 2008 lade regeringen fram en utredning om universitetens autonomi: Självständiga lärosäten. Betänkande av Autonomiutredningen (SOU 2008:104). Utredningen föreslår att universitet och högskolor ”upphör med att vara statliga myndigheter” och istället ges en ny offentlighetsrättslig organisationsform, som kallas ”självständiga lärosäten”. Motsvarande utveckling sker i övriga Norden, i Europa och i världen. Tanken är att universiteten i stor utsträckning själva ska bestämma vad de vill göra och hur. Som egen juridisk person kan universitetet motta donationer, äga egendom, själva eller med andra bilda bolag och stiftelser, samverka med företag, myndigheter osv. – de ska helt enkelt bli mer lika företag.

En markant skillnad kommer dock att vara att universiteten kommer att vara statligt finansierade även fortsättningsvis. Högskoleverket skall utöva tillsyn och offentlighetsprincipen gälla fullt ut. Ansvaret för kvalitetskontroll och utvärdering ankommer i första hand lärosätena själva och skall fullgöras dels genom inre rutiner, dels genom externa utvärderingsinstanser och ackrediteringsinstitut.

Vad kommer nu detta att innebära för Lunds universitets organisation och för ledarskapet? Jo, vad gäller organisationen föreslår utredarna att den skall se ut ungefär som tidigare; den medeltida organisationsformen med fakulteter bibehålls: varje lärosäte skall förutom Rektor och styrelse ha ”minst ett kollegialt beslutsorgan” med majoritet av lärare och forskare. De kollegiala beslutsorganen idag är fakultetsnämnderna. Stora universitet behöver mer än ett sådant kollegialt organ, och därmed kan vi utgå ifrån att fakultetsindelningen vid LU kommer att bestå i sina huvuddrag. Fakultetsnämnden skall ansvara för frågor om utbildningens och forskningens kvali-

tet och innehåll. Om lärosätet vill kan det också tilldelas resursfördelning uppgifter, något som den faktiskt gör idag men som kan tas bort från fakultetsnämnden enligt förslaget.

Problemet med denna struktur är att den har inbyggda maktstrukturer som är konserverande inte förändrande. Utredarna redovisar också att kritik framförts med just detta innehåll, men väljer ändå att behålla den kollegiala formen. Jag vill påstå att det skulle vara ett politiskt och akademiskt självmord att försöka ta bort fakultetsnämnder och dekaner och ersätta dem med någon annan form.

För att åstadkomma ett *ÖVERSKRIDANDE* av traditionella maktstrukturer krävs att det akademiska ledarskapet ges ett nytt innehåll och kanske också en ny form – och denna process har vi själva ansvaret för. Är det dags att skrota det kollegiala ledarskapet? Vad ska det i så fall ersättas med? Det är här AKKA kommer in i bilden som ett forum för diskussion kring det nya ledarskap som kommer att efterfrågas.

## Kollegialitet och konsensus

Den föreslagna organisationsförändringen (om den realiserar) kommer att få konsekvenser för det akademiska ledarskapet. Detta diskuteras inte i utredningen, men jag vill lufta några reflektioner.

De högsta ledarbefattningarna rektor och prorektor, dekaner och prefekter väljs av sina akademiska kollegor, efter speciella valprocedurer. Valkorperationen för prefekter är sammansatt av olika parter och speglar att prefektinstitutionen är ett senare, modernare tillskott universitetens organisation. Rektor utses av regeringen efter förslag från styrelsen som fått förslaget av en kollegial valförsamling som i sin tur har utsetts genom val av fakultetens anställda disputerade personal (hörandeförsamling kallades den i årets rektorsval). Dekaner utses av rektor efter förslag från en valberedning som valts som ovan.

Ledarskapet är tidsbegränsat till 3 år med möjlighet till omval. Det innebär att universitetet har ett roterande ledarskap, och att, i teorin, alla anställda förväntas erbjuda sig eller kan förvänta sig att bli erbjudna eller känner sig tvingad att bli ledare. Ledarskap har emellertid fått en ökad prestige och ett ökat meriteringsvärde med universitetens växande samhälleliga betydelse vilket avspeglas i de maktkamper som inte sällan är en ingrediens i valen.

De enda generella krav som ställdes och delvis fortfarande ställs för att bli t.ex. dekan är hög vetenskaplig kompetens, att vara införstådd med de akademiska idealen och etiken samt verka för konsensus. Det är ett demokratiskt ledarideal i den bemärkelsen att ledaren inte ska vara auktoritär och peka med hela handen utan alla inblandade förväntas ha samma rättigheter att påverka det gemensamma arbetet. Detta förhållande och det faktum att man väljs av de man skall leda, kollegor, är innebörden i begreppet kollegialt ledarskap. På motsvarande sätt väljs man till ledamot av fakultetsnämnd och till andra viktiga organ och nämnder. Förvisso representerar man inte valkollektivet utan är en representant för detta och representerar sig själv, men man förväntas agera till allas belåtenhet (Jfr Haake 2004: 25ff).

Har det kollegiala ledarskapet en framtid? Autonomiutredningen ger uttryck för att: "Förutsättningar /ska/ skapas för ett starkt akademiskt ledarskap inom varje lärosäte." Och det skall finnas "minst ett kollegialt beslutsorgan med majoritet av lärare och forskare". Innehållet i det akademiska ledarskapet berörs inte på annat sätt än att det ska vara "starkt" och kollegialt. Det kan tolkas som att själva formen "kollegialt" garanterar ett starkt ledarskap, men det är inte glasklart hur man har tänkt. Tanken om ett starkt ledarskap framförs också i den forskningspolitiska propositionen och detta tolkas av Mats Benner och Sverker Sörlin i debattboken "Forska lagom och vara världsbäst", som att regeringen vill ha starka ledare och mer styrning – "universitetsledning med större muskler". (LUM 2008, jfr Forska lagom 2008).

Här inställer sig frågan om vilken ledarkultur Lunds universitet skall satsa på för att möta framtiden.

## Auktoritärt eller diskursivt ledarskap?

Ett återkommande tema i det akademiska ledarskapet har varit konflikten mellan myndighetsutövning och det kollegiala ledarskapet – mellan top-bottom och bottom-top styrning (Jfr Haikola 1999). De kollegialt valda ledarna är också statsanställda myndighetsutövare, och den senare rollen har alltmer förstärkts. Nedskränningar, uppsägningar och ekonomiska prioriteringar löses inte särskilt bra kollegialt, inte heller genomdrivs jämställdhets- och mångfaldsmålen utan myndighetsutövning.

Universitetens orientering mot managementfilosofin är både ett svar på och ett uttryck för denna konflikt. Den har inneburit en omdefiniering av innehållet i det kollegiala ledarskapet – man talar nu om visionära, handlingskraftiga och karismatiska beslutsfattare, som inte räds ta i med hårdhandskarna där det behövs – det kallas ett "aktivt" eller "auktoritärt" ledarskap" ledarskap. Kravprofiler konstrueras vid tillsättandet av högre poster, vilket är något nytt, och ett tecken på att det kollegiala ledarskapet är ifrågasatt. För inte alltför längesedan var kravprofil ett okänt ord i den akademiska miljön; innehållet i det kollegiala ledarskapet var underförstått och behövde aldrig specificeras.

Kravprofilen som sammanställdes vid rektorsvalet 2008 har inslag av det aktiva, auktoritära ledarskapet, i varje fall dominerade inte tanken på konsensus och samförstånd. Den person som söks skall "kunna omsätta visioner till handling", kunna "driva utvecklingsarbete", kunna "hävda universitetets intressen". Ett annat ledarideal på väg in i den privata sektorn, "the new leader" hämtat från the new management kan också anas – som hyllar ett mera demokratiskt ledarskap. "The new leader" skall inte ge order utan övertala och övertyga sina anställda, entusiasmera dem, bibringa dem värderingar och etik, få dem att identifiera sig med företaget eller organisationen. Det handlar inte om auktoritär makt utan diskursiv makt (Staunaes m. fl. 2008: 137f).

Omsatt i kravprofilen låter det som följer: "Rektor ska ha god förmåga att engagera, motivera och samarbeta med lärare, studenter och övriga medarbetare". Rektor skall också vara en "god kommunikatör". Det är inte det kollegiala samförståndet



utan ledaren skall "förföra" och de förförda kallas i managementlitteraturen för "the followers". Här är vi långt från det kollegiala jämlika (pares inter pares) idealet. Diskursiv makt är inte detsamma som samförstånd. Kan det diskursiva ledarskapet förändra maktstrukturer och eliminera diskriminering?

The new leader beskriv som ett "mjukt" ideal som korresponderar med egenskaper som brukar betecknas som "kvinnliga" och tillskrivs kvinnliga ledare – sådana egenskaper som kvinnor tänkes komplettera det "hårda" manliga ledarskapet med. Det "kvinnliga" har således blivit upphöjt till ideal och teoretiskt skulle detta vara till fördel för kvinnors karriär. Forskare har dock kunnat konstatera att det som hänt är att dessa "kvinnliga" egenskaper nu frikopplas från kvinnor och görs till kvaliteter som vissa manliga ledare har. Men, goda ledare är enbart manliga ledare som har dessa "mjuka" egenskaper i kombination med de "hårda" "manliga". Tvivel uttrycks om att kvinnor med dessa "kvinnliga" egenskaper kan vara bra ledare, då de inte hos kvinnor är kombinerade med de hårda manliga egenskaperna. Mjukheten tar överhanden, och det är enbart män som kan kombinera det hårda och mjuka som blir goda ledare (Staunaes m fl 2008: 150ff).

Det är de mjuka manliga ledare som genom övertalning, kommunikation och förförelse kan "driva", "hävda" och "omsätta visioner till handling", dvs. "visa musklerna". Visa muskler är för övrigt inte heller något som kvinnor associeras med. För att återvända till kravprofilen, med facit i hand vet vi nu att valet stod mellan två män; ingen kvinna ansågs passa in och vi vet nu varför.

Feminisering av ledarskap innebär således inte att genus förlorat sin i betydelse som maktstruktur – det medför inget *ÖVERSKRIDANDE*.

## Homosocialitet – män som "älskar" män

En kraftfull mekanism, som verkar även i den akademiska kulturen, är manlig homosocialitet, dock mera omtalad i det privata näringslivet. Homosocialitet betecknar en process som innebär att män stöder män i karriären. Eftersom män dominerar i maktpositioner bidrar det till att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Kvinnor är mera splittrade som grupp och har sämre tillgång till makt och resurser; de orienterar sig därför heterosocialt dvs. mot män. I den mån kvinnor är homosociala mot andra kvinnor är det sällan en strategi som har positiva effekter på yrkeskarriären.

Homosocialitet är ofta en omedveten process och därmed en dold könsdiskriminering. På universitetet kan vi iakttä att det finns homosociala drag i seminariekulturen, kring sammanträdesborden och i beslutande organ, lyssnar och anknyter till varandra och negligerar kvinnor. Män rekommenderar varandra, gåva-gengåva, utser "kronprinsar", är till och med "förälskade" i varandra (Lindgren 1996; Holgersson 2003).

Homosocialitet medför att likhet premieras. I den privata sektors var det inte så länge sedan det fanns flera manliga chefer som hette Göran och var över 1.90 i strumplästen, än antalet kvinnliga chefer totalt, något som kvinnliga chefer med

glimten i ögat påpekat och bildat ett nätverk som heter Göran. En holländsk forskare påtalar att tendenser till ”kloning” finns även bland professorer – på toppen konstrueras en föreställd likhet (Essed 2004).

Det akademiska ledarskapet har burits upp av professorer, manliga professorer, vita med sannolik medelklassbakgrund. Härigenom har de manliga strukturerna och kulturerna reproducerats, opåverkade av jämställdhetsplaner och kritik. Det behövs sannolikt mer än ett genusintegrerat ledarskapsprogram för att slå det glastaket i spillror!

## Ett nomadiskt ledarskap

Hur kan då ett ledarskap för förändring se ut? Ett ledarskap som kan förändra maktstrukturer? Ett inkluderande ledarskap?

*En strategi för ett framgångsrikt ledarskap är att försöka skapa en annan typ av ledarroll – att du som ledare vare sig går in i en föreställd manlig eller föreställd kvinnlig ledarroll eller i de befintliga ledarformerna.*

Filosofen Rosi Braidotti har introducerat begreppet nomadism i genusforskningen – i betydelsen rörelse och resande – för att beteckna det gränsöverskridande feministiska subjektet (Braidotti 1994). Jag vill understryka att ett feministiskt förhållnings sätt inte bara kan intas av kvinnor. Feminism är en förändringsrörelse för både män och kvinnor.

Begreppet nomadism har inspirerat ledarskapsforskningen och det nomadiska ledarskapet används som en metafor för en annan metafor – ledarskapsresan. Nomadism avser att beskriva hur man kan hantera sitt ledarskap och samtidigt förändra det och åstadkomma förändring. Nomad betecknar en person som har förmåga att korsa ockuperade territorier”, såsom ett universitet ockuperat av manliga och andra diskriminerande strukturer. Att vara nomad innebär att leva i ständig transiton, i ständig rörelse, men det innebär inte att man är oförmögen eller ovillig att skapa nödvändiga baser, allianser, att verka från eller att inte fungera i sociala sammanhang. En nomad genomkorsar och gör de anknytningar hon eller han behöver för att överleva. Det innebär rörlighet och vägran att bli fast i manligt eller kvinnligt konstruerade metoder eller identiteter (Ritt 2004).

Vad innebär ett nomadiskt ledarskap och hur görs det?

## Feministisk praktik och solidaritet

Det nomadiska ledarskapet kan ses som en feministisk praktik. Feministisk praktik opererar, enligt genusforskaren Chantal Talpade Mohanty, på tre plan – det vardagliga, det kollektiva och det teoretiska (Mohanty 2003: 21f).

1. På det vardagliga planet genom all dagliga handlingar som utformar våra identiteter och relationella gemenskaper, det kan exempelvis handla om hur vi betar er

på arbetsplatsen gentemot varandra, hur vi bekräftar varandra som kollegor, som forskare, hur vi formar vår roll som chef eller ledare, vilket ansvar Du som individ tar för förändring.

2. På det kollektiva planet i form av kollektivt agerande i grupper, nätverk och rörelser uppbyggda kring feministiska visioner om social förändring. Här handlar det således om gemensamma aktioner för förändring. AKKA- deltagarnas projektarbeten kan ses som ett exempel på kollektivt agerande. Bildandet av nätverk, såsom AKKA, är ett annat exempel.

3. Det tredje planet är det teoretiska, pedagogiska och textuella ; det vill säga feministisk kunskapsproduktion, forskning och förmedling. På vilket sätt bidrar du i din forskning och undervisning med kunskap om genusfrågor eller som ledare med att genuscertifiera?

Feministisk praktik vid universitetet skall inte bara, och det vill jag starkt understryka, vara snävt inriktad på att förändra universitetet, utan vi måste lyfta blicken utanför och arbeta på att förändra samhället

Feministisk praktik förutsätter någon form av enighet om målen, medlen och vägen dit samt om ideologin. Men ni som är här är som individer olika, har olika forskningsintressen, erfarenheter, olika identiteter, olika politisk uppfattning etc. och ni skiljer er vad gäller ambitioner och värderingar i allmänhet. Och – jag tror inte att samtliga AKKOR anser sig vara feminister. Eller möjligen lägger ni en annan betydelse i ordet än vad jag gör. Oavsett, vill jag se det faktum att ni deltar i AKKA som ett uttryck för någon slags ”föreställd gemenskap” som har som gemensam utgångspunkt i att ni vill göra något för att förändra diskriminerande strukturer i akademien.

Chandra Mohanty för in begreppet *solidaritet* som ett individuellt och kollektivt förhållningssätt. Hon ger begreppet en delvis ny innebörd och framför allt vidgar hon begreppet från att vara intimt sammanflätat med socialism och fackföreningsrörelse, som deras honnörssord. Detta finner man i vilken ordboksdefinition som helst, och solidaritet är därmed något som ingår i konstruktionen av manlig arbetarklass.

Mohanty definierar solidaritet som ömsesidighet, ansvarighet, behovet att erkänna gemensamma intressen som förutsättning för att upprätta förbindelser mellan olika gemenskaper. Solidaritetens praktik utgår inte från föreställningar om ett allmänt påtvingat förtryck utan sätter fokus på sammanslutningar av människor som själva valt att arbeta och kämpa tillsammans. Mångfald och skillnad är centrala värden som skall erkännas och respekteras, inte utplånas i alliansbyggandets intresse (Mohanty 2004:23).

Solidaritet i Mohantys definition som – aktörskap, engagemang, gemensamma mål, allianser, olikhet, ömsesidighet, gränsöverskridande, inklusion, bejakande av mångfald och skillnad – är det förhållningssätt som jag menar skall ligga till grund för ett nomadiskt ledarskap.. Solidaritet är helt enkelt nödvändigt för att kunna åstadkomma förändring – och ÖVERSKRIDANDE.

## Praktiserad solidaritet: ”empowerment”, ”in-powerment” och ”power-sharing”

Hur kan solidaritet praktiseras i ledarskapande? I den akademiska världen? Empowerment, in-powerment och power-sharing representerar konkreta handlingsstrategier för att uppnå en jämställd akademi och kan praktiseras i ett nomadiskt ledarskap (Lövkrona 2006: 34ff, Khadria 2000: 10ff, Spurling 1997: 37ff).

Empowerment som solidarisk praktik handlar om att skapa miljöer som utvecklar och stärker kvinnors (och mäns) självförtroende; det handlar om att dela med sig av kunskap och erfarenheter; det handlar om att arbeta mot manlig homosocialitet och att avkoda de akademiska myter och ritualer som ligger som dimridåer för att dölja manligt tolkningsföreträde, exempelvis vid anställningar. Empowerment är att ge stöd och uppmuntran till varandra, det vill säga ömsesidighet; det handlar om att föreslå varandra till viktiga uppdrag och som ledare kan du se till att underlätta arbetsbördan för de som engagerar sig i forsknings- och utbildningspolitiska frågor.

Empowerment handlar slutligen om att se möjligheter och lösningar, acceptera olikhet och att inte falla in i slentrianmässigt genustänkande, såsom att förringa varandras kompetens, upprepa stereotypa föreställningar eller att inta rollen som gatekeeper och bevaka egna intressen. Det utesluter inte kritik och ifrågasättande.

In-powerment handlar om att se till att kvinnor som krossat glastaket som ledare ges möjlighet att vara kvar på sin högre position. Begreppet revolving-door, svängdörr, är en realitet – det är lättare att bli utskuffad än att komma in till maktpositioner. Kvinnor med makt och inflytande – oberoende om det är inom forskningen eller som ledare – är mera utsatta för granskning och värdering, i jämförelse med män. Föreställningar om ”forskaren” och ”ledaren” är manligt konnoterade och rotade i akademiens patriarkala strukturer, det som den feministiska solidariska praktiken skall förändra.

Power-sharing – att dela makt och inflytande. Denna strategi är nära knuten till den som har en ledarposition och vill förändra traditionella maktstrukturer. Att dela makt kan vara att inte samla makt hos en eller några få personer; det kan också vara att skapa arenor för samarbete i viktiga frågor – inom och även utanför universitetet. Power-sharing involverar flera individer i en process, ger en bredare kunskapsbas, tillför flera aspekter vilket i sin tur bidrar till att ge en förändringsarbetet legitimitet och styrka.

## En kollegial nomad? Eller...

Ett nomadiskt ledarskap är inte avhängig formen – om ledaren är kollegialt vald eller utsedd. Det är en ledarstil med demokratiska förtecken, med respekt för människor och etiska värden och som har förändring som mål. Det nomadiska ledarskapet är relationellt och processuellt och tar vara på medarbetares kompetenser och erfaren-

heter. Ett demokratiskt ledarskap är vad akademien behöver, men inte har fullt ut. Det innebär ett *ÖVERSKRIDANDE* av ledarstilar, -kulturer och maktstrukturer.

## Referenser

- Braidotti Rosi, 1994, *Nomadic Subjects. Embodiment and Sexual Difference in Contemporary Feminist Theory*. New York: Colombia University Press.
- Due Billing Yvonne & Alvesson Mats, 2000, Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, No 3, Vol 7, July.
- Egeland Cathrine 2001, Könnsforskellens monstrositet. Könnsbarriärer i Akademia – et ogyldigt problem. *Kvinder, kön & forskning*. Nr 4
- Eriksson-Zetterquist Ulla & Styhre Alexander, 2007, *Organisering och intersektionalitet*. Liber.
- Essed Philomena, 2004, Cloning Amongst Professors; Normatives and Imagined Homogeneity. *NORA. Nordic Journal of Women's Studies*, No 2, Vol 12.
- Forska lagom och vara världsbäst: Sverige inför forskningens globala strukturomvandling*. 2008. Red. Mats Benner & Sverker Sörlin. SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle).
- Haake Ulrika 2004, *Ledarskapande I akademien. Om prefekters diskursiva identitetsutveckling*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, nr 74.
- Haikola Lars, 1999, *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet*. Utvärderingsenheten, Rapport nr 99: 208.
- Holgersson Charlotte 2003, *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI.
- Khadria Binod, 2000, Genderbased positive discrimination: Is there a case? I: *Women on Power and the Academy. From Rhetoric to Reality*. UNESCO Publishing, Paris, New York & Oxford: Berghahn Books.
- Lindgren Gerd, 1996, Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1. *LUM 2008. Lunds Universitets magasin*, nr 10. [www.lu.se/lum](http://www.lu.se/lum)
- Lundgren Britta, Martinsson Lena & Meurling Birgitta, 2008, Ledarskap – att utmana kön och klass? *Dåtiden i samtiden mot framtiden. Ett temanummer om kulturell ordning, makt och kön. Tillägnat Inger Lövkrona*. Nätverket. Kulturforskning i Uppsala nr 15. <http://publications.uu.se/journals/1651-0593/natverket.htm>
- Lövkrona Inger 2006, Akademi, ledarskap och kön. (Tills med Cecilia Agrell). Inger Lövkrona, Cecilia Agrell, Kajsa Widén: *AKKA I. Ledarutvecklingsprogram för kvinnor vid Lunds universitet 2004-2005*.
- Meurling Birgitta, 2003, Det akademiska könet. Kvinnliga forskares erfarenheter av universitetsmiljön. *Kulturella perspektiv*, nr 3.
- Mohanty Cantal, Talpade, 2003, *Feminism utan gränser. Avkoloniserad teori, praktiserad solidaritet*. Tankekraftförlag.
- Ritt Elisabeth, 2004, *Hearing the Opus: the Paradox for Women Leading in the Postmodern University*. [www.advancingwomen.com/awl/winter2004/Ritt.html](http://www.advancingwomen.com/awl/winter2004/Ritt.html)
- Schoug Fredrik, 2002, Vetenskapssamhället som konkurrenssystem. *Rig*, nr 2.
- SOU 2008: 104, *Självständiga lärosäten. Betänkande av Autonomiutredningen*.
- Spurling Andrea, 1997, Women and change in higher education. I: *Women as Leaders and Managers in Higher Education*. Ed. H Eggins. Buckingham: Society for Research in Higher Education and Open University Press.
- Staunæs Dorte & Söndergaard Dorte Marie, 2008, Management and Gender Diversity. Intertwining Categories and Paradoxes. In: *Critical Studies of Gender Equalities. Nordic Dislocations, Dilemmas and Contradictions*. Eds. Eva Magnusson, Malin Rönnblom & Harriet Sillius. Stockholm, Göteborg: Makadam Publishers.
- Wahl Anna & Holgersson Charlotte, 2004, *Det ordnar sig alltid. Arbetsbok kring frågor om organisation och kön*. Studentlitteratur.

# Inspirationslitteratur

- Aas Gro Hanne, 1997, Akademisk mikropolitik. Kön och konkurrens på universitetet. *Häftet för kritiska studier*, nr 4.
- Akker Joan, 2008, Helpful Men and Feminist Support: More than Double Strangeness. *Gender, Work and Organization*, No 3, Vol 15, May.
- Att leda i akademisk miljö år 2020. Framtidsbilder om utveckling och ledning av universitet och högskolor.* 2005. Rapport från ett idéseminarium inom IDAS-projektet.
- Due Billing Yvonne, 2006, *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Studentlitteratur.
- Gender and the Restructured University. Changing Management and Culture in Higher Education.* 2001. Eds. Ann Brooks & Alison Mackinnon. Buckingham & Philadelphia. The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Grisoni Louise & Beeby Mick, 2007, Leadership, Gender and Sense-making. *Gender, Work and Organization*, No 13, Vol 14, May.
- Tanggaard Andersen, Pernille and Lotte Bloksgaard, 2008, Gendered Negotiations of Competence and Management. *NORA*, No 4.
- Wahl Anna m.fl., 2008, *Motstånd och fantasi. Historien om F*. Studentlitteratur.



# Från jämställdhetspolicy till genuscertifiering

Lunds Universitets jämställdhetsarbete utvärderat ur ett HT-perspektiv

## 1. Inledning

År 2001 antog Lunds universitet en ny jämställdhetspolicy, i vilken genusperspektivet betonades. Dokumentet *Jämställdhetspolicy för Lunds universitet 2001-2005* framhöll genusperspektiv som ”ett naturligt inslag i all utbildning” och de utbildningar som helt eller delvis saknade ett sådant perspektiv skulle under perioden redovisa hur detta skulle tillföras i lärande, examinationssätt, litteratur etc. Rekrytering, löneskillnader, genusperspektiv och förebyggandet av sexuella trakasserier gavs förtur. Jämställdhetspolicyen 2006-2010 lyfter även fram befordran, ledarskap och pedagogik, som tecken på att universitetet flyttat fram sin position i jämställdhetsarbetet.<sup>1</sup> I den första strategiska planen 2002-2006 ville universitetet ”främja den akademiska miljöns sociala, etniska och internationella mångfald och /.../ fullfölja och områdesvis utveckla universitetets jämställdhetsplan”. Nu gällande strategiska plan (2007-2011) betonar att ”rekrytering /.../ ska stimuleras i former som ger kvinnor och män jämställda villkor och förutsättningar för karriär och utveckling”.

Således har jämställdhetsarbete på Lunds universitet framhållits som ett prioriterat område i flera bärande policydokument, i vilka mål och strategier formulerats för ett könsmedvetet arbete i personalfrågor. Målen konkretiseras i årliga jämställdhetsplaner med tidsplanerade åtgärdsförslag för varje område och arbetsenhet, som även får ansvar för att målen uppnås. Den grundläggande tanken är att främjandet av jämställdhet mellan könen också främjar kvalitet i t ex utbildning och forskning.

Med fokus på Området för humaniora och teologi undersöker denna studie hur Lunds universitet omsatt policydokumentens mål och strategier i handling under 2000-talets första decennium. Studien följer upp om, och i så fall hur, ett urval stra-

1 Enligt dokumentet ”Jämställdhetspolicy för Lunds universitet 2006-2010” innebär jämställdhet mellan könen ”att kvinnor och män skall ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Detta innebär en jämn fördelning av makt och inflytande, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende samt lika villkor och förutsättningar i fråga om arbete, karriär och utvecklingsmöjligheter. Härtill kommer lika tillgång till utbildning och möjligheter till utveckling av personliga ambitioner, intressen och talanger. Jämställdhet innebär också delat ansvar för hem och barn liksom frihet från könsrelaterade och sexuella kränkningar. Med jämn könsfördelning avses vanligtvis att andelen kvinnor respektive män ligger inom intervallet 40-60 %.”



tegrier och målsättningar omsatts i faktiska åtgärder på olika nivåer i universitetsorganisationen, samt huruvida åtgärderna brutit kända som dolda könsmaktstrukturer. En central fråga gäller hur framgångsrikt universitetet varit i att planera, besluta om och verkställa åtgärder i jämställdhetsfrågor. Följdfrågan är om något kan förbättras eller bör ändras, och i så fall hur.

I syfte att besvara dessa frågor granskas i tur och ordning den centrala nivån (rektorsämbetet), mellan-eller områdesnivån (humaniora och teologi) och den lokala nivån (Språk-och litteraturcentrum, Filosofiska institutionen). I dessa avsnitt diskuteras även eventuella förändringar av jämställdhetsarbetet. Studiens avslutande avsnitt sammanfattar slutsatserna från tidigare avsnitt och tar upp framtida utmaningar.

Delar av källmaterialet har hämtats från Lunds universitets webbplats, bl. a. policydokument och strategiska planer, sammanträdesprotokoll, remisser och LUM. Övriga delar utgörs av personliga samtal och intervjuer med personal som ansvarar för jämställdhetsarbetet, anställda lärare och en student.

## 2. Jämställdhetsarbetet på central nivå: rektorsämbetet

På central nivå sköts jämställdhetsfrågor av en av rektor tillsatt ledningsgrupp för jämställdhetsarbetet ("ledningsgruppen"), vars nuvarande ordförande, vicerektor Ingalill Rahm Hallberg, utnämndes i juni 2009. Ledningsgruppen är beredande organ åt styrelse och rektor och har i uppdrag att stödja och sprida kunskap om jämställdhetsarbetet bland universitetets anställda, föreslå och initiera olika jämställdhetsåtgärder samt samordna resultatuppföljningen. I ledningsgruppen ingår representanter för områdena, personalorganisationerna (dvs. fackliga representanter), studentorganisationerna (LUS) och förvaltningen.<sup>2</sup>

Ledningsgruppen arbetar med personalfrågor som rör bl. a. rekrytering, anställningsvillkor och löner (se LU:s "Jämställdhetspolicy 2006-1010").<sup>3</sup> Rahm-Hallberg bekräftar att gruppen nu inriktar sig på breddad rekrytering och revision av kompetensförsörjningsplanen för att komma tillrätta med bristen på kvinnor i ledande ställning (intervju; se även LU:s Jämställdhetspolicy 2006-2010). På dekaninivå har obalansen jämnats ut – ju högre upp i organisationen, desto fler kvinnor finns det i ledande ställning. Mentorsprogram är ett av ledningsgruppens aktuella instrument för att uppnå målen, ledarskapsutbildningen AKKA ett annat. Innehåll och form har under åren varierat mellan de tre upplagorna av AKKA, i takt med att målen för universitetets jämställdhetsarbete har ändrats. Kursen ska möta universitetets behov, vilket tyder på att kursen härnäst får en praktisk eller mera tillämpad inriktning (jfr intervju Rahm-Hallberg). Ett tredje instrument utgörs av genuscertifieringen av ämnen och utbildningar. Härnäst kommer två av ledningsgruppens mest uppmärksam-

2 På personalenheten finns en jämställdhetshandläggare med uppgift att initiera och bereda universitetsövergripande jämställdhetsärenden, vara föredragande och bistå ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet i dess arbete, samt verkställa dess beslut.

3 Det kan nämnas att SULFs lokalavdelning spelade en avgörande roll för kartläggningen av löneskillnader vid universitetet och i att få till stånd en utjämnning av lönerna mellan könen (vid lika arbete och meritering).

made projekt under 2000-talet att diskuteras: introduktionen av jämställdhetsintervallet som en riktlinje för lärarförslagsnämndernas arbete samt genuscertifieringen.

Hösten 2003 initierade ledningsgruppens dåvarande ordförande, prorektor Ann Numhauser-Henning, via rektorsämbetet en utbildning av lärarförslagsnämndernas ledamöter inklusive tjänstemännen. Syftet var att på legitima vägar öka rekryteringen av kvinnliga forskare i samtliga akademiska kategorier efter doktorsexamen. Rektorsämbetets insatser syftade till att tillsättningsprocessen från första början skulle göra det möjligt att gynna underrepresenterat kön, genom att instruera de sakkunniga om möjligheten att placera kvalitativt likvärdiga sökande på samma "terrass." Av tradition är lärarförslagsnämndernas arbete att tillsammans med de sakkunniga att finna ut signifikanta kvalitetsskillnader som motiverar en tydlig skillnad mellan de sökande. Slagordsmässigt kan arbetet formuleras som "må bäste man vinna", vilket de facto ofta blivit utfallet: männen har fått tjänsterna.

Utbildningen av lärarförslagsnämnderna avsåg att konkret visa hur det så kallade jämställdhetsintervallet med en "terrass-skala" eller trappstegsintervall kan utnyttjas av de sakkunniga när det gäller rangordningen. Enligt Ann Numhauser-Henning innebär detta en sanktionering av att anställa en person av underrepresenterat kön då de anställda man väljer mellan har "likvärdiga eller i det närmaste likvärdiga kvalifikationer" som andra sökande (kommunikation via e-mail, 24 april 2009). Lärarförslagsnämnderna kunde således instruera de sakkunniga att i relevanta fall – d.v.s. när meriterna var likvärdiga – placera manliga och kvinnliga sökanden på samma "trappsteg". Därmed fick lärarförslagsnämnden ett underlag för att tillsätta en kvinna, om kvinnor var underrepresenterade i ämnet ifråga.

Hur framgångsrik har terrass-skalan varit som instrument för jämställdhetsarbetet inom området för humaniora och teologi? I lärarförslagsnämnden vid område HT hade terrassintervallen år 2008 enbart kommit till användning vid ett tillfälle (Maurits, 2009).<sup>4</sup> Utan en detaljgranskning av tjänstetillsättningarna från 2003 och framåt förblir det oklart hur framgångsrikt instrumentet är. Det går heller inte att säga om instrumentet helt enkelt inte behövt tillämpas, om det inte varit möjligt att använda, eller om kanske lärarförslagsnämnden försökt undvika att begagna det. Den första situationen skulle uppstå ifall skillnaderna i meritering mellan topprankade kvinnor och män i alla fall utom i ett varit tillräckligt tydliga eller stora för att rangordna kandidaterna, och det därför saknades möjlighet att tillämpa jämställdhetsintervallet. Att det skulle ha saknats behov av jämställdhetsintervallet inom HT-området är inte troligt, eftersom könsfördelningen bland områdets personal är sned i många ämnen. Med tanke på de starka reaktioner universitetets förslag om genuscertifiering mötte så sent som förra året (se nedan), är det möjligt att nämnden i det längsta undvek att använda intervallen för att inte riskera att utsättas för kritik.<sup>5</sup>

4 Samtliga sakkunniga placerade en och samma kandidat i första rummet, men nämnden fattade efter intervjuer med tättgruppen ett annat beslut, främst baserat på bedömningen av toppkandidatens syn på jämställdhet (vilken inte ansågs svara mot universitetets krav). Efter två månaders debatt och intensiv mediabevakning tillsatte rektor Boel Flodgren den av de sakkunniga förordade kandidaten.

5 Omständigheter som skulle kunna tala för denna tolkning är att området under 2000-talet kritiserades hårt även i media för brister i jämställdheten bl a år 2004 i samband med anklagelser om sextrakasserier av en kvinnlig doktorand, och att lärarförslagsnämnden 2002 fick utstå hård

Fallet med utbildningen av läraryrkesnämnden illustrerar två saker. För det första visar det att jämställdhetsintervallen är en god tanke men ett dåligt instrument, åtminstone i humaniora och teologi där forskningsresultaten sällan är mätbara. Det går i de flesta fall att ifrågasätta att två kandidater har lika meritering. Att två kandidater är ungefärligen likvärdiga är svårt att bevisa, eftersom skillnader och likheter i meritering inte är kvantifierbara annat än ytligt sett. Att ge en sakkunnigbedömning handlar om att väga samman och jämföra prestationer som även om de har tydliga likheter på en mindre detaljerad nivå, vid en närmare granskning ofrånkomligen ter sig olika. Varje kandidat har personlig yrkeserfarenhet och meritering, inte bara inom forskning utan även inom undervisning och administration. Detta är en följd av karaktären hos universitetslärarens och forskarens yrke – ett yrke som kan innehålla vitt skilda arbetsuppgifter och ansvarsområden.

För det andra visar fallet att för att en åtgärd ska ha reella konsekvenser, så måste en effektiv utvärdering av dess instrument vara genomförbar. Uppnådda resultat ska ställas mot de förväntade effekterna. En utvärdering kan dock svårigen genomföras om villkoren för hur instrumentet bör tillämpas inte kan fastställas objektivt.

I jämställdhetspolicyn 2001-2005 utgjorde genomförandet av genusperspektiv i rekrytering, forskning och undervisning en bärande idé. Rektorsämbetets insatser till trots kom tankegångarna om genusperspektiv att ha en begränsad genomslagskraft. Därför beslutade universitetsstyrelsen den 9 maj 2007 om ett nytt instrument: att tillsätta en arbetsgrupp för att arbeta med ”genuscertifiering” av bland annat utbildningsprogram och kurser (”Slutrapport från projektgruppen för genuscertifiering”, 2008-03-31).

Tiina Rosenberg, professor i genusvetenskap, utsågs till ordförande för gruppen. Gruppen omfattade representanter från samtliga fakulteter, LTH, administrationen, Saco och studentkåren samt en pedagogisk utvecklare.<sup>6</sup> Projektgruppen lade fram sin slutrapport och överlämnade den till rektor för vidarebefordran till områdena den 31 mars 2008. Förslaget till genuscertifieringskriterier ställdes upp under följande rubriker: Genusperspektiv i undervisningen, Genusmedveten undervisning, Planer och strategier och Motverka trakasserier och Kränkande särbehandling. Under rubriken Genusperspektiv i undervisningen föreslogs en rad kriterier som skulle fungera som checklista för att bedöma såväl kvalitet som kvantitet i genusarbetet. Kriterierna omfattade kursplaner, kurslitteratur, lärarkompetens, undervisningsinnehåll och studentperspektiv och betonade vikten av genusperspektiv på alla dessa områden.

Genuscertifieringstanken som koncept och arbetsgruppens förslag stötte på motstånd från flera håll, inte minst därför att den skulle förskjuta maktbalansen från lokal till central nivå, dvs. till rektorsämbetet. Detta motsatte sig flera områden och institutioner. Kritikerna frågade sig också vilka personer som skulle utses till genus-

---

kritik offentligt och internt för sitt agerande i samband med tillsättningen av en professur i historia. Kritik av detta slag leder inte alltid till förbättringar inom en organisation.

6 Övriga ledamöter var pedagogisk utvecklare Björn Badersten, CED, studierektor Tomas Brage, N, universitetsadjunkt Anneli Carlsson, SACO, docent Anna-Karin Dykes, M, docent Agneta Gulz, HT, universitetslektor Magnus Pålsson, LTH, docent Maria Stanfors, EHL, docent Mats Tjernberg, J, universitetslektor Barbara Wilczek Ekholm, K, personalkonsult Kajsa Widén, personalenheten, studentrepresentanten Lisa Malmberg, Lunds universitets studentkårer och Karin Bengtsson, projektsekreterare.

certifierare och på vilka kriterier. En pressdebatt följde som i stort sett ifrågasatte förslaget i sin helhet. I Göteborg föreslog professorn i statsvetenskap Bo Rothstein i en skrivelse till GU:s rektor att en anti-korrupsionscertifiering införs. Förslaget är raljerande, men det fångar andan i de diskussioner som fördes mellan kollegor vid Lunds Universitet (Om genuscertifiering, *GU-Journalen*, 2009:3).

På frågan om hon ser några svagheter i genuscertifieringsförslaget svarade Ann Numhauser-Henning att reaktionerna som väckts visar på vilka svårigheter det kan bli att få gehör för en mer utbredd genuscertifiering, samt att gå fram tvångsvägen inte är ett bra alternativ. Hon menar att genuscertifieringen visar hur kvaliteten i undervisningen kan höjas om form och innehåll problematiseras och systematiskt följs upp ur ett genusperspektiv (LUM 31 oktober 2008). Under 2009 har ett konkret förslag till genuscertifiering utvärderats i pilotprojekt vid tre enheter, Fysikum, Trafikflyghögskolan och Institutionen för energivetenskaper. Initiativet att delta kom från institutionerna själva, något som ledningsgruppen speciellt uppmunt- rar. Regeringen tilldelade i november 2009 Lunds Universitet 1,7 miljoner för att fortsätta arbetet med genuscertifiering under 2010, bl a genom intensifierat arbe- te med genuscertifieringsrapporten som utgångspunkt vid Fysikum, geologen och Institutionen för energivetenskaper.<sup>7</sup> Resultaten från pilotprojekten avgör hur uni- versitetet ska gå vidare i frågan om genuscertifiering (intervju Rahm-Hallberg; LUM 2009:4).

Sammanfattningsvis tycks rektorsämbetets genuscertifieringsförslag ha fått posi- tiva effekter redan innan genuscertifiering genomförts vid universitetet genom att, för det första, lyfta fram jämställdhetsperspektivet, och för det andra, stärka led- ningsgruppens legitimitet. Det pågående arbetet med genuscertifiering anpassar för- slaget till den lokala nivå där den färdiga produkten är tänkt att användas, genom att testköra och sedan utvärdera det. Rahm-Hallberg är mån om att förankra åtgärderna ute i verksamheterna, och vill se konkreta resultat. Detta sätt att hantera genuscerti- fieringsprojektet speglar den nuvarande ledningens taktik att främja initiativ nerifrån organisationen och att engagera anställda på institutionsnivå i jämställdhetsarbetet.

Bland ledningsgruppens övriga åtgärder kan nämnas initiativet till jämställdhets- plan, vilket resulterade i att samtliga områden tog fram jämställdhetsplaner för 2007 (se protokoll, Ledningsgruppens sammanträde 2007-06-05). Dessa fungerar som styrdokument för att ta fram liknande planer på institutionsnivå. Vi återkommer till detta initiativ i avsnitten 2 och 3, vilka behandlar jämställdhetsarbetet på områdes- nivå samt lokal nivå.

I dagsläget har jämställdhetsarbetet på universitetets samtliga nivåer tilldelats större ekonomiska resurser än någonsin tidigare (t ex LUM 2009:4). Under 2009 har flera satsningar gjorts för att främja jämställdheten inom Lunds universitet. Den stora forskningsutvärderingen RQ08 pekade på ett antal brister och rektor beslutade

7 Medlen kommer från Delegationen för jämställdhet i högskolan, och gäller projekten Ledarskaps- programmet AKKA IV 900 000 kronor och Genuscertifiering på institutionsnivå. Delegationen är tillsatt av regeringen och lämnar stöd till insatser som avser rekryteringen till och anordnandet av utbildning, förutsättningarna för forskning, samt lärosätenas roll som arbetsgivare (se <http://www.jamstalldhetihogskolan.se/Bazment/dj/sv/projekt-beviljade.aspx>; [http://www.mkj.lu.se/o.o.i.s?id=708&news\\_item=4132](http://www.mkj.lu.se/o.o.i.s?id=708&news_item=4132)).

satsa extra medel, 10 miljoner kronor, på förslag från områdena på utvecklingsprojekt som stödjer jämställdheten i en vidare mening (kön, etnicitet, social bakgrund). Däri ingår en kartläggning av nätverksprogram och ett forskningsprojekt med inriktning ämnesdidaktik vid den kommande lärarutbildningen på grund- och avancerad nivå. Två miljoner kronor har satsats på en gästprofessur i Hedda Anderssons namn, som går till en framstående kvinnlig gästforskare som dessutom förväntas att konkret bidra till ökad jämställdhet miljön, och till vilken områdena kunnat föreslå kandidater. Lika mycket fördelas som medfinansiering av gästprofessor och lärare ute på områdena (LUM 2009:4). Universitetsledningen tycks på bred front satsa på förverkligandet av den jämställdhet tidigare års arbete förberett för åtminstone i testbar och mätbar form. Ledningen är mån om att uppmuntra lokala initiativ vid de olika områdena, och om att tillämpningen av framtagna instrument utarbetas så nära berörda miljöer som möjligt.

Utän tvekan har ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet spelat en viktig roll för universitetet. Ledningsgruppen har inte bara riktat de anställdas uppmärksamhet mot jämställdhetsfrågor och synliggjort problem i universitetets organisation och i personalpolitiken, utan även initierat konkreta åtgärder – om än med varierande resultat. Under de ca 10 år som denna rapport behandlar har ledningsgruppen successivt orienterat sig från ett mera teoretiskt och visionärt förhållningssätt mot en målriktad och instrumentell syn på jämställdhetsarbetet och därmed gått från tanke till handling. Rahm-Hallberg sägs ha inlett sitt ordförandeskap med att konkretisera och effektivisera jämställdhetsarbetet (intervju Persson). I centrum för ledningsgruppens processinriktade arbete står nu formuleringen av precisa mål som tillåter dels framtagandet av åtgärder med tydlig tillämpning och mätbara effekter, dels utvärdering och uppföljning av redan initierade åtgärder.

### 3. Jämställdhetsarbetet på mellannivå: Området för Humaniora och Teologi

Styrelsen för humaniora och teologi planerar för jämställdhet, likabehandling och mångfald via arbetsutskottet, AU. AU är ansvarigt för strategiska överväganden och ekonomiska initiativ för att främja dessa frågor. Områdets representanter i ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet förankrar frågor inom universitetet och rapporterar till AU. Området har även en kontaktperson som utgör en resurs för institutionerna och är föredragande för AU. Området för Humaniora och Teologi arbetar med jämställdhet både inom grundutbildning och forskarutbildning samt genom informationsinsatser riktade till personal på alla nivåer och inom samtliga kategorier på området. I uppdraget ingår att stödja och genomföra jämställdhetsarbetet i linje med universitetets aktuella jämställdhetspolicy. En grundläggande tanke är att främjandet av jämställdhet mellan könen också främjar kvalitet hos utbildning och forskning.

Vad gäller insatser inom lärande och undervisning, kompetensutveckling och lärarhandledning har område HT under 2000-talet arbetat för att genusperspektiv ska få en naturlig plats i all utbildning, och att pedagogiken ska vara genusmedveten. 2003/04 tog jämställdhetsnämnden initiativ till att inlemma genus- och mångfaldsperspektiv i kursbeskrivningar, kursplaner och kursutvärderingar. I december 2004 konstaterades att utfallet var dåligt, och LU centralt menade i en uppföljning att områdena i allmänhet behöver intensifiera detta arbete. HT-området har sedan dess ansträngt sig för att tillse att så blir fallet genom att särskilt uppmärksamma utbildnings- och kursplaner, och påpeka vikten av att genusperspektiv ingår som en naturlig del i dessa dokument. Någon dokumenterad utvärdering eller uppföljning av dessa ansträngningar finns emellertid inte. På kanslinivå förklarar man att kursplanearbetet tittade på genus i ett helt utbildningsförlopp och att man inte hade någon kontroll över genusperspektivet på kurslitteratur eftersom granskningen delegerats till institutionerna.<sup>8</sup> Att arbetet delegerades till institutionerna kan tyckas kontraproduktivt, eftersom institutionerna vid tidigare tillfälle inte lyckats uppnå områdets mål och samtidigt inte hade fått adekvat återkoppling på sina egna insatser från området.

I ett försök att förbättra förutsättningarna för införandet av genusperspektiv i utbildningen, gav HT-området under 2005 en fortbildningskurs om genusperspektiv i undervisning och lärande (2 veckor) i samarbete med Centrum för genusvetenskap. Med undantag för en särskild handledning för lärare när det gäller integration av genusperspektiv i undervisningen, ”Genusperspektiv i undervisningen – en checklista för den engagerade läraren”, har området sedan 2005 frångått riktade insatser när det gäller pedagogisk fortbildning. Istället har ansträngningarna ökat för att genus ska integreras som en naturlig del i de kurser som ges av området i samarbete med CED (Centre for Educational Development).<sup>9</sup> Frågan är om dessa åtgärder är tillräckliga i det långa loppet; till dags dato är genusperspektiv i allmänhet inte ett självklart inslag i kursplanerna.

Vad det gäller insatser inom forskning och forskarutbildning har området dels inrättat särskilda forskartjänster med inriktning mot genus- och jämställdhetsfrågor, dels utlyst korta forskningsstöd för utarbetande av projektansökan med genusvetenskaplig inriktning. 2003-05 gjordes en satsning på mentorsprogram för nydisputerade kvinnor med kvinnliga seniora forskare och lärare som mentorer. Syftet var givet: en ökad andel kvinnor på högre befattningar samt möjligheten att skapa nätverk och för mentorerna att stärka ”adepternas” karriärmöjligheter. Man avsatte 50.000 kronor till ersättning åt mentorerna. Utvärderingen visade att deltagarna generellt var positiva. Ingen fortsättning har skett inom området, men däremot på LU centralt, i form av Academic traineeship och luPOD. Academic traineeship var ett två-årigt utvecklingsprogram för nydisputerade kvinnor som gick 2006-2008, bestående av seminarier och mentorer.<sup>10</sup> Programmet utvärderades positivt både internt och ex-

8 Uppgiften kommer från Catharina Larsson via Tina Josefson i samtal med Marita Ljungqvist.

9 CEDs uppgift är att stödja den pedagogiska utvecklingen av undervisningen vid Lunds universitet.

10 Totalt ingick 26 seminariedagar och mentorprogram, ett med intern mentor och ett med extern mentor, med ca tio mötestillfällen inom vardera programmet; se <http://www5.lu.se/paonline/>

ternt. luPOD är ett 1-årigt karriärsutvecklingsprogram för biträdande lektorer och forskarasistenter i syfte att stötta deras personliga och professionella utveckling.<sup>11</sup>

Det verkar inte troligt att verksamheter på central nivå som de nyss nämnda kan ersätta mentorskap på fakultetsnivå – deltagarna erbjuds trots allt väsensskilda medel och kompetenser inom dessa skilda aktiviteter. Frågan är hur området tänker gå vidare med mentorsprogrammen, och vilken strategisk tanke det finns bakom dem idag. En annan oklarhet gäller den kvantitativa utvärderingen av mentorsprogrammet: Hur långt har den kommit och vad exakt gäller den? Till exempel är resultaten av att ingå i ett löst nätverk svårigen mätbara. Mätbar är möjligtvis andelen kvinnor som ingått i programmet och andelen av dessa som med mentorernas hjälp nått högre befattningar.

Området är också anslutet till KIA (Kvinnor i Akademin), ett nätverk för kvinnliga doktorander. En bakgrund till detta var att kvinnor dominerade bland långtidsjukskrivna doktorander, ofta på grund av stressrelaterade åkommor. Under 2004 övervägdes möjligheten att knyta detta nätverk till mentorsprogrammet. Mentorsprogram för doktorander på området har diskuterats, och samarbete med Samhällsvetenskapliga fakultetens framgångsrika AKADELIKA-projekt har varit på tal, men än så länge har diskussionerna inte omsatts i praktik. Istället har områdets kvinnliga doktorander hänvisats till LU-gemensamma satsningar (samtalsgruppen ”Satsa friskt” och gruppsamtal med stresshanteringskonsult på temat ”Balans i livet”). Senare års beslut om samlade utlysningar av studiestöd med en områdesgemensam introduktionskurs kan ses som ett försök att motverka isolering av ensamma doktorander – en isolering som kan vara orsak till stressrelaterade problem. Denna typ av åtgärder inom forskarutbildningen kan också förstås som led i jämställdhetsarbetet, genom att de arrangerar möten på lika villkor för doktorander av olika genustillhörighet och har som syfte att ge alla doktorander samma möjligheter och rättigheter, t ex i inledningsskedet av doktorandutbildningen.

Jämställdhet på olika nivåer kartläggs kontinuerligt på området sedan 2007, exempelvis gällande löner och ledarskap, och bearbetas av universitetets personalenhet.<sup>12</sup> 75% av områdesledningen är under innevarande period kvinnor och en återkommande granskning av andelen kvinnliga och manliga professorer för att uppfylla det s.k. professorsmålet, är ständigt aktuellt. HT har gått från 25% kvinnliga professorer under 2003/04 till 32% år 2008. Målet är 45%. Under 2007 genomfördes en analys av löneskillnaderna på området varvid det konstaterades att man inte kunde hitta belägg för ”osakliga löneskillnader” inom HT-området.

Många personer har varit engagerade och många insatser har gjorts för jämställdheten inom området för humaniora och teologi. Det är emellertid svårt att se en röd tråd i agerandet, och det är först under senare år som man inom området börjat tala

---

anstaellning/personalutveckling/ledarskapsutveckling/academic-traineeship  
forvaltning.lu.se.lund2.funcform.se/o.o.i.s/567.

<http://www.>

11 luPOD är ett helårsprogram med månatliga sammankomster, uppbyggt kring flera olika aktiviteter – föreläsningar, panelsamtal, grupparbete, diskussioner och praktiska övningar: <http://www5.lu.se/pa-online/anstaellning/personalutveckling/lupod---postdoktorprogram>

12 Se t ex ”Handlingsplan för jämställda löner och anställningsvillkor för perioden 2009-2010”, Sektion Personal, Avd. arbetsrätt och anställning, LU (beslut 2009-03-27). SULFs lokalavdelning i Lund har bedrivit arbete med lönestatistik och kartläggning sedan början av 2000-talet.

om ”utfall och resultat” av åtgärderna. Därför finns ingen ordentligt genomförd utvärdering av det jämställdhetsarbete som området bedrivit. Uppföljningen av handlings- och verksamhetsplaner har varit bristfällig, vilket delvis kan förklaras med den ”rotation” som finns på ledande poster inom akademien (Maurits, 2009).<sup>13</sup>

I samband med omorganisationen av Lunds universitets administration inför 2009 lades HTområdets jämställdhetsnämnd efter många års arbete ned, ett exempel som inte följdes av övriga områden. Jämställdhetsnämnden förde diskussioner och tog fram förslag, men saknade mandat att fatta beslut liksom att ansvara för genomförandet av förändringar, vilket upplevdes som otillfredsställande av vissa ledamöter (intervju Persson). Arbetsutskottet för områdesstyrelsen hade då ansvaret för jämställdhetsfrågorna, och kallade kontaktpersoner från områdets jämställdhetsnämnd någon gång per termin för att utbyta information.

Sedan 2009 har styrelsen för humaniora och teologi både det strategiska och ekonomiska ansvaret för jämställdhetsarbetet på områdesnivå. Styrelsen drar tillsammans med sina tre verksamhetsnämnder (för grundutbildning, forskarutbildning och forskning) upp riktlinjer för hur arbetet ska bedrivas och delegerar sedan arbetet till institutionsnivå (prefekter, studierektorer, studievägledare, m fl). Denna organisation möjliggör ett mera effektivt arbete än tidigare, eftersom områdesstyrelsen själv både utarbetar strategin och ansvarar för ekonomin, och eftersom den sedan direkt kan uppdraga åt nämnderna att konkretisera strategier och åtgärder och att ta fram lämpliga instrument för att genomföra dem. Å andra sidan förutsätter ökad effektivitet givetvis att det finns tillräcklig expertis och tillräckliga personella resurser (och tid) i styrelsen och nämnderna. Det är en offensiv men samtidigt riskfylld handling att lägga ned jämställdhetsgruppen. Skulle områdesstyrelsen inte klara uppdraget, så saknar den understöd inom området.

Omorganisationen kan bidra till ökad effektivitet på ytterligare ett sätt. Enligt docent Johannes Persson, HTs ledamot i ledningsgruppen för jämställdhetsarbete, tidigare ledamot i områdets jämställdhetsnämnd, så har universitetets ledningsgrupp för jämställdhetsarbete fått en mera framträdande roll på området än tidigare genom den nya organisationen, i och med att jämställdhetsnämnden inte existerar. Detta, menar Persson, möjliggör ett mera effektivt jämställdhetsarbete inom området. Skälet är att området utan att ta omvägen genom jämställdhetsnämnden nu kan ta itu med såväl de åtgärder som ledningsgruppen delegerar, som de möjligheter och resurser ledningsgruppen erbjuder områdena personellt, ekonomiskt, strategiskt och instrumentellt. Om området inte skulle ha intresse av eller förmåga att på egen hand administrera jämställdhetsarbetet, så kan den följa ledningsgruppens initiativ ifråga om personalpolitiken, och sedan utarbeta liknande strategier för grundutbildningen. Under 2009 har rektorsämbetet initierat flera åtgärder på områdesnivå (se avsnitt 2).

Nedläggningen av jämställdhetsnämnden har dock fått konsekvenser för kvaliteten hos kommunikationen mellan område och institutioner. Institutionerna var

---

13 Slutsatsen har dragits av områdets kontaktperson för bl a jämställdhetsfrågor, Alexander Maurits. Han konstaterar att området inte följt upp och granskat resultaten av sina egna insatser för främjande av jämställdhet.



representerade i jämställdhetsnämnden och hade på så sätt insyn i och utbyte kring jämställdhetsarbetet på områdesnivå. Nu har området en kontaktperson knuten till sig, som hanterar kommunikationen med personalen ute på institutionerna och är föredragande för arbetsutskottet. Hur duglig kontaktpersonen än är, kan denna funktion inte ersätta den bredare kontaktyta som tidigare fanns mellan institutioner och område. Utbytet mellan den lokala nivån och området har minskat, och kommunikationen kan upplevas enahanda, som en rad uppmaningar från området (remisser som kräver svar, uppmaningar att söka medel, nya riktlinjer från verksamhetsnämnderna, m m).<sup>14</sup> Institutionerna ges därmed en reaktiv, eller passiv roll, och området får inte det stöd och den återkoppling det skulle behöva.

Resultatet av omorganisationen av HT-områdets jämställdhetsarbete kan på detta tidiga stadium studeras i områdets jämställdhets- och likabehandlingsplan för 2010 som varit ute på remiss under hösten 2009. Områdets jämställdhets- och likabehandlingsplan har en strategisk roll för institutionerna. Planen i sig av är stor betydelse, eftersom den rent praktiskt sätter ribban för jämställdhetsarbetet inom området. Skulle till exempel åtgärderna inte vara relevanta, inte korrespondera mot målen, eller inte vara tillräckligt precisa och konkreta för att tillåta tillämpning eller utvärdering, eller skulle instrument saknas för att genomföra åtgärderna ute på institutionerna – då kollapsar arbetet. På institutionsnivå utgör den dessutom ett instrument för regelbunden utvärdering och uppföljning av jämställdhetsarbetet.

Planen spelar alltså en betydande roll inte bara rent strategiskt för området, utan även för hur jämställdhet implementeras lokalt inom verksamheten. Det är på den lokala nivån som jämställdhetsarbetet får sin mening; det är här som studenter, lärare, doktorander, forskare, administrativ och TA-personal och många andra berörs i sin vardag, och som universitetet som organisation visar sig ansikte mot ansikte mot den anställda. Allt detta betyder att planen måste vara tillämpbar, den måste vara konkret och tydlig. Annars blir den oanvändbar.

Medan de insatsområden som nämns i den remiss som har skickats ut till institutionerna är relevanta, så är de mål och åtgärder som specificeras i remissen i flera fall inte tillräckligt konkreta för att vara genomförbara. Detta påverkar naturligtvis också begripligheten: ju mera allmän en åtgärd är, desto större spelrum för tolkningar av den finns det, och ju större blir osäkerheten för dess genomförande. Många av de mål som ställs upp är inte mätbara, vilket gör dem svåra att följa upp. I vissa fall är det inte heller tydligt hur åtgärderna ska finansieras – frågan är om en kostnadsanalys har gjorts. Det finns i några fall även oklarheter kring vem eller vilka som är ansvariga för genomförandet. Till exempel så har en del av de ganska få åtgärder som forskarutbildningsnämnden föreslås ansvara för redan initierats, och nämndens svar tyder på att planen inte är tillräckligt långtgående. Grundutbildningsnämnden pekas å andra sidan ut som ansvarig för en större mängd åtgärder och utvärderingar, och föreslår bl a att uppföljningen av kurs- och utbildningsutvärderingar tas om hand av

---

<sup>14</sup> Att t ex senaste års olika former av utlysningar av medel för jämställdhetsarbete ofta kommit oförberett betonas av prefekten vid Filosofiska institutionen och ledamöter i institutionens styrelse (personlig kommunikation).

institutionerna. Nämnden anser att ”planen överlag har för hög målsättning och att genomförandet ska ske på alltför kort tid” (protokoll 2009-11-03).

Dessa disparata reaktioner från områdesstyrelsens verksamhetsnämnder tyder på att området inte har tillräcklig kännedom om jämställdhetsarbetet på nämndenivå. De ibland svepande formuleringarna i planen tyder dessutom på bristande kunskaper om jämställdhetsarbetet ute på institutionerna och skillnaderna och behoven inom områdets olika ämnen. Kanske borde en del av de medel som kommer området till godo från universitetsledningen satsas på utvärderingar och på att förbättra kommunikationen mellan områdesledningen och områdets många ämnen – med ett ökat antal kanaler och utbyten. Det är möjligt att område HT i dagsläget skulle ha större nytta av medel för att analysera och utvärdera sin nuvarande ställning ifråga om jämställdheten (och mångfalden!) och finna egna vägar att fortsätta arbetet, än av riktade insatser som initieras uppifrån. Å andra sidan hade kanske arbetet stannat av utan rektorsämbetet pådrivning.

## 4. Jämställdhetsarbetet på lokal nivå inom området för Humaniora och Teologi

### 4.1 Språk-och litteraturcentrum

År 2007 inleddes planeringen för upprättandet av ett nätverk för kvinnliga forskare vid Språkoch litteraturcentrum. Initiativet kom från fyra tidigare AKKA-kursdeltagare vid SOL, som sett ett behov av ett forum för stöd och informationsspridning för att underlätta och uppmuntra kvinnliga forskare att söka docenturer och tjänster. Alla disputerade kvinnliga forskare upp till professorsnivå vid SOL inbjuds till träffarna där också ofta en inbjuden talare berättar om ett aktuellt tema, t ex forskningspolicy och forskningsstrategier vid HT, lärarförslagsnämndens arbete eller hur man undviker ”kvinnofällor” vid ansökningar. Den första träffen hölls i början av 2008. Vi har intervjuat två av initiativtagarna, Karin Sarsenov och Bibi Jonsson, för att få höra mer om arbetet med docentklubben under dessa två år och hur de ser på framtiden.

Enligt Bibi Jonsson, en av initiativtagarna, kunde de fyra deltagarna i projektgruppen under arbetet med sin AKKA-rapport konstatera att även om könsfördelningen på SOL såg bra ut på ”lägre nivåer” var fördelningen fortfarande relativt sned högre upp i hierarkin. Siffrorna visade att medan det på adjunkt-nivå fanns fler kvinnor än män såg man att det fanns fler manliga än kvinnliga professorer -att kvinnor ”sorteras bort” på dessa nivåer och på något sätt har försvunnit ur systemet efter disputation. Det har emellertid varit svårt att sätta in tydliga åtgärder mot denna typ av ”osynligt svinn”. Man hade också erfarenhet av att det inom vissa ämnen har funnits en mer manlig ”kultur” p g a denna dominans, med hetsiga seminarier, t ex, även om detta är något som i en del fall förändras över tid, dynamiken påverkas när nya personer kommer in och så vidare. Namnet ”Docentklubben” kom till för att initiativtagarna dels ville vända sig till lektorer som ville söka docentkompetens, dels ville involvera

docenter. Man har inte haft några problem att få inbjudna talare att ställa upp utan arvode, men när man under 2009 ville anordna ett internat stötte man på patrull. Vid SOL finns inte medel för jämställdhetsarbete (forskarkollegiet där man har sökt pengar vill av naturliga skäl i första hand fördela medel till forskningsprojekt). På områdesnivå har jämställdhetsnämnden som nämns ovan avvecklats. Arbetet har fallit på arbetsutskottet och därifrån gick det fram tills hösten 2009 inte att få budgetering för den här typen av aktiviteter. Avsaknaden av en jämställdhetsnämnd som kan driva finansieringsfrågan för den typ av verksamhet som docentklubben är, kan alltså bli särskilt tydlig då förberedande instans för beslut om klubbens framtid också är ytterst ansvarig för jämställdhetsfrågor vid området. Å andra sidan kan det vara en fördel att ansvarig instans också är beslutande organ, och under hösten 2009 har denna kombination kommit docentklubben till fördel, då klubben tilldelats medel för verksamhetens upprätthållande.

Docentklubben har varit mycket omtyckt och de reaktioner klubben har fått har varit övervägande positiva, både på fakultetsnivå och inom institutionen. Även utanför Lund har ryktet spridit sig om docentklubben, och man har fått positiva reaktioner på initiativet från t ex en manligt dominerad institution i Göteborg. I synnerhet nyanställda på SOL som har fått forskningsanslag och forskare i små ämnen kan känna sig isolerade, och docentklubben ger viktiga tillfällen till kontakter med andra i samma situation. De inbjudna talarna har också ställt upp utan undantag.

Några negativa reaktioner och ”fnysningar” från manliga kollegor som har hört talas om docentklubben har förekommit. Det verkar finnas en i vissa (manliga) akademiska kretsar utbredd uppfattning att man inte kan bli professor genom att strategiskt planera hur mycket man ska skriva och publicera etc. Man ska inte kunna räkna ut eller planera sin tid för att uppnå detta eller i detalj känna till vilka kriterier som gäller. Men detta synsätt drabbar kvinnor, som i många fall fortfarande har ett större ansvar för familj och barn och tar ut en större del av föräldraledighet etc, och därför ofta tjänar på just fasta strukturer och möjlighet att strategiskt planera sin tid och sin forskning. Man har också fått frågan varför docentklubben vänder sig till enbart kvinnor, varför inte även till män. Svaret är att ”det är kvinnor som behöver stöd, männen klarar sig oftast ändå”. Samtidigt vänder sig inte initiativtagarna mot tanken att även manliga forskare skulle behöva ett liknande nätverk.

Docentklubben är ett exempel på ett initiativ taget på institutionsnivå för att försöka förändra traditionella maktstrukturer och stödja och hjälpa kvinnor att göra karriär inom akademien. I HTs budget för 2010 har docentklubben tilldelats medel för att kunna upprätthålla sin verksamhet vilket bör ses som en bekräftelse på att man på fakultetsnivå uppmuntrar den här typen av initiativ. Docentklubben skulle kunna tjäna som modell för övriga institutioner som vill underlätta för att kvinnliga forskare söker och får docenturer och professurer. Men docentklubben är också den typ av verksamhet vars främsta kvitto på framgång är det egna upplösandet, inte pga av problem med finansiering utan pga brist på behov och efterfrågan. Ju fler kvinnor som bl.a. med hjälp av klubben når upp i hierarkierna på universitet desto mer uppluckrade blir de traditionella maktstrukturer som docentklubben bidrar till att förändra.

## 4.2 Filosofiska institutionen

Vid Filosofiska institutionen bedrivs undervisning och forskning i kognitionsvetenskap (från mastersnivå), praktisk filosofi och teoretisk filosofi (med både grund- och forskarutbildning). Som ett fallstudium ("case study") av jämställdhetsarbetet på institutionsnivå är Filosofiska institutionen intressant av två skäl. För det första är könsfördelningen markerat ojämn bland studenter såväl som anställda. För ämnena sammantaget ligger grovt räknat andelen kvinnor respektive män för studenter inom intervallet 15-85 % och för lärare och forskare inom intervallet 25-75%.<sup>15</sup> Praktisk filosofi saknar kvinnliga (disputerade) lärare och forskare. I kognitionsvetenskap är könsfördelningen något mindre ojämn än i filosofi. För det andra har institutionen på eget initiativ sedan ca 15 år tillbaka tagit fram och testat en rad olika åtgärder för att överkomma obalansen. Åtgärderna har i samtliga ämnen varit mera framgångsrika i fråga om personalens sammansättning än studentupptaget och undervisningen, men resultaten är otillräckliga och står inte i proportion till de ansträngningar som gjorts. Som fall illustrerar Filosofiska institutionen tänkvärda aspekter på jämställdhetsarbetet, bl a hur ett ämne i sig kan härbärgera dolda maktstrukturer som knappast kan ändras utan att själva ämnet i grunden förändras (vilket å andra sidan hotar ämnesidentiteten och forskningsinriktningen), och vad konkreta åtgärder som jämställdhetsplaner och genusperspektiv kan förändra och tvärtom vad de inte tycks komma åt och varför inte.

I studien ingick intervjuer (ca 1 timme långa) med två män, prefekten och dennes företrädare (tillika ledamot i ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet), en kvinnlig lärare och forskare (Alfa) och en kvinna som studerat på grundutbildningen i två av institutionens tre ämnen (Beta). Intervjuerna syftade till att ur ett individuellt, erfarenhetsmässigt perspektiv belysa institutionens policy i jämställdhetsfrågor och hur dessa frågor hanterats.

Den ojämna könsfördelningen upplevs generellt som ett tecken på att något är fel och har motiverat jämställdhetsarbetet. Sextrakasserier eller genusrelaterade ärenden har inte förekommit. Arbetet kan indelas i två faser. Sedan 90-talets mitt har man provat riktade åtgärder, särskilt i syfte att öka andelen kvinnliga studenter. Bl a har kvinnliga lärare prioriterats framför manliga på grundutbildningen (som förebilder för kvinnliga studenter) och i teoretisk filosofi tidvis utgjort nära 50% av lärarkåren. Vidare har kvinnliga studenter kontaktats individuellt och uppmuntrats att fortsätta studierna på högre nivå, och kvinnliga forskare har framträtt på humanistdagarna och andra arrangemang för allmänheten för att inspirera kvinnor till att läsa filosofi. Obligatoriska delkurser i feministisk filosofi på grundnivån förekom under 90-talet i praktisk filosofi, men eftersom de dels inte resulterade i några märkbara skillnader, dels trängde undan delkurser i den praktiska filosofins huvudområden, så upphörde de. Den nuvarande prefekten har inga nya idéer om hur könsfördelningen ska kunna förbättras bland studenterna, och är liksom f d prefekten bekymrad. Den tidigare prefekten minns att lärarna i teoretisk filosofi från 1995 och under inledningen av 2000-talet ofta diskuterade ändringar i kurslitteraturen, t ex fler texter av kvinnliga

---

15 I kognitionsvetenskap ligger nivån inom intervallet 30-70%.

filosofier, liksom hur specifikt genusrelaterade problem kan tas upp inom ramen för befintliga kurser på grundutbildningen. Tyvärr uppstod en konflikt mellan kraven på kvalitet och jämställdhet, eftersom inte nog material hade skrivits av kvinnliga filosofer eller införlivat ett genusperspektiv. Möjligheten att tillgodose bägge kraven ökar fr o m kandidatnivån med delkurser i samtida filosofi eller med specifikt genustema; å andra sidan saknas här undervisningsresurser.<sup>16</sup>

Den andra fasen påbörjades kring 2005 då arbetet blir mera systematiskt och övergripande. En likabehandlingsgrupp för mångfald och jämställdhet bildades där lärare, doktorander och studenter ingår, till vilken prefekten och institutionsstyrelsen kan delegera uppgifter. Institutionen antog sedan en mångfaldsplan som regelbundet följs upp och revideras. Gruppen har också kartlagt lönespridningen på institutionen för att motverka könsrelaterade löneskillnader, utarbetat hanteringen av olika funktionshinder, t ex dyslexi, och svar på remisser rörande jämställdhet, mångfald och likabehandling. Att handledarkollegiet i praktisk filosofi hösten 2009 utnyttjade jämställdhetsintervallen vid tillsättningen av en doktorandtjänst belyser institutionens nuvarande, mera strategiska tillvägagångssätt. Med stöd i universitetets riktlinjer om förordande av underrepresenterat kön vid tjänstetillsättningar, topprankades en kvinnlig kandidat före en manlig med likvärdig meritering.

Varför har ansträngningarna inte gett större resultat? Filosofi uppfattas ofta som ett ”manligt” ämne både inom och utom akademien, med hänvisning till bl a dess inriktning på vetenskapens grundvalar och de grundläggande villkoren för mänsklig kunskap, etik och beteende i allmänhet, objektivistiska och metanalytiska (för humaniora atypiska) metod och mansdominerade historia. Varför dessa ämnesegenskaper särskilt skulle stöta bort kvinnor har inte kunnat klargöras, och de går svårligen att förändra. Intervjuerna med de två kvinnorna visar istället på dolda, strukturella problem.

Enligt Alfa rekryteras kvinnor i första hand till undervisning.<sup>17</sup> Rekryteringen till visstidsanställningar och forskningsprojekt är sällan genomlyst, utan sker genom informella, kollegiala samtal på tu man hand mellan chef och utvald, och blir allmän kännedom först i efterhand. Den tillfrågade saknar insyn i besluts-gången och engageras tidigt i karriären för antingen undervisning eller forskning. Man kan bli en svikare om man inte ”ställer upp”, men ”samtidigt får man ingen uppskattning tillbaka”. Alfa tror att kvinnor som regel är mer ansvarstagande, och därför missgynnas dubbelt av det ”informella systemet”. Som Alfa påpekar kan övergripande kursansvar och heltidsundervisning knappast kombineras med forskning på hög (konkurrensmässig) nivå, med resultatet att en person som tidigt ”valts ut” för undervisning normalt saknar möjlighet att senare ta sig in i

16 Grundkurserna är omfattande med parallella teoretiska och praktiska moment: flera skilda forskningsfält behandlas ur både historiskt (från 400-talet f. Kr) och samtida perspektiv, samtidigt tränas studenterna i filosofisk metod och förmågan till konstruktiv informationshantering och argumentationsanalys.

17 Undervisning anses inte lika meriterande som forskning, även om det ibland handlar om utveckling av delkurser och kurser inom nya forskningsområden. Den som har anställning som forskare, kommer sällan ifråga för undervisning annat än punktvís och under korta perioder, ofta på avancerad nivå eller i doktorandutbildning, något som i sig har ett högre meritvärde än insatser på grundutbildningen.

forskargruppen. Alfa upplever även att kvinnor inte efterfrågas i samma grad som män för tillfälliga projekt och informella samarbeten vid sidan av sin anställning. Alfa har varit knuten till andra fakulteter i Lund och andra universitet än Lund. Där har hon upplevt en mera öppen attityd: individens kompetens lyfts fram och preciseras, och alla värderas utifrån sin kompetens. Lund fokuserar på att fylla luckor i organisationen, t ex lärarbrist. Hon menar att Lund strävar efter att upprätthålla en befintlig ordning med personal som passar in, medan nyare universitet vill utvecklas och förändras och därför söker annorlunda personal. Som kvinna känner hon sig i Lund annorlunda och avvikande.

Betas upplevelser bekräftar det kvinnliga utanförskapet. Trots att hon innan intervjun inte säger sig ha reflekterat över genusaspekter i studiemiljön, verkar de ständigt närvarande – dels i samband med undervisningen, i den manliga dominansen bland lärare och studenter och i kurslitteraturen, dels i samtalen med kvinnliga kursare och den vidare umgängeskretsen. Hon vill inte klaga på kursinnehållet eller lärarna, som hon upplever som ovanligt uppmuntrande mot henne just som tjej. Hon lokaliserar istället problemet till könsfördelningen bland studenterna, och menar att den som tillhör underrepresenterat kön känner sig otrygg och annorlunda. Beta betonar att trygghetsaspekten är viktig för hur man uppträder på föreläsningar och seminarier, och påverkar upplevelsen av studiemiljön som helhet. Hon talar om att känna sig ensam och inte ha roligt på kurserna.<sup>18</sup> Om man som tjej inte känner samhörighet med de manliga kursarna, då väljer man att sluta – är ämnet inte yrkesinriktat, finns ingenting som håller en kvar. Är dessutom lärarkontakten liten på kursen, så minskar motivationen att fortsätta ytterligare.

Alfa och Beta pekar på subtila, icke kvantifierbara problem som rör upplevelsen av miljön och är svåra att komma åt. De framträder efterhand ur en ström av händelser som var för sig inte tycks märkvärdiga, men tillsammans bildar ett mönster – ett vägnät i vars början kvinnor och män alltför ofta slussas i motsatt riktning. Riktade åtgärder som rekrytering av forskare av underrepresenterat kön och fler kvinnliga beslutsfattare är utmärkta, men garanterar inte att mönstret kommer att försvinna. Kvinnor kan lockas att använda samma informella strategier som män, i syfte att motverka dold maktutövning med liknande medel. Intervjuerna med prefekten och Beta visar på svårigheter med ledarskapet på prefektnivå. De grundar sig i konflikten mellan auktoritärt och tillåtande ledarskap, när prefekten samtidigt ska genomföra beslut fattade på högre nivå, ansvara för institutionens ekonomi och ge utrymme för forsknings- och utbildningsansvariga att självständigt leda sina verksamheter. Beta tycker att prefekterna ska tänka mer som chefer och ta större ansvar för personalpolitiken. De ska ge de anställda lika villkor och genomlysna rekryteringsprocesserna, se till att alla får uppskattning för sitt arbete och bereds utrymme att utvecklas och lyckas. Detta kräver en ledning med kunskap om vad som sker på olika avdelningar samt långsiktigt arbete. De nya riktlinjerna för medarbetarsamtal och mottagandet av nyanställda som universitetsledningen beslutat om 2009 bör bidra till att samla och samordna personalpolitiken och öka öppenheten.

---

18 Kommentaren "Man skrattar inte så ofta" är talande.

### 4.3 Slutsatser från studierna av jämställdhetsarbetet på den lokala nivån

Som regel uppmärksammas framför allt påtagliga och mätbara problem i jämställdhetsarbetet. Det är inte förvånande eftersom konkreta åtgärder kräver klara och tydligt identifierade behov. Samtidigt ser vi i exemplet Filosofiska institutionen, att även om institutionen länge aktivt arbetat för jämställdhet, så påverkar åtgärderna inte nämnvärt könsfördelningen hos personal eller studenter. Det visar på behovet av andra sorters åtgärder som minskar själva upplevelsen av utanförskap för den som tillhör en underrepresenterad grupp, och därigenom kan leda till ett större intresse för studenter och forskare av underrepresenterat kön att söka sig till ämnen där könsfördelningen är sned. Lärdomen tycks vara att instrumentella åtgärder inte automatiskt ökar känslan av tillhörighet och trivsel. Docentklubben på SOL är ett exempel på ett initiativ som i ett slag inneburit en genomgripande förändring i miljön för anställda lärare. Den har inneburit ett omedelbart mervärde för kvinnliga forskare, och därigenom varit framgångsrik i flera avseenden. Sannolikt skulle skapandet av liknande nätverk för kvinnliga studenter samt anställda ha en positiv funktion även i andra sammanhang, och kan lämpligen även initieras uppifrån högre nivåer i strategiskt syfte.

## 5. Sammanfattning

Denna rapport har presenterat en samlad bild av hur Lunds universitets policydokument och strategier som rör jämställdhet har visat sig i konkreta åtgärder på central nivå, fakultetsnivå (område HT) och institutionsnivå och huruvida åtgärderna har varit framgångsrika.

Vi kan konstatera att Lunds universitet på *central nivå* på olika sätt har visat stora ambitioner när det gäller att stärka jämställdheten och öka antalet kvinnor som innehar en ledande befattning på universitetet, bl a genom att införa mentorsprogram och en ledarskapskurs med genusinriktning, men också i uppmärksammade projekt som genuscertifiering och särskilda riktlinjer för lärarförslagsnämndens arbete. Hur framgångsrika dessa verktyg har varit för att främja jämställdheten varierar. Vad gäller riktlinjerna för lärarförslagsnämnderna kan vi se problem när det gäller exempelvis humaniora och teologi, där forskningsresultat sällan är mätbara och det är svårare att klart och tydligt kunna säga att två sökande har likvärdiga meriter. Dessutom är en utvärdering av instrumentet svår att genomföra om villkoren för hur det ska användas inte kan fastställas objektivt. Vad gäller genuscertifieringsarbetet tror vi att det har fått ett positivt resultat inte minst genom att det har lyft fram jämställdhetsarbetet på LU och genom att främja lokala initiativ och engagemang på institutionsnivå. Arbetet med genuscertifiering fortsätter under 2010 och först när det har utvärderats kan man se vilka konkreta resultat det har fått och hur man kommer att gå vidare. Rektorsämbetet har på senare tid intensifierat sina insatser och det blir spännande att i framtiden följa resultaten av detta arbete.

*Området för humaniora och teologi* har under 2000-talet vinnlagt sig om att stärka och lyfta fram genusperspektivet i utbildningen bl a i kursplaner och kursutvärderingar. Man började med riktade insatser för att fortbilda och handleda lärarna i jämställdhetsarbetet men har sedan dess övergått till att istället integrera genusperspektivet i de behörighetsgivande kurser som ges på området. Särskilda forskningstjänster med inriktning mot genus-och jämställdhetsfrågor har också inrättats och ett mentorsprogram startades som dock lades ned efter ett par år. Kartläggning av graden av jämställdhet på olika nivåer genomförs kontinuerligt. Tydligt är att mycket har satsats på jämställdhetsarbete och att stärka genusperspektivet både i grundutbildning och forskning, men att uppföljningen av flera av satsningarna verkar ha varit bristfällig. Jämställdhetsnämnden på områdesnivå lades ned 2009 och ansvaret för arbetet överfördes då på områdets arbetsutskott. Vi tror att denna omorganisation skulle kunna leda till ett mer effektivt arbete eftersom områdesstyrelsen både kan utarbeta strategier och samtidigt har ett ekonomiskt ansvar men också för att man inte behöver ta omvägen via jämställdhetsnämnden utan kan samarbeta direkt med universitetets ledningsgrupp för jämställdhetsarbete. Vi ser dock en fara i att institutionerna nu inte har lika stor insyn i jämställdhetsarbetet och att de kan få en mer passiv roll. Den jämställdhetsplan som området har skickat ut på remiss under hösten 2009 har en viktig strategisk roll och bör utgöra ett instrument för uppföljning och utvärdering av jämställdhetsarbetet ute på institutionerna. Målen och åtgärderna som specificeras i planen bör dock konkretiseras ytterligare, bl a måste målen vara mätbara för att planen verkligen ska kunna fungera som ett verktyg i arbetet.

På *institutionsnivå* finns flera exempel på lokala initiativ som har blivit framgångsrika i att förändra maktstrukturer och främja jämställdhets-och genusperspektivet inom grundutbildning och forskning. Ett sådant exempel är Docentklubben på SOL, ett nätverk för kvinnliga forskare, som bl a syftar till att stödja och uppmuntra kvinnliga forskare att söka docenturer och göra karriär. Finansiering av docentklubbens verksamhet har dock varit ett problem då institutionerna inte förfogar över särskilda medel för jämställdhetsarbete. I HTs budget för 2010 tilldelas dock nätverket medel för att kunna fortsätta sitt arbete vilket tyder på att den här typen av initiativ ses som viktiga. Filosofiska institutionen ger exempel på ett idogt jämställdhets-och mångfaldsarbete de senaste 15 åren, men visar också att rent instrumentella åtgärder inte är garanterade att nå resultat. Varför arbetet inte varit så framgångsrikt som man hoppats och hur detta ska kunna åtgärdas återstår för institutionen att kartlägga.

Sammanfattningsvis kan sägas att för det fortsatta arbetet i syfte att öka jämställdheten inom universitetet och lyfta fram genusperspektivet i utbildning och forskning ska lyckas bör man både på central nivå och fakultetsnivå vinnlägga sig om att i så hög grad som möjligt involvera den lokala nivån i arbetet -inte bara genom att förankra planer och strategier på institutionsnivå utan också genom att uppmärksamma och gynna lokala initiativ som har till syfte att främja och stärka jämställdhet och likabehandling. Man bör också formulera mål och åtgärder i planer och policydokument på ett sätt som tydliggör var ansvaret ligger för att genomföra åtgärderna, och som gör dem precisa och mätbara och därmed möjliga att utvärdera och följa upp. Framför allt bör man öka framförhållningen gentemot institutionerna, så dessa



får möjlighet att till fullo utnyttja de extra medel som gjorts tillgängliga på senare tid. Kanske vore det värdefullt för institutionerna med ett ökat samarbete mellan ämnena, speciellt för dem med liknande profil ifråga om könsfördelning, för att inspirera och öka initiativrikedomen. I detta borde området – förutsatt en övergripande kännedom om läget i enskilda ämnen – kunna vara till hjälp med att förmedla kontakterna. Här skulle även tvärfakultära projekt kunna vara värdefulla.

## Referenser

- Delegationen för jämställdhet i högskolan, <http://www.jamstalldhetihogskolan.se/Bazment/dj/sv/projekt-beviljade.aspx> (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Genuscertifiering", <http://www5.lu.se/pa-online/lika-villkor/jaemstaelldhet/genuscertifiering> (2009-12-07)
- Lunds universitet, *Handlingsplan för jämställda löner och anställningsvillkor för perioden 2009-2010*, Sektion Personal, Avd. arbetsrätt och anställning
- Lunds universitet, "Hedda Andersson-professur", 2009-11-12 [http://www.lu.se/o.o.i.s?id=708&news\\_item=4159](http://www.lu.se/o.o.i.s?id=708&news_item=4159) (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Jämställdhetspolicy för Lunds universitet 2001-2005" WEBADRESS (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Jämställdhetspolicy för Lunds universitet" 2006-2010 [http://www5.lu.se/upload/regelverket/studentsocialt/jamstalldhetpolicy\\_060424.pdf](http://www5.lu.se/upload/regelverket/studentsocialt/jamstalldhetpolicy_060424.pdf) (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Lunds universitets strategiska plan 2002-2006" WEBADRESS\* (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Sammanträdesprotokoll, Ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet, 2007-06-05" <http://www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/pr070605.pdf> (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Slutrapport från projektgruppen för genuscertifiering", 2008-03-31, [http://www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/genuscertifiering\\_080331.pdf](http://www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/genuscertifiering_080331.pdf) (2009-12-07)
- Lunds universitet, "Strategisk plan för Lunds universitet 2007-2011", <http://www.lu.se/o.o.i.s/4198> (2009-12-07)
- Lunds universitet, Grundutbildningsnämnden, "Sammanträdesprotokoll 2009-11-03", [http://www.ht.lu.se/upload/LUPDF/HT/protokoll/GUBN/GUN\\_091103.pdf](http://www.ht.lu.se/upload/LUPDF/HT/protokoll/GUBN/GUN_091103.pdf) (2009-12-07)
- Lunds universitet, "1,7 miljoner till jämställdhet", [http://www.mkj.lu.se/o.o.i.s?id=708&news\\_item=4132](http://www.mkj.lu.se/o.o.i.s?id=708&news_item=4132) (2009-12-07)
- Lunds universitet meddelar* (LUM), 31/10 2008
- Lunds universitet meddelar* (LUM) 2009: 4, [http://www.lu.se/upload/LUPDF/lum/lum\\_2009\\_04.pdf](http://www.lu.se/upload/LUPDF/lum/lum_2009_04.pdf) (2009-12-07)
- Maurits, Alexander, 2009-10-13, "Jämställdhetsinsatser vid område HT 2003-2009" (intern PM), Lunds universitet
- "Om genuscertifiering", *GU-Journalen* 2009:3

## Intervjuer, muntligen och via epost

- Alfa, kvinnlig lärare och forskare, Filosofiska institutionen (anonym), genomförd av Ingar Brinck, 2009-11-06 (djupintervju)
- Beta, kvinnlig grundutbildningsstudent, Filosofiska institutionen (anonym), genomförd av Ingar Brinck, 2009-10-29 (djupintervju)
- Numhauser-Henning, Ann, genomförd av Victoria Höög, 2009-04-24
- Persson, Johannes, genomförd av Ingar Brinck, 2009-10-16 (djupintervju)
- Petersson, Björn, genomförd av Ingar Brinck, 2009-10-14 (djupintervju)
- Rahm-Hallberg, Ingall, genomförd av Ingar Brinck, 2009-11-06

# Genusrelaterad kunskap, något för jurister?

– en utvärdering av de kunskapsmål i juristutbildningen som rör genus

## Introduktion

Vid Juridicum i Lund har ett arbete med att införa genusrelaterad kunskap i undervisningen pågått mer eller mindre intensivt under det senaste decenniet. Genusrelaterad kunskap har till stor del sin teoretiska grund i genusvetenskapen som kan beskrivas som en kritisk och problematiserande disciplin, exempelvis vad gäller syn på kunskap och makt. I detta avseende skiljer den sig markant från rättsvetenskapen som är präglad av juridisk problemlösning, i förhållande till mer eller mindre för givet tagna källor och med fokus på *ett sant* svar. Traditionellt har en central del av den juridiska utbildningen också syftat till att förmedla gällande rätt till studenterna. Detta handlar huvudsakligen om att söka rätta svar i gällande lagstiftning. Att införa genusrelaterad kunskap i en sådan utbildning innebär alltså en kollision med det mest tongivande syftet. Förutom att examensordningen för juristutbildningen uppställer ett krav på kunskaper om gällande rätt skall numera också genusrelaterade kunskaper ingå i utbildningen. Redan i utbildningsuppdraget finns således en inbyggd motsättning.

Denna motsättning ger anledning att närmare studera hur undervisningen om genus fungerar. Inom ramen för denna undersökning har vi inte haft möjlighet att studera undervisningen i praktiken. Vårt syfte är istället att analysera hur de genusrelaterade kunskapsmålen som anges i examensordningen och utbildningsplanen följs upp i kursplaner, examensarbeten samt kursutvärderingar. Vårt materialval har sin grund i Högscoleverkets granskningsmetod för hur nationella regelsystem återspeglas i utbildningar. Med utgångspunkt i denna metod, som strax beskrivs närmare, undersöker vi hur den genusrelaterade kunskapen i juristutbildningen vid Lunds universitet beskrivs, tolkas, används och utvärderas.

## Tillvägagångssätt

Den metodmässiga utgångspunkten för vår utvärdering av genusrelaterad kunskap i juristlinjen, har varit Högskoleverkets förslag till ny metod för lärande.<sup>1</sup> Förslaget innebär bland annat att utvärderingarna i ökad utsträckning skall fokusera utbildningarnas *resultat*. Samtidigt skall utbildningens *mål* återspeglas i resultaten. Detta innebär att huvudfrågan i det nya utvärderingssystemet av högskoleutbildningar kommer att var *om* och i så fall *hur väl* utbildningarna garanterar att studenterna når målen i högskoleförordningens examensbeskrivningar.

Högskoleverkets nya utvärderingsmetod är uppbyggd på tre kvalitetsindikatorer: lärandemål och examination, läranderesultat samt studenternas erfarenheter och inflytande. *Lärandemålen* beskriver de kunskaper, förmågor och kompetenser som studenterna skall uppnå efter genomgången utbildning. Dessa återfinns i de planer och dokument som finns för varje utbildning och som används för att utforma och styra utbildningen. *Läranderesultaten* är vad studenterna har tillgjort sig i form av kunskaper, förmågor och kompetenser efter genomgången utbildning i praktiken. *Studenternas erfarenheter* är studenternas egna uppfattningar och åsikter om utbildningens kvalitet och återspeglings av utbildningsmål.

Dessa indikatorer har vardera enskilda bedömningsgrunder som skall bedömas utifrån vissa bedömningskriterier. Indikatorn *lärandemål och examination* har tre bedömningsgrunder. *Den första bedömningsgrunden* innebär en granskning av hur undervisningen har utformats så att den omfattar samtliga mål i examensbeskrivningarna och huruvida dessa examineras på ett godtagbart sätt. Här fokuseras alltså *överensstämmelsen* mellan utbildningens lärandemål och målen i högskoleförordningens examensbeskrivningar. Huvudfrågorna är om samtliga mål täcks på ett godtagbart sätt och om lärandemålen är formulerade på ett sådant sätt att de kan examineras. Denna grund innebär också en granskning av progressionen i utbildningen. *Den andra bedömningsgrunden* innebär en undersökning av utbildningens användbarhet för arbetsmarknaden. *Den tredje och sista bedömningsgrunden* rör en granskning av lärarnas kompetens.

Indikatorn *läranderesultat* har en bedömningsgrund, en granskning av studenternas självständiga arbete, det vill säga examensarbetet. Tanken är att det självständiga arbetet är centralt för att få bekräftat att studenten kan både inhämta, tillämpa och vidareutveckla kunskaper med viss självständighet och därmed uppnå kraven för en högskoleexamen. Högskoleverket betonar emellertid de metodmässiga svårigheterna vid en kvalitetsgranskning av dessa arbeten. Man stannar vid ett metodval som i princip innebär att ett urval av examensarbeten görs från en förteckning av arbetenas

1 Kvalitetsutvärdering för lärande. Högskoleverkets förslag till nya kvalitetsutvärderingar för högskoleutbildningar. Rapport 2009:25 R. Regeringen gav Högskoleverket i uppdrag att utarbeta en ny metod för kvalitetsutvärderingar på lärosätena i Sverige. Syftena med det nya systemet anges vara att ligga till grund för en graderad bedömning av utbildningens kvalitet; ge tydlig information till blivande studenter, stimulera förbättrad koppling mellan arbetsmarknadens behov och utbildningen samt ge underlag för fördelning av resurser på grundnivå och avancerad nivå. Bedömningen kommer att ges på en tregradig skala där betyget "ej godtagbar kvalitet" innebär ett ifrågasättande av examensrätten. Det nya utvärderingssystemet planeras sätta igång den 1 januari 2010. Beskrivningen av detta system har hämtats från den angivna rapporten.

titlar. Dessa arbeten bedöms i sin helhet utifrån en i förväg fastställd betygsgräns för nivån godtagbar kvalitet. Helhetsbedömningen kommer att baseras på antal arbeten som faller under denna fastställda betygsgräns.

Indikatorn *studenternas erfarenheter och inflytande* har två bedömningsgrunder. För det första mäts indikatorn med hjälp av studentenkäter, för det andra genom alumnienkäter. Enkäterna skall särskilt spegla de bedömningsgrunder som granskas i den första indikatorn. Detta innebär bland annat en undersökning av studenternas erfarenheter kring hur väl lärandemål och examensmål uppfylls i utbildningen.

Tillsammans skall granskningen av bedömningsgrunderna för de tre nämnda indikatorerna resultera i bedömningar av respektive indikator samt en helhetsbedömning av utbildningen. Utvärderingen skall alltså avslutas med en slutlig helhetsbedömning. Principerna för viktningen mellan bedömningsgrunderna för indikatorerna respektive för den slutliga helhetsbedömningen anges inte i Höskoleverkets rapport. Det framgår att sådana kommer att utarbetas och fastställas i förväg.

Vår undersökning har inspirerats av Höskoleverkets ovan angivna metod. Det material vi använder är följande. Examensordningen och utbildningsplanen för juristprogrammet i Lund. Dessa dokument jämförs sedan med A) Kursplaner från grundterminerna, B) Examensarbeten färdigställda fram till och med oktober 2009 samt C) Grundterminernas kursutvärderingar för vårterminen 2009. Vi utgår som nämnts från de tre beskrivna indikatorerna i utvärderingssystemet. I fråga om den första indikatorn undersöker vi bedömningsgrunden lärandemål (men inte examination). I fråga om den andra indikatorn studeras examensarbetenas rubriker (men inte själva texten). I fråga om den tredje indikatorn granskar vi kursutvärderingar istället för studentenkäter. Med hjälp av textanalys undersöker vi hur den genusrelaterade kunskapen beskrivs, tolkas, används och utvärderas i dessa dokument. Vi har använt en inkluderande tolkning av vad som menas med genusrelaterade kunskaper. När något av följande begrepp användes tolkade vi följaktligen kunskapsmålen som genusrelaterade: genus, mångfald, jämställdhet/jämlikhet, diskriminering, män/kvinnor, manligt/kvinnligt. Vi redovisar nedan våra resultat från respektive dokument och avslutar artikeln med en sammanfattande diskussion.

## Examensordningen och utbildningsplanen

Enligt Examensordningen till juristutbildningen i Höskoleförordningen (1993:100) är ett övergripande syfte att skapa förutsättningar så att studenten kan visa sådan kunskap och förmåga som krävs för att arbeta inom yrken där juristexamen är ett behörighetskrav men också inom annan yrkesverksamhet som förutsätter sådan kunskap och förmåga. För juristyrket är kunskap om våld mot kvinnor och barn centralt. Detta uppmärksammades särskilt i propositionen Kvinnofrid, 1997/98:114. Här uttryckte regeringen bland annat vikten av kunskap om mäns våld mot kvinnor i yrkesutbildningar som förväntas leda till att de verksamma kommer i kontakt med kvinnor utsatta för könsrelaterat våld. Juristutbildningen är en sådan utbildning. Man såg det därför angeläget att styra lärosätenas kunskapsförmedling på denna punkt och

kunskapsfältet skulle inte enbart vara ett valfritt moment under utbildningen. I stället ansåg man det vara angeläget att utbildningarna skulle innehålla något eller några moment vilka behandlar mäns och kvinnors skilda förhållanden. Sättet att få till stånd denna utveckling var att föreslå att examensordningen i högskoleförordningen för juristexamen skulle ändras så att genusperspektivet tydlig framgick. Genom en ändring i förordningen i juli 1998 (1998:1003) ändrades således examensordningen bland annat på denna punkt.

Den nuvarande *examensordningen för juristexamen* uppställer tretton generella mål för utbildningen. Dessa är uppdelade under de tre kunskapsformerna: a. *Kunskap och förståelse*, b. *Färdighet och förmåga* samt c. *Värderingsförmåga och förhållningssätt*. Kravet på genusrelaterad kunskap i utbildningen framgår som det sista av fyra mål rörande *Kunskap och förståelse*. Här framgår att studenten skall kunna

- visa kunskap om områdets vetenskapliga grund samt insikt i aktuellt forsknings- och utvecklingsarbete,
- visa fördjupad kunskap i och förståelse av centrala juridiska ämnen samt kunskap i andra ämnen som är av särskild betydelse för tillämpningen av de juridiska kunskaperna,
- visa kännedom om rättssystemets roll nationellt och internationellt, och
- visa kunskap om sådana samhälls- och familjeförhållanden som påverkar *kvinnors och mäns livsbetingelser*.<sup>2</sup>

Examensordningen uttrycker således ett krav på kunskap och förståelse rörande samhälls- och familjeförhållanden som påverkar kvinnor och mäns livsvillkor.

Examensordningens mål skall avspegla sig i varje lärosätes utbildningsplan. Den nu gällande *utbildningsplanen för juris kandidatprogrammet vid Lunds universitet* fastställdes år 2001, men har sedan dess genomgått ändringar och tillägg vid sju tillfällen. Inledningsvis anger utbildningsplanen den allmänna syftes-beskrivning som uttalas i examensordningen. Därefter anges tolv mål under samma rubriksättningar som återfinns i examensordningen. Under rubriken *Kunskap och förståelse* finns fyra mål, varav de tre första målen i stort överensstämmer med examensordningens motsvarande mål under samma rubrik. Det fjärde målet, som skall motsvara examensordningens genusperspektiv anger följande:

- För juristexamen/juris kandidatexamen skall studenten kunna visa kunskap om sådana samhälls- och familjeförhållanden som påverkar människors livsbetingelser.

Som vi kan se finns väsentliga skillnader mellan ordalydelsen i examensordningen och utbildningsplanen. Medan **examensordningen** uttrycker kravet att kunna visa kunskap om samhälls- och familjeförhållanden som påverkar *kvinnors och mäns*

2 Under *färdighet och förmåga* anges ytterligare fem mål. Dessa behandlar bland annat studentens förmåga att kunna tillämpa kunskapen, analysera frågeställningar, göra kvalificerade bedömningar, samverka med andra och redovisa sina slutsatser i dialog med olika grupper. Under rubriken värderingsförmåga och förhållningssätt anges ytterligare fyra mål. Dessa anger studentens förmåga att visa förmåga både till ett professionellt förhållningssätt och till ett självständigt och kritiskt förhållningssätt gentemot rättssystemet och till behovet av sin egen kunskapsutveckling. Därutöver anges ett mål som – om än ett betydligt vidare fält – tangerar genusperspektivet. Detta mål beskrivs vara förmågan ”att inom området göra bedömningar med hänsyn till relevanta vetenskapliga och samhällsvetenskapliga frågor, såsom de mänskliga rättigheterna och etiska aspekter”.

livsbetingelser, använder **utbildningsplanen** uttrycket *människors* livsbetingelser. Utbildningsplanen uttrycker sig med andra ord i könsneutrala termer om människor, utan hänvisning till kön eller genus. Inte heller under övriga mål i utbildningsplanen återfinns en återkoppling till kvinnor och mäns särskilda livsbetingelser.<sup>3</sup> Trots att vi gör en inkluderande tolkning av hur genusrelaterad kunskap benämns i dokumenten, innebär detta att utbildningsplanen för juristprogrammet vid Lunds universitet *saknar det genusperspektiv* som uttrycks i den centrala examensordningen för samma program.

## Lärandemål

Juristutbildningens lärandemål kommer till uttryck i de planer och dokument som formar och styr utbildningen, varav kursplanerna är de centrala dokumenten. Centralt för vår undersökning är frågan huruvida kursplanerna utformats så att de överensstämmer med högskoleförordningens examensbeskrivning samt med utbildningsplanen för juristexamen. I det följande tar vi upp om, och i så fall var och hur, genusperspektivet kommer till uttryck i de enskilda kursplanerna för den del av juristutbildningen som är gemensam och obligatorisk för samtliga studenter. Genusperspektivet kursiveras särskilt. Utbildningen omfattar sex obligatoriska grundterminer och tre terminer med valfria ämnesval samt examensarbete.

**Termin 1** omfattar Stats- och förvaltningsrätt (30 hp). Av kursplanen framgår, under kunskapsformen *Värderingar och förhållningssätt* följande:

För godkänd examination på kursen skall studenten kunna visa grundläggande förståelse för (hur) samhälls- och familjeförhållanden påverkar den offentliga rätten och rättssystemets möjligheter och begränsningar vid strävandena att uppnå ett öppet, demokratiskt och rättssäkert samhälle.

**Termin 2** innehåller kursen Allmän förmögenhetsrätt (30 hp). I kursplanen uttrycks följande under *Värderingar och förhållningssätt*:

För godkänd examination på kursen skall studenten kunna visa förmåga att identifiera situationer inom förmögenhetsrätten där ett internationellt perspektiv eller ett *genusperspektiv* kan vara framträdande.

**Termin 3** består av två kurser, Mark- och miljö rätt (7,5 hp) samt Civilrätt, Den sociala dimensionen (22,5 hp). I den först nämnda kursen nämns inte genusperspektivet alls. Kursen i civilrätt har följande mål under *Värderingsförmåga och förhållningssätt*:

---

3 Under rubriken värderingsförmåga och förhållningssätt framgår målet att studenterna skall kunna visa förmåga "att inom det rättsliga området på ett självständigt och kritiskt sätt göra bedömningar med hänsyn även till andra relevanta vetenskapliga och samhälleliga frågor och förhållanden, inbegripet de mänskliga rättigheterna och etiska aspekter". Detta motsvarar det mål i examensordningen som presenterats i fotnot 2 och som har viss anknytning till genusperspektivet men som vi menar är alltför brett för att falla inom genusperspektivet.

*Köns, genus- och likabehandlingsfrågor* uppmärksammas under kursens gång. /.../ Vidare kopplas diskrimineringsrättens ökade betydelse till *genus- och andra lika-behandlingsfrågor*.

**Termin 4** utgörs av kursen Associations-, marknads- och finansrätt, den ekonomiska dimensionen (30 hp). Under rubriken *Värderingsförmåga och förhållningssätt* anges följande mål:

För godkänd examination på kursen skall studenten kunna visa förmåga att identifiera situationer inom rättsområdet där ett *genusperspektiv* kan vara framträdande.

**Termin 5** innehåller två kurser, Civilprocess och förvaltningsprocess (12 hp) samt Straffrätt och straffprocessrätt (18 hp). Den förstnämnda kursen har inte något genusperspektiv som mål i kursplanen. Den därpå följande kursen uttrycker under lärandeformen *Värderingar och förhållningssätt* följande mål:

För godkänd examination skall studenten kunna visa förmåga att problematisera straff- och straffprocessrätten i förhållande till *genus- samt mångfaldsperspektiv*.

**Termin 6**, slutligen, innehåller två kurser. I kursplanen för Internationell och Komparativ rätt (15 hp) framkommer inte något genusrelaterat mål. Av kursplanen för Allmän rättslära och rättshistoria (15 hp) framgår, vad avser den *rättshistoriska* delen av kursen följande mål under rubriken *Kunskap och förståelse*:

För godkänd examination skall studenten kunna visa förståelse för de historiska rättsförhållandena utifrån relationen mellan *man och kvinna*.

De nio obligatoriska kurserna på de sex första terminerna har således varierande lärandemål rörande genus. Det kan konstateras att **fem** av nio kurser på något sätt relaterar till genus. I de övriga **fyra** kurserna nämns den genusrelaterade kunskapen inte alls. Av de kursplaner som tar upp genus gör samtliga utom en detta under rubriken värderingar och förhållningssätt. I examensordningen tas den genusrelaterade kunskapen upp under rubriken kunskap och förståelse. Så är även fallet rörande motsvarande kunskap i utbildningsplanen.

För att summera sänder de obligatoriska terminernas kursplaner *motstridiga signaler* vad gäller genusrelaterad kunskap. För det **första**: trots att utbildningsplanen i egentlig mening inte uppställer något krav på genusrelaterad kunskap anger som vi sett drygt hälften av kurserna ett krav på sådan kunskap. För det **andra**: examensordningen tar upp kravet på genusrelaterad kunskap under ”kunskap och förståelse”. Motsvarande kunskap (angående *människors* livsbetingelser) tas även i utbildningsplanen upp under denna rubrik. Kursplanerna däremot anger med ett undantag, kursen i rättshistoria, kravet på den genusrelaterade kunskapen under ”värderingar och förhållningssätt”. Å ena sidan har kursplanerna en mer progressiv hållning i fråga

om genusrelaterad kunskap än vad utbildningsplanen har. Å andra sidan är det krav som ursprungligen placerats under "kunskap och förståelse" i kursplanerna omdefinierat till något som passar in under rubriken värderingar och förhållningssätt. Vad detta kan ha för konsekvenser för kunskapsförening återkommer vi till under avsnittet diskussion nedan.

## Läranderesultat

Vi har som nämnts undersökt rubrikerna på de examensarbeten som godkänts under 2009 fram till och med oktober månad. Av samtliga 200 examensarbeten har vi funnit 14 stycken, sju procent, som berör genusrelaterad kunskap i vid mening:

- Asylsökande kvinnor i Sverige – En kritisk analys av sju fall
- Skydd för lön under graviditet och föräldraledighet
- Man – kvinna, 1 – 0 Om angivande av kön i svenska personnummer
- Realising the Right to Education for Children Infected and Affected By HIV/AIDS in South Africa
- Män som våldtar män. En analys av den manliga kroppen och manlighet vid sexualbrott mot män.
- Barnet religion – vem bestämmer? En rättighetsteoretisk studie av barnets negativa religionsfrihet i förhållande till vårdnadshavaren
- Dödligt våld mot kvinnor i nära relationer – en jämförelse
- Formal of Substantive Equality? Gender Equality in European Community Law
- Laïcité – en introduktion till religionsfriheten i Frankrike
- Surrogatmoderskap kontra moderskapspresumtion
- Diskriminering på grund av könsöverskridande identitet eller uttryck
- Moderskapet och dess rättsverkningar
- Homosexuell – med rätt till familjeliv?
- Likhet inför lag? Om invandrades brottslighet och diskriminering inom rättsväsendet av personer med utländsk bakgrund

Dessa uppgifter är svårtolkade. Det är inte helt klart om 7% av alla examensarbeten under den undersökta perioden är en hög eller låg siffra. Vad som kan konstateras är att genus inte nämns någon gång. Kvinnor/män eller kvinna/man nämns däremot fyra gånger. Vår utvärderingsmetod kan utvecklas i denna del och vi rekommenderar att frågan studeras vidare i en särskild undersökning.



## Studenternas erfarenheter

Vi har slutligen gått igenom grundkursernas kursutvärderingar från vårterminen 2009. Att tolka studenternas uppfattningar här har visat sig svårt då vissa terminer saknar fråga om genus. De som utvärderar genus har frågor av typen: Anser du att regelsystemets genusaspekter framhävts i lämplig omfattning? Här har det visat sig att vissa studenter svarat ja för att det är nöjda med att genus knappt tagits upp medan andra svarar nej. I andra fall blir svaret ja för att det varit ”mycket” genus och nej för att det varit för litet. Inom ramen för detta arbete har vi därför inte närmare kunnat studera studenternas uppfattningar kring den genusrelaterade kunskapen.

## Avslutande diskussion

Den metod vi använt har vissa brister. Vi vill framför allt lyfta fram två brister här. Den första är att kursplanerna inte ger någon entydig bild av vad som tas upp under en kurs. Till exempel kan vissa kurser behandla genus i större utsträckning än vad kursplanen ger sken av och tvärtom. Vi rekommenderar därför fakulteten att göra en översyn av den genusrelaterade undervisningen, i första hand på grundterminerna. Detta kan vara ett första steg i ett projekt om genusrelaterad undervisning som vi förstår planeras och som vi föreslår bedrivs tillsammans med juriststudenter med kompetens i genusvetenskap. Den andra bristen är att vi inte kunnat utvärdera studenternas erfarenheter och synpunkter på den genusrelaterade undervisningen. Även denna brist kan åtgärdas i nu nämnda projekt.

Med detta sagt vill vi lyfta fram tre viktiga resultat som vi kunnat visa med denna förvisso begränsade undersökning.

För det **första** är utbildningsplanen för Lunds juristprogram i den undersökta delen könsneutralt utformad. Detta avviker från examensordningen och vi anser att detta snarast bör ändras. Det finns som vi ser det inte något relevant argument för den lösning som valts av fakulteten. Själva poängen med den aktuella formuleringen i examensordningen, att en student som genomgått juristutbildningen skall ”visa kunskap om sådana samhälls- och familjeförhållanden som påverkar *kvinnors* och *mäns* livsbetingelser” går förlorad med en könsneutral utformning.

Det är desto mer intressant då att vårt **andra** resultat innebär att drygt hälften av de undersökta kursplanerna från grundterminerna innehåller genusrelaterade formuleringar. Det finns följaktligen flera kursansvariga som är angelägna om att studenterna ska visa kunskap som är relaterad till genus. Detta är intressant att studera vidare. Vi rekommenderar också att en diskussion om genusrelaterad kunskap ånyo initieras, för att om möjligt leda till att samtliga kurser ha krav på studenterna att visa genusrelaterad kunskap.

Något motstridigt till det andra resultatet är vårt **tredje** resultat. Det innebär nämligen att de genusrelaterade formuleringarna i de aktuella kursplanerna i samtliga fall utom ett, kursen i rättshistoria, är placerade under rubriken värderingar och

förhållningssätt. I examensordningen hör de genusrelaterade frågorna till ”kunskap och förståelse”. Vid första anblick kan detta tyckas vara av mindre betydelse men vår mening är att denna ”omplacering” sätter ramarna för hur den genusrelaterade kunskapen betraktas, värderas och tas upp i juristprogrammet. Det är stor skillnad, menar vi, om ett ämnesområde betraktas som kunskap eller som värdering/värderingsförmåga och förhållningssätt. Vi menar att de genusrelaterade frågorna, på samma sätt som i examensordningen, bör betraktas som ett kunskapsområde och placeras under rubriken kunskap och förståelse.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> En ytterligare anmärkning kan här vara på sin plats. Medan examensordningen talar om *värderingsförmåga* och förhållningssätt anger flera av de undersökta kursplanerna *värderingar* och förhållningssätt.



# Strategier för rekrytering av forskare vid Naturvetenskapliga fakulteten

## 1. Bakgrund

Naturvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet består av 15 institutioner, som 2010 kommer att slås ihop till nio. Fakulteten har ungefär 350 akademisk personal, 250 forskarstuderande, och 1700 grundutbildningsstudenter<sup>1</sup>.

Anställningsformerna för akademisk personal är ofta osäkra. Många förordnanden är tidsbegränsade, och inrättande av tillsvidareförordnanden är ofta avhängiga externa medel. Finansieringen av tjänster kommer dels från fakultetens forskningsmedel, som fördelas via institutions- och avdelningsledning, dels från olika externa forskningsfinansiärer.

De akademiska tjänsterna är därför varierande till form och innehåll, och utlysning av nya tjänster styrs främst av medelstillgång inom olika projekt ute på forskningsavdelningarna. Detta främjar starka projekt på ett positivt sätt, men gör det samtidigt svårt att ha en övergripande rekryteringsstrategi för hela fakulteten. Osäkra anställningsförhållanden riskerar att skapa otrygghet på arbetsplatsen och försvårar kontinuitet i verksamheten. Osäkra anställningsförhållanden missgynnar generellt kvinnor i karriären, och kan leda till fortsatt obalans mellan antalet kvinnor och män – framför allt inom de högre anställningsformerna, lektor och professor. Dessa förhållanden är ingalunda unika för Naturvetenskapliga fakulteten eller Lunds universitet.

Då statliga medel i allt högre grad tilldelas större forskningsmiljöer genom strategiska satsningar, ser vi det som viktigt att ha en rekryteringsstrategi på högre nivå än forskningsprojekt och -avdelningar. Vi ser också att nuvarande system med osäkra anställningar är ekonomiskt ineffektivt: Många små projekt inleds och drivs i flera år, men är sedan inte tillräckligt framgångsrika eller väl anknutna till fakultetens övriga satsningar för att kunna fortsätta. Både den psykosociala arbetsmiljön och jämställdheten påverkas också negativt av avsaknaden av säkra anställningsformer. Vi ville därför undersöka personalrekryteringsstrategier inom akademien, och har valt vår egen fakultet som studieobjekt.

Vi har identifierat följande problematik med rekrytering av akademisk personal (lärare/forskare) inom fakulteten:

- Få tillsvidaretjänster för forskare leder till osäkerhet i anställningsformer.

<sup>1</sup> <http://www.naturvetenskap.lu.se>

- 80 av 330 akademisk personal (23%) är visstidsanställda.
- Få tjänster är fullfinansierade, vilket innebär att tjänster till stor del beror av tillgång till externa medel.
- Andelen kvinnor av akademisk personal är liten (24%), framförallt på professorsnivå (10%).
- Oklarhet råder gällande rekryteringsstrategi och karriärvägar.

Som en del av detta arbete har vi undersökt tjänstefördelningen på Naturvetenskapliga fakulteten (N-fak) och hur N-fak hanterar sin rekrytering. Vi har gjort en jämförelse med ett annat svenskt universitet, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp, samt med en forskningsinstitution i USA, Woods Hole Oceanographic Institute (WHOI). Vi har intervjuat personer i ledande ställning på alla tre institutionerna och även tagit fram personalstatistik. Förutom Lunds universitets (LU) strategier har vi tagit del av vetenskapsrådets (VR) strategidokument, då dessa till stor del påverkar vår verksamhet.

Detta arbete är en del av ledarskapsutbildningen vid LU, AKKA III.

## 2. Metoder

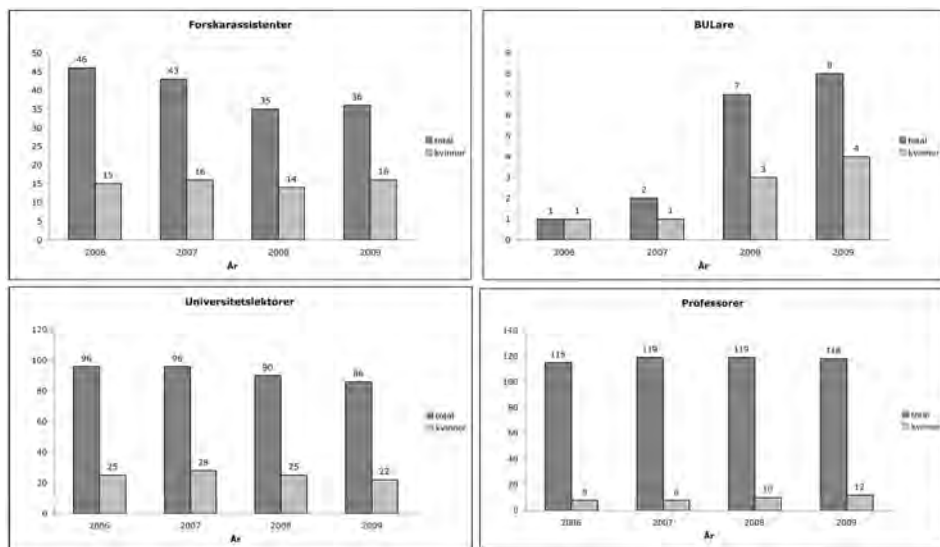
Vi har:

1. studerat personalrekrytering/strategier på tre olika fakulteter/institutioner: N-fak, SLU och WHOI.
2. använt oss av VR's strategier och mål som bakgrund.
3. identifierat problem gällande rekryteringsstrategier.
4. undersökt huruvida samma problem finns eller uppfattas av de två andra institutionerna som på N-fak.
5. belyst fördelar med andra system i jämförelse med N-fak.
6. tagit fram förslag på förbättringar.

Punkt 1, 4 och 5 utfördes genom att intervjua personer i prefekt- eller dekanställning vid N-fak vid LU, området Växtskyddsbiologi vid SLU i Alnarp och Biology Department vid WHOI i Massachusetts, USA. För ändamålet utarbetade vi 15 frågor som rör rekryteringsstrategier, karriärsstegen, karriärplanering, finansiering av tjänster och jämställdhetsaspekter vid rekrytering.

### 3. Resultat

#### 3.1.1 Fakta N-fak



Figur 1. Tjänstefördelning inom N-fak för åren 2006-2009. Antalet forskarasistenter minskar samtidigt som BULare (Biträdande Universitets Lektorer) ökar. Antalet professorer har hållit sig i stort sett konstant, medan antalet kvinnliga professorerna har ökat något (från 8 till 12). På de lägre tjänsterna är fördelningen mellan kvinnor och män ganska jämn medan de högre tjänsterna, speciellt professorer, har en klar majoritet av män.

N-fak har närmare 800 anställda. Dessa var i juni 2009 fördelade enligt följande: 248 doktorander (varav 113 kvinnor, 46%), 163 teknisk och administrativ personal (varav 95 kvinnor, 58%) och 347 akademisk<sup>2</sup> personal (varav 89 kvinnor, 26%). Fakulteten är uppdelad på 17 områden<sup>3</sup>. Av fakultetens anslag är 270 MKr externa medel och 320 MKr fakultetsanslag. Därmed är fakulteten till 45% finansierad på externa anslag, vilket är en betydande andel. Detta medför att lärare/forskare till stor del behöver dra in medel för sina egna löner. Hur mycket av den egna lönen som måste finansieras på externa medel varierar mellan olika avdelningar men endast en liten minoritet av lärare/forskare har full kostnadstäckning för den egna lönen från fakultetsanslag.

Vi har i denna undersökning studerat fyra kategorier lärare/forskare: forskarasistenter, biträdande universitetslektorer (BUL), universitetslektorer och professorer. I figur 1 presenteras totalantalet anställda och antal kvinnor för dessa fyra kategorier

2 I gruppen akademisk personal ingår adjunkter, forskarasistenter, forskare, lektorer, biträdande lektorer och professorer.

3 Astronomi, biologisk grundutbildning, museer, geobiosfärvetenskap (CGB), cell- och organsimbologi (COB), datavetenskap, ekologi, fysik, geologi, naturgeografi och ekosystemanalys (INES), kemi (KILU), marinbiologi, matematik, medicinsk strålningsfysik, miljövetenskap, teoretisk fysik och kansli N.

under perioden 2006-2009. Naturvetenskapliga fakulteten har i ett historiskt perspektiv varit dominerat av män. Detta är mycket tydligt för de högre akademiska tjänsterna: endast 25% av universitetslektorerna och 10% av professorerna är kvinnor. För de lägre tjänsterna är siffrorna annorlunda: fo-assarna närmar sig gradvis en jämn könsfördelning, medan BUL-fördelningen hittills är jämn. De sistnämnda speglar dagens jämna fördelning mellan kvinnor och män bland grundutbildnings-såväl som forskarstuderande<sup>4</sup>.

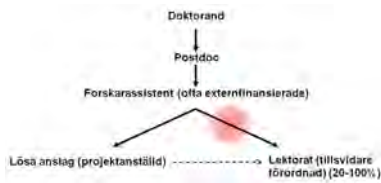
### 3.1.2 Nuvarande karriärväg inom N-fak

Det största och svåraste karriärsteget för en forskare/lärare är övergången från en tidsbegränsad tjänst (exempelvis forskarassistent) till en tillsvidareanställning (exempelvis universitetslektor). Figur 2 illustrerar de på Naturvetenskapliga fakulteten tillgängliga karriärvägarna för en lärare/forskare. Efter avslutad forskarutbildning meriterar man sig för en akademisk karriär genom postdoc-vistelser, oftast på utländska lärosäten. Därefter söker man en forskarassistenttjänst som kan vara externfinansierad, t. ex. av VR eller Forskningsrådet Formas, eller fakultetsfinansierad. Forskarassistenttjänsterna är tidsbegränsade till 4 år. När denna tjänst upphör har forskaren tre alternativ, varav det ena är att helt lämna akademien. Om man har möjlighet/väljer att stanna kvar vid Lunds universitet är den fortsatta karriären mycket beroende på vilken avdelning/institution man befinner sig på. Det finns då två tydliga vägar: antingen utlyses ett lektorat på initiativ av avdelningen/institutionen, som forskaren kan söka, eller så kan man bli tidsbegränsat projektanställd. Det senare förutsätter att forskaren eller avdelningen/institutionen har externa medel till detta, samt att konstruktionen godkänns av avdelningen/institutionen. Detta är ingen permanent lösning; målet för den enskilda forskaren är att få ett tillsvidareförordnande i form av ett lektorat. Ytterligare en väg, som är möjlig för ett fåtal forskare, är att få en tidsbegränsad forskartjänst direkt från externa anslagsgivare såsom KVA eller VR. Endast ett litet antal av denna typ av tjänst utlyses varje år (9 tjänster inom VR naturvetenskap-teknikvetenskap under 2009) och universitetet åtar sig att vid tjänstens slut inrätta en tillsvidareanställning för forskaren.

Antalet forskarassistenter har varit högt jämfört med möjligheterna till lektorsanställning vid tjänsternas slut. Detta har inneburit investeringar i många mindre forskningsprojekt som inte kunnat fortsätta eller som har fortsatt i liten skala på otillräckliga medel. Detta är olyckligt för den individuella forskaren, som investerat flera år av sin karriär på att bygga upp en verksamhet, samt för fakulteten, som har investerat mer eller mindre direkt i denna verksamhet.

---

<sup>4</sup> ”Jämställdhetsplan för Naturvetenskapliga fakulteten 2009”, diariern N 2009/93.



Figur 2. Illustration över de möjliga karriärvägarna för en forskare/lärare vid Naturvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet.

Naturvetenskapliga fakulteten angriper nu detta problem aktivt genom att inte utlysa forskarassistenttjänster utan i stället biträdande universitetslektorat, BUL. Ett BUL liknar en forskarassistenttjänst, men med en tydligare karriärväg efteråt, att liknas vid amerikanskt ”tenure track”. Efter BUL-tjänstens fyra år har forskaren rätt att prövas för anställning som universitetslektor. Meningen är att varje BUL-tillsättning ska ske med längre ekonomisk framförhållning än fyra år, och att antalet BUL-tjänster inte ska vara orimligt högt i relation till antalet lektorat som det rimligtvis kommer att finnas medel till framöver. Detta innebär ett mer långsiktigt åtagande från avdelningens/institutionens sida. För forskaren/läraren är ett BUL en tryggare och mer förutsägbar anställning än en forskarassistenttjänst, i att starka prestationer under BUL-tiden ska ge goda chanser till ett tillsvidareförordnande.

Det är fortfarande möjligt att utlysa forskarassistenttjänster med externfinansierade medel, men det uppmuntras inte av fakultetsledningen.

Ur figur 1 framgår att BUL-tjänsterna gradvis ersätter forskarassistenttjänsterna. Vidare kan man utläsa en jämn fördelning mellan kvinnor och män på BUL-tjänsterna, vilket väl motsvarar Naturvetenskapliga fakulteten i ett nutida, och ej i ett historiskt, perspektiv.

### 3.1.3 Nuvarande rekryteringsstrategier vid N-fak

Efter att en anställningsprofil fastlagts, bereds tjänstetillsättningen av fakultetens tjänsteförslagsnämnd. Denna process är tydligt reglerad och beskrivs i ”Grunder för fakultetens rekryteringsarbete”<sup>5</sup>. Prefekterna vid respektive område är involverade i hela tillsättningsprocessen.

Vad är det då som bestämmer vilka anställningsprofiler som utlyses? Har vi en rekryteringsstrategi, och var är den i så fall dokumenterad? Ett antal officiella dokument vid LU och N-fak lyfter fram rena genusaspekter på rekryteringsarbetet:

*Slutrapport från projektgruppen för genuscertifiering. 2008-03-31, Dnr PE 2007/428-0.  
Jämställhetsplan för Naturvetenskapliga fakulteten 2009. 2009-02-11, Dnr N 2009/93.  
Jämställhetspolicy för Lunds Universitet 2006-2010. 2006-04-24, Dnr I F 11 1028/06.*

5 <http://www.naturvetenskap.lu.se/om-fakulteten/personalfraagor/rekrytering-av-personal>



Dessa dokument syftar till att uppnå jämn könsfördelning, och betonar bl.a. vikten av ett brett rekryteringsförfarande för att identifiera starka kandidater av underrepresenterat kön.

Flera dokument berör rekryteringsstrategi i en vidare och djupare bemärkelse än enbart könsfördelning. Vi har lyft fram nyckelcitrat ur dessa texter:

”Likväl kan och måste universitetet ännu mer strategiskt utnyttja sina möjligheter, planera för avancerad spetsforskning, bli bättre på att identifiera forskningspotentialen hos interna yngre, talangfulla forskare och att rekrytera externa samt att hela tiden anpassa administrationen så att den gynnar och inte hindrar kreativ utveckling.” *Forsknings- och utbildningsstrategi 2009-2012. Dnr PLAN 2007/37.*

”Ett anställningsärende ska inledas med en analys av arbetsplatsens behov på kort och på lång sikt.” *Grunder för fakultetens rekryteringsarbete*<sup>5</sup>.

”Ett tydligt och kvalitetsbefrämjande karriärsystem utvecklas och prövas. Rekrytering ska även i fortsättningen normalt ske genom utlysningar och tillsättningar i konkurrens. Utvecklingsmöjligheter ska garanteras för särskilt framstående lärare och forskare. Rekrytering av unga forskarbegåvningar av bägge könen med utrymme för egen forskningsinriktning ska stimuleras i former som ger kvinnor och män jämställda villkor och förutsättningar för karriär och utveckling. Detta åstadkoms genom en riktad satsning på rekryteringstjänster.” *Strategisk plan för LU 2007-2011. 2006-12-18, Dnr I A9 4470/2006.*

”Toppforskare med internationell bakgrund. Yngre forskare på postdoktoral nivå, vilka har god potential. Kvalificerade lärare för grundutbildningens behov”. *LU:s plan för kompetensförsörjning 2006-2015*

Dessa riktlinjer må vara nog så viktiga, men ger knappast några direktiv annat än på en övergripande nivå. Att man vill anställa kompetent personal kan anses vara en självklarhet för ett seriöst lärosäte. Dock specificeras inte hur eller av vem de strategiska forskningsområdena eller de skickligaste forskarna ska identifieras.

#### *Vad styr rekryteringen i praktiken?*

Rekryteringen idag sker till största delen underifrån via avdelningarna, när enskilda forskare eller forskargrupper har fått in externa anslag. Anslag av forskningsmedel innebär att forskargrupperna kan erbjuda forskare tjänster som inte sträcker sig längre än forskningsbidraget (ofta inte mer än tre år). Tjänstetillsättning sker alltså till stor del genom tilldelning av externa medel. I vissa fall kan en tjänst bli utlyst då en avdelning (eller institution) har ett större undervisningsbehov. Kurser utarbetas oftast av avdelningar som också kan se och avgöra behovet från studenterna. Med andra ord sker också tjänstetilldelning via undervisning underifrån, via avdelningarna. Den tredje sortens tjänstetillsättning sker genom speciella satsningar från ledningen

på fakultetsnivå. Det är här som en övergripande styrning av tjänstebehov kan ske. Dessa tjänster är dock i minoritet jämfört med de tillsättningar som sker via behov underifrån.

### 3.2. Fakta VR

VR poängterar i sin forskningstrategi för 2009-2012 vikten av att rekrytera unga forskare och att etablera förutsägbara karriärvägar för dessa. Ämnesrådet för naturvetenskap och teknikvetenskap (VR-NT) har en liknande hållning i sitt strategidokument för samma tidsperiod och skriver att ”satsningen på unga forskare i form av nya forskarassistenter och post doc positioner behöver ökas.” VR-NT konstaterar vidare vikten att överbrygga glappet i karriärvägen mellan tjänst som forskarassistent och en fortsatt akademisk karriär. Vår tolkning är dock att VR’s direkta verktyg för att överbrygga detta glapp är begränsad, då antalet årliga (2009) forskartjänster som direkt inrättas via VR-NT är ca 25% (9 st) jämfört med dess forskarassistenttjänster (34 st). Vidare finner vi det tydligt att andra externa finansieringsformer (t ex individuella projektbidrag, stöd till kompetenscentra och starka forskningsmiljöer) från VR och andra externa finansiärer i nuläget är av mycket stor betydelse för unga forskares karriärvägar. VR-NT poängterar också i ovanstående strategidokument vikten av ökade fakultetsanslag för att säkra sådana karriärvägar.

### 3.3. Fakta SLU och WHOI

Området växtskyddsbiologi (SLU) består av ca 60 personer varav kemisk ekologi har ca 45 personer. Kemisk ekologi har en något speciell ställning eftersom de har ett Linnébidrag. Detta gör att ekonomiska situationen är något lättare och får en långsiktighet. Linnébidraget gör att seniora forskare vid behov får en viss andel av tjänsten finansierad (50%) och får söka externa medel eller undervisa för resterande del.

Alla seniora forskare (efter foass och uppåt) har något administrativt uppdrag med ansvar (GU samordnare, IT, administration mm) till en viss andel som betalas av statsanslag. Tanken är att seniora forskare ska känna att de är anställda, känna ansvar och inte känna sig som att de sitter på ett forskarhotell. De ansvariga för de olika smådelarna rapporterar till områdeschefen som tar upp ärenden och rapporterar i sin tur upp till en ledarstyrgrupp. SLU ligger under jordbruksdepartementet och har därför ett sektorsansvar. Ekonomitilldelning kan ändras från en dag till nästa (under budgetåret). Däremot råder man i relativ stor utsträckning över finanserna när man fått pengarna så länge man uppfyller uppdraget i regleringsbrevet.

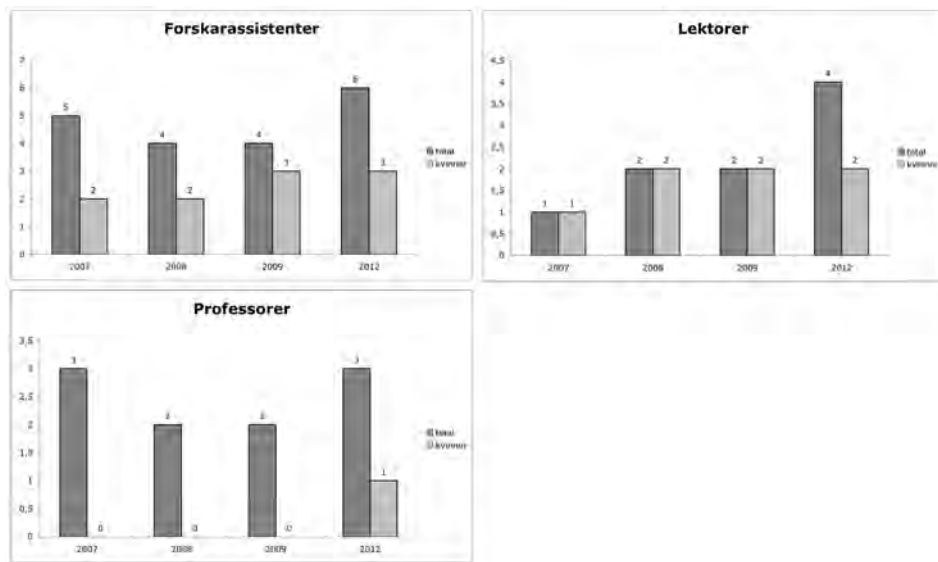


Fig 3. Tjänstefördelning på område Växtskyddsbiologi från 2007 och en blick framåt till 2012. Fördelningen mellan kvinnor och män är lika i forskarassistenttjänster, medan professorstjänster tilldelas till 100% till män. Befodringsprofessorer är inte inräknade i statistiken.

Woods Hole Oceanographic Institution (WHOI) är världens största privata icke-vinstdrivande forskningsinstitut inom området oceanografi (se [www.whoi.edu](http://www.whoi.edu)). WHOI har totalt drygt 900 anställda fördelade på 5 institutioner. Av dessa är ca 150 forskare, 150 doktorander, 500 teknisk personal och forskningssupport (inklusive "marine crew"), samt 250 administrativ personal. Biology Department vid WHOI består av 28 seniora (motsvarande foass och uppåt) forskare, varav ca en tredjedel är kvinnor (Fig 4). Tjänstekategorierna är indelade i Assistant Scientist (4 år), Associate Scientist (without tenure) (4 år), Associate Scientist (with tenure) och Senior Scientist. Målet är att forskare på alla nivåer ska vara 100% externfinansierade. I genomsnitt är tjänsterna 25-35% finansierade från institutet.

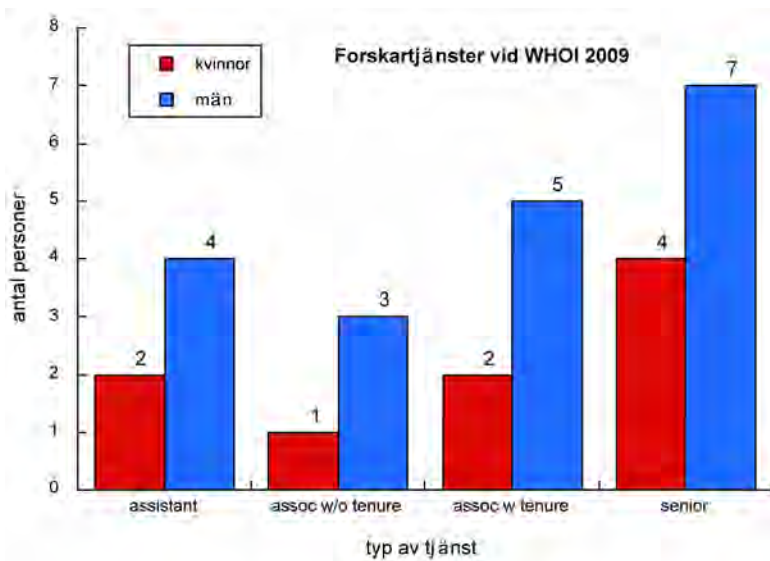


Fig 4. Tjänstefördelning vid Biology Department, WHOI. I snitt är 1/3 av forskarna kvinnor. Det förefaller inte vara någon skillnad mellan tjänstekategorierna men materialet är för litet för att statistiskt kunna säkerställa detta.

## Analyser av intervjuer

### Intervju med områdeschef Ylva Hillbur, Område Växtskyddsbiologi, Fakulteten för Landskapsplanering, Trädgårds- och Jordbruksvetenskap, SLU, Alnarp. O.

*Några belysta punkter från intervjun: ”+” indikerar att den aktuella punkten i våra ögon har en positiv effekt och ”-” att den har en negativ. En kombination av tecknen indikerar att punkten kan innebära både och.*

- + Fakulteten har en utvecklingsplan som bygger på områdenas/institutionernas utvecklingsplaner och revideras varje år. Det sker en ständig diskussion inom området om hur tjänstestrukturen ska se ut.
- I den ursprungliga utvecklingsplanen (skrevs av Eva Johansson, vicedekan för forskning och forskarutbildning) från 2007 (vid omorganisationen) fastslogs att varje område skulle ha två professorer (en som hade en bred kompetens och en som skulle vara spetskompetent inom forskningen). Detta gjorde att de tittar på olika områden för att ersätta, tillsätta eller vänta ut snart pensionerade professorer. Det har inte riktigt fungerat eftersom vissa områden är väldigt undervisnings-täta och saknar egentlig forskning. Det har inte heller fungerat att ha professorer och inga lektorer. Konstruktionen med 8 x 2 fakultetsfinansierade professorer utarmar den ekonomiska basen för mellantjänster. I nuläget ska eventuella lektorat som kan komplettera professurerna ämnesmässigt finansieras på områdesnivå där resurserna är begränsade.

- + FLK (ForskarLäroKarriär). Ett nytt system där forskarasistenter kan söka fakultetsfinansierad tjänst (ca 20%) ("tenure"). Ansökningar lämnas och bestäms av docentnämnd, men skrivs under och stöts av områdescheferna. Eftersom FLK är nytt begrepp finns det ingen statistik på hur denna tjänst har fallit ut. FLK skulle kunna jämföras med N-fakultetens BUL.
- /+ Det sker ingen aktiv jämställdhetspolitik i tjänstetilldelningar pga av SLU i Uppsala har blivit stämde efter att ha försökt ta in fler manliga studenter på veterinärsutbildningen.

## Intervju med f.d. chair John Stegeman, Biology Department, WHOI

*Några belysta punkter från intervjun:*

- + Vid WHOI har man en mycket tydlig rekryteringsstrategi och en karriärsstege som sträcker sig från tidsbegränsade tjänster (assistant och associate without tenure) till tillsvidare tjänster (associate with tenure och senior scientist).
  - + Det finns klara riktlinjer och kriterier som tillämpas vid rekrytering och befodran som samlats i en så kallad "Promotion book": *Appointment and Promotion Procedures for the Scientific and Technical Staffs and Departmental Assistants*.
  - + Forskarkollegiet vid institutionen möts årligen för att identifiera områden inom vilka man ska göra en satsning (rekrytering). Forskningsområde, möjligheter till anslag inom området och tillgång av fysisk plats analyseras innan utlysning. Hela kollegiet är med och röstar innan beslut av tillsättning.
  - + Ca 60% av assistant scientists får så småningom tenure
  - + Varje år utlystes en öppen assistant scientist för postdocs verksamma vid WHOI
  - + Årlig karriärrådgivning för assistant och associate w/out tenure scientists och genomgång för att uppnå tenure.
  - +/- Det hävdas att vetenskaplig kvalitet, inte kvantitet (bibliometri) värderas. Dock är det oklart hur subjektivitet i värderingar granskas.
  - +/- Stor vikt läggs vid rekommendationer (5-10 referensbrev för assistant scientists och 5-10 sakkunnigutlåtande för tenure).
- Inga särskilda åtgärder för att förbättra jämställdheten. (Dock är den ändå bättre än vid N-fakultet vid Lunds universitet).
- Upp till 100% extern finansiering förväntas. Dock finns en buffert där institutet går in vid tillfälliga svackor och finansierar tjänster.
- Dessutom, från bakgrundsdata noterar vi att det går tre teknisk personal på varje forskare vilken indikerar att forskare vid WHOI har ett helt annat utgångsläge än forskare vid LU som vanligtvis har tillgång till endast bråkdelen av labassistenter och forskningsingenjörer.

## Intervju med Dekan Torbjörn von Schantz, N-fak

*Några belysta punkter från intervjun:*

- + Fakulteten går ifrån forskarassistenttjänster till BUL vilket innebär en tydligare karriärmöjlighet.
- + I linje med ”Grunder för fakultetens rekryteringsarbete” bör ledorden för rekrytering vara: vad behövs inom utbildningen och forskningen. Undervisande lärare bör vara knutna till forskningen.
- + Fakulteten arbetar med jämställdhetsfrågor, en riktad satsning på kvinnliga lektorat görs.
- + En förbättring av strategier för forskarrekrutering är påbörjad, en strategisk plan som berör anställningsstrategier för fakulteten är under utarbetande men är ej klar.
- Man har tagit bort fakultetens internationella Scientific Advisory Board. Denna framhöll bl a att varje rekrytering bör sättas mot institutionens strategiska plan och fakultetens strategiska plan.

## 4. Slutsatser

Vi framlade i inledningen att osäkra anställningsformer och otydliga karriärvägar inom akademien försvårar strategisk planering på fakultetsnivå, missgynnar jämlik rekrytering, och gör det svårt att bibehålla kontinuitet och effektivitet i verksamheten.

Vi konstaterar att N-fak i nuläget befinner sig i en process att se över fakultetens rekryteringsprocesser. Man har vidtagit flera åtgärder som vi anser vara positiva: t ex införandet av BUL och jämställdhetsåtgärder. Vidare har fakulteten och LU ett flertal strategiska dokument som belyser rekrytering. Det finns dock en risk att dessa i praktiken spelar mindre roll än t ex externa medel.

Utlysningar av lektorstjänster och stolsprofessorstjänster är idag få, och exempel på hur externa medel styr lektorsrekryteringen av särskilda forskartjänster som utlyses av bl.a. VR och KVA. Dessa tjänster tillsätts uteslutande på vetenskapliga meriter. De finansieras externt i fem år, och sedan övergår tjänsten i ett universitetslektorat. Resultatet är att den externa finansören har valt vår lektor åt oss, och medel binds upp som annars utlysts med mer betoning på pedagogisk skicklighet, administrativ erfarenhet samt tredje uppgiften. Medan det är positivt att de externa finansörerna hjälper oss finansiera skickliga forskare, ser vi samtidigt att universitetets rekryteringsstrategi sätts ur funktion i dessa fall.

De två andra studerade lärosätena hanterar rekrytering till del annorlunda. SLU har nyligen infört en årlig revidering av sin utvecklingsplan, även om den ursprungliga planen inte visade sig fungera. Man har också nyligen infört ett system för att tydliggöra karriärvägar. WHOI har mycket tydliga rekryteringsstrategier även om man har mycket stor andel externfinansiering – något som balanseras av en buffert av medel för att motverka svackor i externa medel. Man har också årlig karriärrådgivning för de på väg mot ”tenure” – ett system som är etablerat.

## 4.1 Förslag på åtgärder

Varje rekrytering bör sättas mot forskningsstrategiska och utbildningsstrategiska planer, vilka bör finnas på institutions-, och/eller fakultetsnivå. Det borde analyseras (i likhet med vad som görs vid WHOI) vilket område man bör satsa på, istället för att tjänster utlyses *ad hoc* när forskarassistenttjänster och andra tidsbegränsade tjänster är på väg att ta slut. Analysen bör göras av ett kollegium som är insatt i ämnesområdet som helhet. Det är inte tillräckligt med strategiska dokument för fakultet eller områden, utan strategier baserade på forskningens och undervisningens internationella utveckling bör behandlas i en kontinuerlig process i kollegiet. Ett återinförande av ett Scientific Advisory Board (SAB) kan bistå denna process.

SAB skulle kunna bestå av exempelvis pensionerade forskare som strategiska hjälpmedel. De kan identifiera satsningar, föreslå samlade ansökningar mellan institutioner eller forskargrupper mm. För att främja nytänkande och bredd bör forskarna i SAB ha en tidsbegränsad plats, och ersättas med jämna mellanrum, dock inte samtidigt.

Tydliga riktlinjer och kriterier i samband med konkreta karriärsamtal måste utarbetas för de framtida befordringarna av biträdande lektorat till tillsvidare-lektorat. Rädslan för att anställa forskare, lektorer mm måste arbetas bort. En initial diskussion med fackliga organisationer bör kunna bana vägen för att anställa och varsla vid arbets- och/eller medelsbrist.

Avdelningar/institutioner måste få lov att ackumulera myndighetskapital för att ha beredskap för tillfälliga svackor. Det ekonomiska systemet måste kunna skilja på öronmärkta medel och medel som ska/bör investeras i verksamheten varje budgetår. Utan möjlighet att bygga upp en ekonomisk buffert reagerar institutionerna på ekonomiska svängningar med återhållsamhet vad gäller anställningar. Med ett ekonomiskt buffertsystem skulle ekonomiska svackor kunna utjämnas, och tjänstetillsättningar kunde ses som en möjlighet istället för, som nu, ett hot. En ekonomisk buffert skulle också ge utrymme för mer långsiktigt arbete med såväl forskning som undervisning.

*Eva Ageberg, Med Fak, Anna-Karin Edberg, Med Fak, Lena Eliasson, Med Fak, Staffan Karlsson, Med Fak och Cintia Bertacchi Uvo, LTH*

# Jämställdhet och mångfald på ledningsnivå

– en kartläggande studie inom Medicinska Fakulteten och Lunds Tekniska Högskola

## Introduktion

I Lunds universitets jämställdhetspolicy för 2006–2010 poängteras främst jämställdhet mellan könen, dvs ”...att kvinnor och män skall ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Detta innebär en jämn fördelning av makt och inflytande, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende samt lika villkor och förutsättningar i fråga om arbete, karriär och utvecklingsmöjligheter. Härtill kommer lika tillgång till utbildning och möjligheter till utveckling av personliga ambitioner, intressen och talanger. Jämställdhet innebär också delat ansvar för hem och barn liksom frihet från könsrelaterade och sexuella kränkningar. Med jämn könsfördelning avses vanligtvis att andelen kvinnor respektive män ligger inom intervallet 40–60 %”.

I jämställdhetspolicyen för Lunds universitet 2006–2010 står även att ”En väl balanserad könsammansättning när det gäller ledande befattningar och i beslutsfattande organ är i sig själv ett väsentligt uttryck för jämställdhet, men också ett viktigt verktyg i arbetet för ökad jämställdhet i alla delar av verksamheten. År 2004 var endast 24 % av personer i ledningsfunktion – dekaner, prodekaner och prefekter – kvinnor. Eftersom kvinnorna är i majoritet bland de aktiva vid Lunds universitet totalt sett, är det en viktig strategisk fråga att kvinnor har en framträdande position i ledande funktioner”. Fördelningen mellan män och kvinnor i fakulteternas nämnder och kommittéer har stor betydelse eftersom strategiska beslut när det gäller jämställdhet och mångfald tas just där och man säger vidare att jämställdhetsplanen ska vara vägledande vid exempelvis tillsättning av tjänster. Lunds Universitet har haft en stor satsning på och bedrivit ett långsiktigt arbete om jämställdhet. Detta arbete har bland annat resulterat i en ny satsning på 10 miljoner kronor till jämställdhetsprojekt (LUM 4/2009).

Mångfald är däremot ett betydligt nyare begrepp. I Lunds Universitets mångfaldsplan 2004–2008 står ”...att alla arbetstagare oberoende av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning skall ha samma möjligheter till en god arbetsmiljö och utveckling i arbetet. En aktiv dialog skall inom områden och särskilda arbetsenheter initie-



*ras med anställda angående särskilda behov, som kan föranleda åtgärder för att anpassa arbetsplatsen*". I den gamla mångfaldsplanen poängteras således att alla, oberoende av etnisk tillhörighet, ska ha samma möjligheter. Det finns i nuläget ingen ny mångfaldsplan, men det pågår ett arbete vid bl. a. Medicinska Fakulteten (MedFak) att ta fram en sådan, men vid Lunds Tekniska Högskola (LTH) finns ingen mångfaldsplan.

Begreppet mångfald är inte helt enkelt att definiera. Enligt Nationalencyklopedin står ordet mångfald för "stort och varierat antal" och enligt Svenska akademins ordlista avser mångfald "en mängd enheter". Den engelska motsvarigheten till mångfald - diversity - betyder "olikhet, skiljaktighet". Enligt Arbetsmiljöupplysningen syftar mångfald i arbetslivet vanligtvis på olikheter när det gäller bland annat kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, social tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, familjeförhållanden och utbildning. Mångfald förknippas ofta med integration av personer med utländskt ursprung i syfte att motverka (etnisk) diskriminering. Men mångfald handlar kanske främst om att utnyttja allas resurser på arbetsmarknaden. Målet med mångfaldsarbetet är att man på arbetsplatser utgår från kompetens och inte låter fördomar om individer och grupper styra beslut vid rekrytering, avancement med mera. Mångfald handlar däremot inte om att arbetskraften ska ha en specifik procentuell sammansättning av olikheter, även om en del arbetsgivare arbetar för att utöka mångfalden genom positiv särbehandling av sökande av viss etnicitet eller kön ([www.arbetsmiljoupplysningen.se](http://www.arbetsmiljoupplysningen.se)).

Det är inte helt enkelt att finna uppgifter som rör mångfald på Lunds Universitet. Uppgifter om exempelvis etnicitet på LUs hemsida avser förhållandet 2004 (d.v.s. för 5 år sedan) men visar att LU år 2004 hade 17 % anställda med utländsk bakgrund (d.v.s. personer födda utomlands eller födda i Sverige av två utrikes födda föräldrar). De grupper som hade störst andel personer med utländsk bakgrund var gäst- och timplärare (44 %) följt av forskarassistenter (26 %) och lokalvårdare (24 %). De grupper som hade minst andel personer med utländsk bakgrund var administrativ personal (9 %), bibliotekspersonal (12 %) samt adjunkter (13 %) (SCB, 2004). När det gäller åldersfördelningen visar uppgifter på hemsidan från 2007 att medelåldern för professorer är 58 år medan medelåldern för lektorer är 51 år och för adjunkter 53 år. Medelåldern för forskarassistenter och biträdande forskare är betydligt lägre, 35 respektive 36 år. Andra aspekter av mångfald som borde vara av betydelse är andelen personal som kommer från icke-akademiker bakgrund, men sådana uppgifter går inte att få fram.

Vi har under AKKA-kursens gång funderat allt mer på om Lunds Universitets jämställdhets- och mångfaldsarbete är kända i organisationen och om det har påverkat exempelvis sammansättningen i olika nämnder och kommittéer.

Syftet med undersökningen var att kartlägga om jämställdhetspolicyn och mångfaldsplanen var kända och implementerade på ledningsnivå inom medicinska fakulteten och vid LTH.

## Metod

För att undersöka aspekter av *jämställdhet* användes den ”kroppsliga” variabeln kvinna/man utan hänsyn till övriga aspekter som relaterar till genus. *Mångfald* är ett mångfacetterat begrepp, men i denna undersökning användes de något trubbiga måtten ålder och etnicitet som bedömdes vara de enda som var möjliga att undersöka inom ramen för studien. För att få svar på ytterligare aspekter av mångfald hade vi varit tvungna att intervjua varje enskild ledamot i de olika nämnderna.

## Urval

Från Medicinska Fakulteten hämtades uppgifter om ledamöterna i fakultetsledningen, fakultetsstyrelsen, de sex institutionsstyrelserna (experimentell medicinsk vetenskap, hälsa, vård och samhälle, kliniska vetenskaper Lund, kliniska vetenskaper Malmö, laboriemedicin Lund och laboriemedicin Malmö) samt de tre husstyrelserna (Health Sciences Centre, HSC, BioMedical Centre, BMC och Clinical Research Centre, CRC). Dessutom har medicinska lärarförslagsnämnden, forskarutbildningskommittén, docenturkommittén, arbetsgruppen för jämställdhetsarbete, samt hälsa, miljö och säkerhetskommittén vid MedFak ingått i undersökningen. Vid LTH har uppgifter om ledamöterna i LTH styrelsen, institutionsledning (prefekter), Forskningsnämnder (1, 2 och 3), lärarförslagnämnder (1 och 2), utbildningsnämnder (1, 2, 3 och 4) och husstyrelse för V-, M-, A-, Matematik- och Kårhuset, IKDC, och Kemicentrum. Intervjuer har skett med ordförande och medlemmar i valberedningen till fakultetsstyrelsen vid medicinska fakulteten och LTH, ordförande i jämställdhetsgruppen, dekanus, kanslichef samt två prefekter vid MedFak och medlemmar i valberedningar 1 och 2 vid LTH

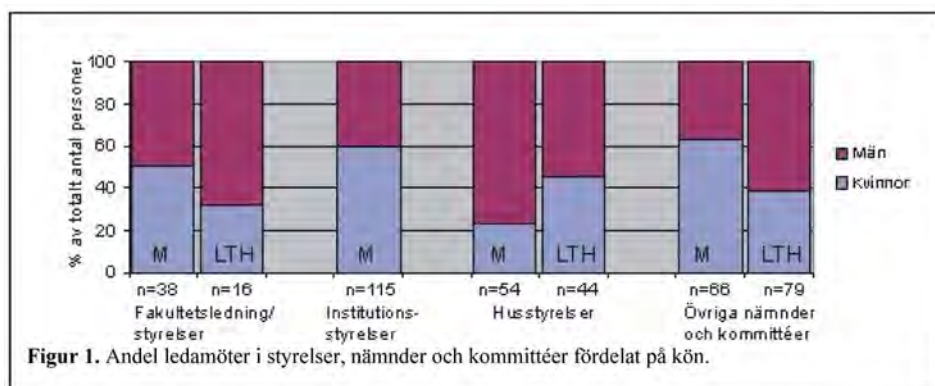
## Datinsamling

En kombination av kvantitativa och kvalitativa data har använts. Uppgifter om ledamöternas kön hämtades via information från MedFaks och LTHs hemsida. Data avseende ledamöternas *ålder* togs fram via LUCAT och personalavdelningen vid Region Skåne samt via Kuratorskollegiet för de ledamöter som var studentrepresentanter. Enstaka data avseende ålder har även tagits fram genom sökningar på Internet och personliga kontakter. Data avseende ledamöternas *etnicitet* har samlats via personliga e-mail till sekreterare/ motsvarande i de aktuella nämnderna och kommittéerna vid MedFak och LTH (svarsfrekvens 95 %). Kvalitativa data avseende genus och mångfald samlades genom intervjuer. Under intervjuerna ställdes frågor kring genus och mångfald samt hur arbetet med jämställdhetspolicyn och mångfaldsplanen sker inom MedFak och vid LTH.

# Resultat

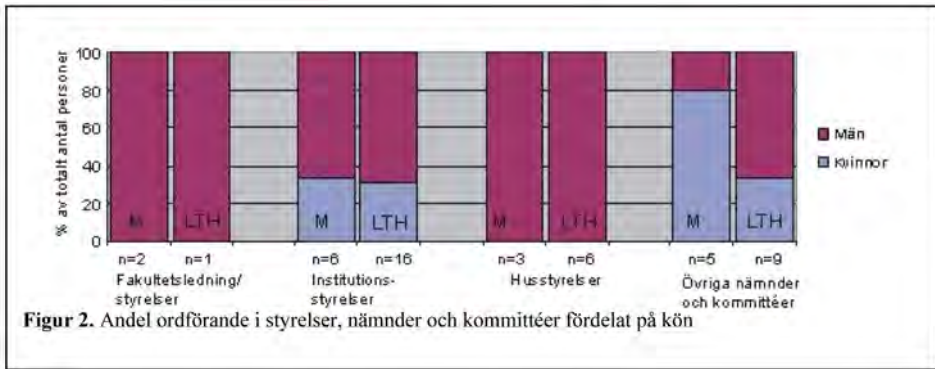
## Könsfördelning ledamöter

Könsfördelningen i de olika nämnder och kommittéer vid MedFak som har undersökts var relativt jämn. I fakultetsledningen och fakultetsstyrelsen var den 50/50 medan en övervägande andel i de sex institutionsstyrelserna (60 %) och i övriga nämnder och kommittéer (63 %) var kvinnor. Däremot var kvinnor underrepresenterade (23 %) i de tre husstyrelserna. Vid LTH var andelen kvinnor lägre än män i såväl styrelsen (31 %), i husstyrelserna (45 %) som i övriga nämnder och kommittéer (39 %) (figur 1).



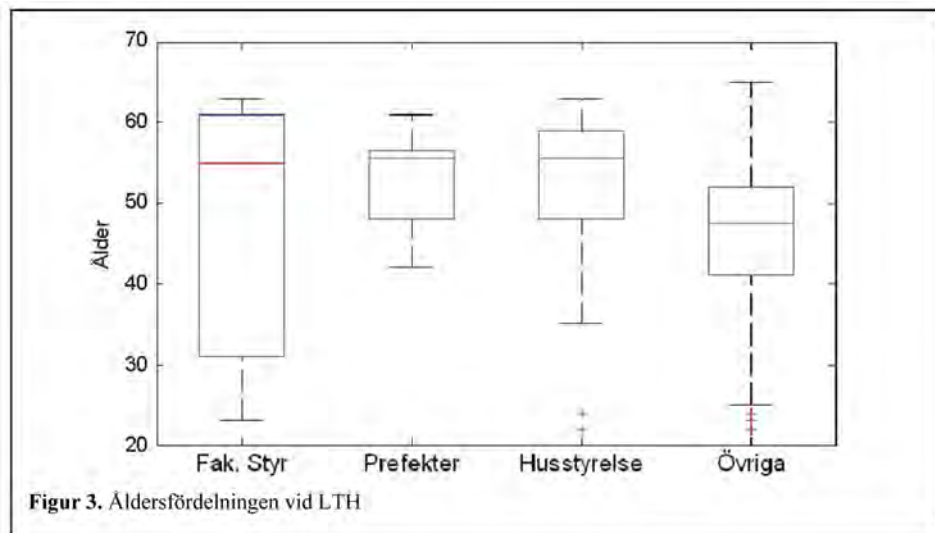
## Könsfördelning ordförande

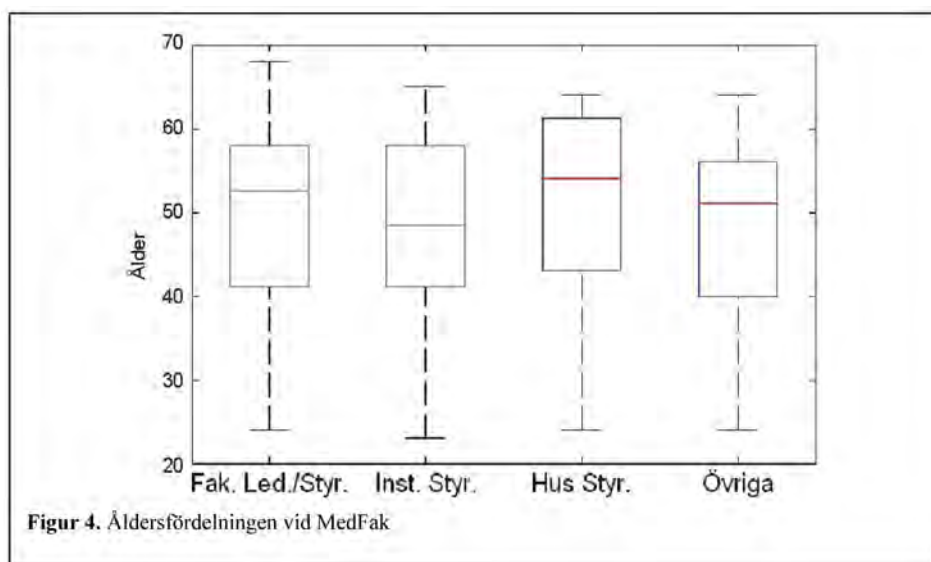
MedFaks och LTHs ledning, styrelse och husstyrelser hade samtliga manliga ordförande. Dock ska tilläggas att vice ordförande i regel var kvinna. Även i institutionsstyrelserna var majoriteten av ordföranden män (ca 70 %). När det gäller ordföranden i övriga nämnder och kommittéer var 80 % kvinnor på MedFak och ca 30% på LTH (figur 2).



### Ledamöternas ålder

Medelåldern i de olika nämnderna och kommittéer var ganska lika; strax över 50 år i fakultetsledning, fakultetsstyrelser och husstyrelserna och strax under 50 år i institutionstyrelserna och övriga nämnder och kommittéer (figur 3 och 4). Den styrelse som hade den största åldersspridningen var fakultetsstyrelsen vid LTH (figur 3).





### Ledamöternas etnicitet

De uppgifter som har varit svårast att få fram har varit de som gäller ledamöternas etnicitet. Vissa sekreterare var osäkra på ledamöternas bakgrund, medan andra var osäkra på om de fick lämna ut uppgifter om det. Någon tyckte att definitionen ”utländsk bakgrund” var oklar och undrade om SCB:s definition avsågs eller om det även omfattade personer som var adopterade.

*”Tyvärr är det inget vi har registrerat, så jag kan inte hjälpa er med det.” (LTH)*

*”Jag vill inte verka ohjälpsam i detta ärende men uppgifter om utländsk bakgrund är vanskligt att hantera [...] Det finns också restriktioner om att registrera människors nationalitet.” (MedFak)*

Av de svar som inkom från MedFak visade resultatet att sekreterarna i både ledningen och styrelsen var osäkra på ledamöternas etnicitet, eventuellt kunde en ledamot vara från annat land i norra Europa och någon annan från ett arabiskt land. I de fem institutionsstyrelser som besvarade e-målet rapporterades mellan en och tre ledamöter med utländskt ursprung. Vid LTH rapporterades ingen ledamot i styrelsen eller lärarförslagsnämnderna ha utländsk bakgrund medan det i övriga nämnder och kommittéer fanns högst en ledamot, ursprungsländer som nämndes var Frankrike, Tyskland, Kanada och Danmark. Vissa sekreterare beklagade att de inte hade fler ledamöter med annan etnisk bakgrund.

*”Mångfalden i xx nämnden är inte stor. Vi har en suppleant i en av nämnderna med utländsk bakgrund...”(LTH)*

*”Vi har tyvärr bara en ordinarie ledamot som inte är svensk. Han kommer från Island.” (MedFak)*

## Attityder till jämställdhet och mångfald

Vid intervjuerna framkom att det finns medvetenhet och ett aktivt arbete när det gäller att eftersträva jämn könsfördelning på fakulteterna. Inom akademien är det fortfarande fler män än kvinnor, framför allt ju högre upp i systemet man kommer. Inom administrationen är det omvänt, med fler kvinnor än män. Fortsatt medvetenhet och aktivt arbete med jämställdhetsfrågor ansågs viktigt, även om det inte alltid ansågs vara en enkel fråga. Några citat framgår nedan i kursiv stil.

*”Det är viktigt att hålla ögonen öppna. Måste fråga sig hela tiden om det måste vara en man på denna position/uppdrag eller om det finns en kvinna istället. Man behöver tänka tvärt om också i kvinnodominerade områden.”*

*”Alla är medvetna om vikten av jämn könsfördelning, men när det kommer till kritan kan det ibland vara svårt.”*

Flera personer som blev intervjuades var också väl medvetna om vilka konsekvenser en överrepresentation av män inom akademien och på strategiskt viktiga poster hade. Exempelvis lyftes vikten av ett aktivt och strategiskt arbete för fler kvinnliga professorer inom MedFak fram.

*”Idag har vi fortfarande ett tydligt manligt ledarskap där manliga nätverk har stor betydelse.”*

Samma medvetenhet framkom dock inte vad gäller mångfald. I flera fall nämndes dock att mångfaldsfrågan behöver lyftas, att ökad medvetenhet och aktivt arbete för att öka mångfalden behövs. Mångfaldsfrågan identifierades i något fall som att vi inom universitetet hade många utländska gästforskare, men ingen av de intervjuade diskuterade mångfald i termer av vikten av att rekrytera personer med icke akademisk bakgrund till universitetets utbildningar och i förlängningen till lärar- och forskarpositioner.

*”Jämställdhet är väldigt tydligt och finns formellt. Mångfald tänker man inte på, det sitter inte i ryggmärgen. Man måste ta upp och diskutera mångfald också.”*

En svårighet som togs upp vad gäller mångfald är att man måste kunna svenska språket om man ska vara ledamot i t ex fakultetsstyrelsen. Men intervjuerna speglade även att det saknas en närvarande medvetenhet om mångfaldsfrågor.

*”Man tänker inte på att kunna ta in icke-svenskfödd person som ledamot, de behövs dock som förebilder.”*

## Diskussion

Det är tydligt att det inom MedFak och LTH finns en klar medvetenhet när det gäller jämställdhetsaspekter såsom könsfördelningen i olika nämnder och kommittéer. Men devisen ”när det kommer till kritan är det inte så lätt” när det gäller jämställdhetsaspekter blir ändå synlig när det gäller de olika husstyrelserna som fortfarande är ”manligt territorium”. Husstyrelsens sammansättning speglar dock övriga förhållanden på fakulteterna eftersom de består av personer som på olika vis representerar hyresgästerna i huset. Det finns således ett aktivt arbete kring frågor som relaterar till genusperspektivet. Däremot syntes inte samma medvetenhet när det gäller mångfaldsaspekter. Är mångfald nästa steg att arbeta med? Kan nya mångfaldsplanen vara ett sätt att öka medvetenheten och starta aktivt arbete avseende mångfald vid Lunds Universitet?

När det gäller uppgifterna om etnicitet kan vi inte uttala oss om hur pass representativa MedFak och LTH är för universitetet som helhet, inte heller om hur pass representativa ledamöterna är för den personal som arbetar vid respektive fakultet eftersom det inte finns några färskva uppgifter om hur etnicitet fördelar sig på fakultetsnivå. Vi har förstått att mångfald är nästan omöjligt att utvärdera – var går till exempel gränsen till individens integritet och vilka mått skulle man använda. Det viktigaste i ett första steg är kanske snarare att synliggöra mångfaldsperspektivet och att i diskussioner om mångfald lyfta fram respekt för individen.

Frågan är om det är så att akademiskt bakgrund prioriteras i olika sammanhang och därmed begränsar mångfalden av studenter och presumtiva doktorander och kollegor? Vid sin föreläsning om ledarskap för oss inom AKKAIII sa Rektor Per Eriksson ”*You like those who you are alike*” vilket i förlängningen innebär att det kan ta lång tid innan personer med icke-akademisk bakgrund och med annan etnisk bakgrund blir nominerade till olika uppdrag.

Med resultaten som underlag har vi fört en hel del diskussioner i guppen. Vi har till exempel reflekterat över att mångfald är mer komplicerat än jämställdhet och bygger på respekt för alla människor och olikheter. Eftersom olikheter många gånger är grunden för utveckling måste vi sträva mot att i större utsträckning våga bryta perspektiv mot varandra. Vi tror och hoppas att den kommande mångfaldsplanen gör att frågan sätts på agendan så att även andra aspekter än kön tas hänsyn till i olika sammanhang vid Lunds Universitet.

## Avslutande reflektioner

Gruppen har bestått av fem personer med olika bakgrund som tillsammans har genomfört kartläggningen. Diskussionerna som har förts i gruppen under arbetets gång har fått oss att reflektera kring genus och mångfaldsaspekter. Gruppen har bestått av fyra kvinnor inom mansdominerade befattningar eller verksamheter samt en man som arbetar inom en kvinnodominerad verksamhet. En av deltagarna har en uppenbar och synlig annan etnisk härkomst, och tre gruppmedlemmar är upp vuxna i småstäder långt från den akademiska Lundensiska andan, vilket har bidragit kring diskussioner om inklusion och exklusion i olika sammanhang. Vi har inte inom gruppen fört några diskussioner om vår egen sexuella orientering eller trosuppfattningar vilket förmodligen återspeglar att det i första hand kanske inte är de aspekterna som bör prioriteras när det gäller att synliggöra mångfaldsaspekter inom Lunds Universitet.





*Lena Eskilsson, Christer Eldh, Britt-Marie Johansson, Maria Löfgren Martinsson,  
Mina O'Dowd och Jens Rydström*

# ”Så länge skutan kan gå”

## Om Lunds universitets styrning och ledarskap

### Inledning

Autonomiutredningen blev klar den 8 december, 2008. Den sammanfattas på följande sätt:

”Enligt uppdraget ska utredningen föreslå en eller flera verksamhetsformer för verksamheten vid universitet och högskolor. Efter prövning av olika varianter (fortsatt myndighetsform, reviderad myndighetsform och privaträttslig organisationsform) har utredaren stannat för att föreslå en enda institutionell ram för framtidens universitet och högskolor, en ny offentlighetsform som utredaren kallar självständiga lärosäten. Inom denna ram finns dock utrymme för många variationer, och universitet och högskolor bör enligt förslaget få vidsträckta möjligheter att själva gestalta sina arbetsformer liksom sina omvärldskontakter. Förslaget berör inte de enskilda utbildningsanordnarna (bl. a. Chalmers tekniska högskola, Handelshögskolan i Stockholm och Högskolan i Jönköping), som fortsätter sin verksamhet enligt nu gällande regler.”<sup>1</sup>

Hur svenska högskolor ska styras i framtiden är oklart. I vårt projektarbete har vi valt att fokusera på styrning inom Lunds Universitet, specifikt inom Samhällsvetenskapliga fakulteten. Vi tittar närmare på den strategiska planen och den vision som där skisseras. På vilket sätt påverkar planer och policys olika operativa och beslutsfattande verksamheter? Vi har också valt att titta närmare på begreppet professionellt ledarskap som vid olika tillfällen framhållits inom ramen för AKKA III. Vi ställer oss frågande till vad som menas med ett professionellt ledarskap inom universitetet? Är det korrekt att beteckna ledarskap inom universitetet med ett begrepp som kommer från en privaträttslig organisationsform? Vad säger Lunds universitetsledare om sitt ledarskap? I vilken utsträckning uppfattar de att professionellt ledarskap betecknar det de gör?

En sökning på Google på endast svenska sidor resulterade i 140 000 sidor för professionellt ledarskap. Vad detta begrepp betyder tycks beror på vem som använder det. Enligt Svenska kommuner och landsting innebär begreppet exempelvis:

---

<sup>1</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/117094>.

”Ledarna är bärare av styrsystemets signaler och garantier för att intentioner framkomna i planeringsprocesser omvandlas till praktisk handling. Arbetet med att utveckla ledarna måste därför ske i samklang med utvecklingen av styrsystemen”<sup>2</sup>.

Näringslivets ledarskapsakademi skriver istället:

”Att utöva ledarskap är att skapa förutsättningar för medarbetare att bidra till en verksamhets utveckling, lönsamhet och tillväxt. Hållbar utveckling och tillväxt är ett resultat av kreativa miljöer där människors utveckling går hand i hand med organisationens utveckling och framgång. För att nå dit behövs ett relationsorienterat ledarskap då människors förmåga till lärande, utveckling och handling är beroende av goda relationer, inte minst mellan ledare och ledda”<sup>3</sup>.

## Förändrad styrning och förvaltning

Näslund (1997) pekar på den förändring som skett av universiteten i och med 1993 års högskolereform. I denna ställdes universitetet inför ett krav att fungera som en organisatorisk enhet med ett gemensamt mål för verksamheten. Genom denna förändring av universitetsorganisationen ville man komma bort från fakultetsorganisationen och den däri kollegiala styrelseformen, där akademikerna själva beslutar om sina egna angelägenheter (jfr Haikola, 1999):

”Det traditionella sättet att styra universitet har alltid varit det kollegiala med svag lednings- och ledarskapsfunktion.”. Denna organisationsform med konsensusbeslut ansåg man ”förhindrat, blockerat eller försenat förändringar som i efterhand har visat sig både önskvärda och ofrånkomliga” (Näslund, 1997).

Genom högskolereformen skulle ledningsansvaret delegeras och universiteten själva ta ett större ansvar för sin verksamhet. Universiteten kunde på ett friare sätt forma sin egen organisation och bestämma sin egen inriktning. För detta krävdes att ledarskapet förstärktes och fick mer verkställande kraft. Den politiska ledningen skulle inte längre fatta beslut om neddragningar etc utan dessa beslut skulle universiteten själva ta ansvar för. Universitetsstyrelsen skulle inte längre bara besättas av anställda och studenter utan av ”politiker och näringslivspersoner som hjälper rektor och förvaltningschef att göra universitetet styrbart” (Hall, 2009). Universitetet ”managementiserades” och ”det akademiska ledarskapet” blev ett begrepp (Sörlin, 2009).

---

2 <http://www.skl.se/artikel.asp?C=7657&A=58728>

3 [http://www.ledarskapsakademi.se/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=46](http://www.ledarskapsakademi.se/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=46)

## New Public Management

New Public Management (NPM) har blivit ett förhärskande koncept för hur staten ska hantera sin interna styrning. Huvudtanken i detta koncept är att staten ska sätta upp tydliga mål men inte styra hur dessa mål förverkligas ute i de konkreta verksamheterna. Det är svårt att hitta en entydig definition på vad NPM är men merparten av de reformer som genomförts i NPM namn har hämtat sin inspiration från den privata sektorn med betoning på ekonomisk kontroll och ledning samt en syn på att offentligt ansvar är viktigare än offentlig produktion (Henriksson 2008). Pollitt har i *The Essential Public Manager* (2003) sammanfattat några element i NPM och pekar bl a på:

- En förskjutning från fokus på administrativa system, resurser och processer till prestationer (output) och effekter (outcomes).
- Betydelsen av att kunna kvantifiera resultat, särskilt i form av prestationsmätningar och system för dessa.
- Inrättandet av specialiserade och fristående utförarorganisationer.
- Kontrakt och kontraktliknande relationer mellan olika nivåer av uppdragsgivare och utförare i stället för traditionella hierarkiska relationer.
- Ökad användning av marknadsliknande mekanismer i olika former av serviceproduktion. Betonande av kvalitet samt konsument- och brukarintressen.
- Brytandet av skarpa gränser mellan offentlig, privat och frivilligsektor” (Pollitt 2003, s 93-94).

Sett till dessa sex element som Pollitt tar fram som utmärkande för NPM kan vi se tydliga kopplingar till de förändringar som skett i styrningen av de svenska universiteterna. Det är ganska enkelt att koppla betoningen av ranking och utvärdering samt införandet av olika styrinstrument som trycks ner på institutionsnivå med de angivna elementen. NPM utgör en central styrmekanism för att förstå de svenska men även de europeiska universitetens nya roll. Autonomiutredningen såväl som Bolognaprocessen är ytterligare pusselbitar i att förstå denna roll.

## Autonomiutredningen

Inledningsvis nämndes Autonomiutredningen (SOU 2008:104) som en central påverkansfaktor när det gäller en förändring i riktning mot ett professionellt ledarskap. I denna tas ytterligare steg i NPM strävandena. I utredningen förordas att universitet och högskolor frikopplas från den traditionella statsförvaltningen och ombildas från myndigheter till självständiga lärosäten. Den vertikala regleringen av universitets- och högskolesektorn minskas till förmån för horisontella relationer grundade på avtal mellan lärosätena och staten respektive lärosätena och andra aktörer. Lärosäten ska, föreslås det vidare, utforma sin egen organisation, fastlägga egna utvecklingsstrategier och anta arbetsordningar. Fem minikrav måste vara uppfyllda:

- det ska finnas en styrelse vars ordförande och majoritet utses av regeringen,

- det ska finnas en effektiv ledning som tillsätts av styrelsen efter konsultationer inom lärosätet,
- det ska finnas minst ett kollegialt organ med majoritet av lärare och forskare, med ansvar för forskning och undervisning,
- studenterna måste ha möjlighet att påverka besluten på alla nivåer, och
- positiva åtgärder måste vidtas i syfte att främja den enskildes möjligheter att själv välja inriktning för studier, undervisning och forskning (SOU 2008:114, s 167-168).

## Den danska erfarenheten

I Danmark infördes en ny universitetslag 2003. Den ändring som skedde med Universitetsloven 2003 syftade till att stärka universitetets ledning och att öppna upp ledningen för folk utifrån samt att säkra samverkan mellan universitet och det omgivande samhället. Ledarskapet ändrades på alla nivåer inom universitetet och kopplingen mellan kollegiet och ledarskapet bröts. Universitetsstyrelsen avskaffades och fakultetsråden ersattes med akademiska råd och framtogs flertalet av sina befogenheter och blev till ett rådgivande organ. Man avskaffade också det valda rektorsämbetet, dekanämbetet och institutionsledningsposten. Universitetsstyrelsen skulle ha en majoritet av externa ledamöter som bl a anställde rektor som anställde dekaner, som i sin tur anställde institutionsledare. Detta kopplades till ett lagstadgat krav på att anställda ledare på alla nivåer skulle vara erkända forskare (Årsrapport 08).

Danmarks forskningspolitiska råd utvärderade 2008 Universitetsloven från 2003 med utgångspunkten att titta närmare på huruvida de ändrade ledarskapsförhållandena positivt påverkat forskningskvalitén.<sup>4</sup> I denna utvärdering framkom att universitetets ledare fått mer makt och högre lön men saknade möjlighet att agera. De kan helt enkelt inte engagera de anställda och de anställda upplever att ledarskapet inte lyssnar och inte är i stånd att skydda de anställda mot det tilltagande antal styrningar och krav som kommer utifrån. Slutsatsen som dras är att ett ökat inflytande för medarbetare och en eventuell återgång till valda ledare kanske behöver införas igen för att öka legitimiteten (Årsrapport 08).

Susan Wright och Jakob Williams Ørberg diskuterar i sin artikel *Autonomy and control: Danish university reform in the context of modern governance* vad Universitetsloven från 2003 inneburit för de danska universiteten. Författarna hävdar att lagen tillsammans med Bolognaprocessen kommit att förändra synen på och definitionen av universitetets autonomi. Universitetens autonomi har i stora delar av Europa setts som garanten för ett oberoende av både staten och privata företag. Genom att organisatoriskt läggas inom statsstrukturen och bli en del av statsbyråkratin och genom att akademikerna anställdes som statstjänstemän skulle universitetet skyddas från påtryckningar.

4 En fullständig utvärdering av Universitetsloven ska göras under 2009. Dansk Forskningspolitiska Råds Årsrapport 08

“Whereas this bureaucratic management might be irksome, it did not constitute an invitation for government interference and control: as part of these arrangements, governments accepted responsibility to protect academic freedom and undertook to exercise a self-denying ordinance. In particular they were meant to refrain from political influence over universities’ research agendas. When the Bologna documents call for more university autonomy, they mean a break with this location of universities in a protected space within the state.” (S Wright & J Williams Ørberg 2008, s 29).

Men med införandet av den nya Universitetsloven kom universiteten att följa det reformarbete som genomförts av den danska offentliga sektorn i stort. Det övergripande målet har, skriver Wright & Williams Ørberg, varit att säkra en starkare koppling mellan politikernas mål och utförarnas handlingar men också att garantera snabbare förändringar när politikerna ändrar sina mål. Något de beskriver så här:

“To achieve this responsiveness to political goals, a bureaucratic command system has been transformed into one made up of self-owning, self-managing and self-disciplined independent contractors which are steered through market competition, contractual sanctions and rewards, and output-based payment. This system is called decentralised, but is designed to be more responsive and accountable to the top. It outsources to independent contractors, not only service delivery, but also responsibility for achieving the government’s policy aims.” (s 39)

## Planer och policies: möjligheter och begränsningar i förändringsarbete<sup>5</sup>

Det övergripande syftet med detta avsnitt i rapporten är att problematisera på vad sätt planer och policies påverkar i olika operativa och beslutsfattande verksamheter. Ett viktigt styrdokument för Lunds universitet är den strategiska planen (Strategisk plan 2007–2011). I denna vision finns både uttalade och outtalade förväntningar på ledarskap inom organisationen. Dessa olika uttalanden är ibland paradoxala och kontradiktoriska. Exempelvis pratas om enhetliga och homogena större samlade forskningsprojekt som skall sätta Lund på den europeiska elituniversitets-kartan. Möjligen i motsättning till detta lyfts samtidigt fram medarbetarskap, jämställdhet, respekt för olikheter och humor. I denna rapport har vi valt att använda Lunds universitets strategiska vision som exempel på hur planer och policies tillämpas. Vi menar att detta exempel är intressant då visionen närmast förväntas vara ett obligatorium för alla anställda att förhålla sig till. Universitetets ledning uttalar sig med jämna mellanrum om visionen och ser också till att prefekter och dekaner är medvetna om visionen genom att ordna seminarier och deltar i prefektråd där denna punkt sätts upp på agendan.

5 Christer Eldh, Lena Eskilsson och Jens Rydström

Arbetet är genomfört på samhällsvetenskaplig fakultet och materialet består av intervjuer med dekan (Ann-Katrin Bäcklund)<sup>6</sup>, f d dekan (Sune Sunesson)<sup>7</sup> och kanslichef (Malou Engberg de Carvalho)<sup>8</sup>. En annan materialkategori är observationer genom närvaro vid olika nämnder, råd och styrelser. Ytterligare ett material utgör vad som kan beskrivas som deltagarobservationer. Dessa observationer grundar sig i att medförfattare till rapporten vid närvaro i olika organ gjort iakttagelser som nedtecknats eller återberättats under rapportskrivandet för övriga medförfattare. Värdet av dessa observationer kan diskuteras utifrån både ett etiskt perspektiv och trovärdighet. Utifrån ett etiskt perspektiv måste konstateras att de som deltagit på dessa möten inte varit medvetna om att en person ingår i ett rapportarbete och därmed inte heller medvetna om att det som sägs under mötet kan komma att återges i en rapport. Detta har hanterats genom att dessa utsagor inte återges som citat och att deras upphovsmän aldrig namnges. Vidare kan trovärdigheten i det materialet ifrågasättas då det inte framställts systematiskt eller på något sätt förberetts, men det har ändå fyllt en funktion genom att kontextualisera de systematiska observationerna vid intervjuer och auskultationer.

## Visioner och planers operativa betydelse

Visionen har olika betydelser för olika aktörer beroende på deras position och arbetsuppgifter vid universitetet. För lärare och forskare är visionen mer abstrakt. För individer som arbetar med administration och ledning är visionen mer konkret närvarande. För exempelvis den administrativa personalen prövas visionen inför olika beslut och handlingar, i synnerhet ovanför institutionsnivå. Bland ledningsgrupper på fakultetsnivå och institutionsnivå uppfattas visionen dels som ett motstånd, dels som ett ”katapult” som genererar idéer och nya perspektiv. Materialet antyder att det uppstår en dubbelhet där en och samma individ kan pendla mellan dessa synsätt, närmast beroende på situationen och karaktären på fenomenet som behandlas.

### *Vad förändrar egentligen visionen?*

En viktig fråga är vad som egentligen förändrar utvecklingen? Vi konstaterar att det åtminstone finns två exempel på förändringar som LU:s vision genererat utan att det varit ett uttalat krav.

### En ny vetenskapssyn

Visionen kan betraktas som ett sätt för LU att ansluta sig till en inom Europa dominerande vetenskapssyn. Vad som bedöms som relevanta nya idéer får andra ramar än tidigare och förmågan att komma med nya idéer om vad ett universitet är och hur

6 Christer Eldh, Maria Löfgren Martinsson och Mina O’Dowd genomförde intervjun med Ann-Katrin Bäcklund (090206)

7 Lena Eskilsson, Britt-Marie Johansson och Jens Rydström genomförde intervjun med Sune Sunesson (090204)

8 Lena Eskilsson, Britt-Marie Johansson och Maria Löfgren Martinsson genomförde intervjun med Malou Engberg de Carvalho (090213)

det skall bedriva för verksamhet, avgränsas. Exempel på normer som blir etablerade i och med visionen är den bibliometriska synen på publiceringar samt definitionen av vad som är nyttig forskning. Det kan alltså konstateras att visionen gör anspråk på att föra fram vissa budskap men samtidigt bygger på en implicit vetenskapssyn som tas för given och egentligen inte diskuterats. Den största förändringen som LU:s vision kanske medför är att en bibliometrisk syn etableras och sedan tas för given.

### En ny personalpolitik

Vi noterar att visionen påverkar personalpolitikens praktik vid LU. Det finns en tydlig tendens till att slå samman institutioner till större enheter och motiven till detta är enligt materialet att ”sammanslagning av institutioner garanterar bättre ledarskap” (Engberg de Carvalho). Samma informant hävdar också att det är bra för ”hållbarheten”. En reflektion är på vad sätt det påverkar vilken forskning och undervisning som bedrivs. Ämnen försvinner eller anpassar sig till nya ämnesbildningar, vad får det för konsekvenser. Däremot menar kanslichefen att huvudområdet ”ledarskap, lärarskap och medarbetarskap” är det som Lunds Universitet satsat minst på under den tid visionen varit i kraft. Här ser vi ett exempel på att visionens mål endast omsätts som institutionella förändringar, inte som aktiv personalpolitik.

### *Vad förändrar inte visionen?*

I LU:s strategiska vision finns goda ambitioner när det gäller jämställdhet i visionen, inte minst är pilotprojekt kring genuscertifiering ett exempel på det. Här finns alltså ett uttalat mål att ett kön inte skall gynnas vid Lunds universitet. När visionen avser mål som att universitet skall nå en bättre ranking vid jämförelser inom Europa finns tydliga mål för detta och hur det skall uppnås. Men hur påverkar visionen patriarkala strukturer vid LU? Här finns en risk för att ett sådant uttalande snarare leder till frustrationer och besvikelser när vissa mål, som exempelvis hur bättre jämställdhet skall uppnås inte får samma betydelse i dignitet som andra mål. I fakultetens handlingsplan för breddad studentrekrytering 2007–2008, som ännu inte är uppdaterad, fokuseras studenter med arbetarbakgrund och studenter med utländsk bakgrund (Handlingsplan 2007). Planen, som är en lokal tillämpning av universitetets handlingsplan för breddad studentrekrytering 2006–2008 är antagen den 13 december 2007. Det dröjde alltså nästan två år innan S-fakulteten antog en lokal plan för breddad studentrekrytering, och den kom bara att gälla i lite drygt ett år. Det tyder på att området inte har varit prioriterat inom fakulteten. I dagens konkurrenssituation med andra högskolor i regionen uppfattar vi det emellertid som att detta arbete tas på största allvar på central nivå på universitetet. Under våren 2010 har projektet Alternativa Urval tilldelats 300 000 kronor och fått i uppdrag att komma med förslag om alternativa urval för att bredda studentrekryteringen.

### *Elitistiskt eller inkluderande?*

Den inneboende spänningen i visionen, mellan ”elitism och populism”, som Sunesson uttryckte det, dvs. mellan de elitära prestationsmålen och de inkluderande mänskliga



målen, menade Sunesson att vi måste leva med, för sådan ser verkligheten ut. Ingen av de intervjuade kunde eller ville uttala sig om vilka av dessa mål som överväger. Vårt intryck är att de operationaliseras av olika organ, där de ”elitära” organen har högre status. Fakultetens utvecklingsråd leds av dekanen och har därutöver tre studierektorer, fyra lektorer och två studentrepresentanter. Fakultetens ledningsgrupp för jämställdhets- och likabehandlingsfrågor leds av en enhetsföreståndare och har som medlemmar 2 professorer, 1 prefekt, 3 lektorer, 1 adjunkt, 2 doktorander och två studentrepresentanter. Därutöver har jämställdhets- och likabehandlingsgruppen två fackliga representanter varav den ena (SACOs) är vakant. Alla akademiska nivåer är representerade i jämställdhetsgruppen, men den har betydligt färre personer med exekutiva funktioner. Den är alltså mindre topptung än utvecklingsrådet, vilket vi menar speglar de inkluderande målens mindre vikt i förhållande till de elitära. Den vakanta posten som SACO-representant kan tyda på en nedprioritering även från fackligt håll.

## Slutsatser

Vårt sammantagna intryck av intervjuer och deltagande observation är att Lunds Universitets strategiska vision fyller en direkt funktion på fakultets- och rektorsnivå, men att den på institutionsnivå endast verkar indirekt. Avgående och tillträdande dekan framhöll att den kommer ”inifrån, inte utifrån”, och att den är ”ett verktyg nedifrån och upp snarare än tvärtom”. Den avgående dekanen hade varit med och skrivit den strategiska planen och han uttryckte det som att den var mycket närvarande. Den verkade ibland stressande och ställde krav på personalplanering och utbildningsplanering. Sammantaget ansåg han att den utgör en utveckling ”från populism till elitism” och dess effekter syns tydligt på medarbetarna.

Tillträdande dekan hade inte hunnit arbeta med den så länge. Som forskare och lärare på institutionsnivå hade hon inte tyckt att den angick henne särskilt mycket men såg nu att den spelade stor roll på fakultetsnivå. Beslutsfattare och tjänstemän var noga att inte bryta mot den. För RQ08 hade den spelat stor roll. Däremot funderade hon över förankring och tillkomstförfarande, vilket skenbart motsäger både hennes och avgående dekanens påstående att den är ”inifrån-ut” och ”nerifrån-upp”. Slutsatsen kan vara att Sune Sunesson tycker att planen kommer ”inifrån” eftersom han var med och skrev den, medan Ann-Katrin Bäcklund menar att den är ett verktyg nerifrån fakultetsnivå och upp mot rektorsnivå. Frågan är då fortfarande vilken roll den spelar för institutionerna, om inte som ett instrument som genererar detaljstyrning uppifrån.

## Professionellt ledarskap i en kollegial värld<sup>9</sup>

Vårt övergripande syfte med denna redovisning är att problematisera betoningen och förväntan på ett ”professionellt ledarskap” inom Lunds universitet. Under AKKA III har betonats att Lunds universitet ska ha ett professionellt ledarskap. En av de första föreläsarna på AKKA III var Lunds Universitets styrelses ordförande Allan Larsson och i hans anförande fördes begreppet professionellt ledarskap fram. Också i vårt initiala grupparbete inom S fakultetsgruppen, där vi valde att intervjua avgående dekan och tillträdande dekan samt förvaltningschefen, kom frågan om det professionella ledarskapet upp. I intervjuerna lyftes bland annat problemet att man ofta inte talar om vad man menar med professionellt ledarskap när detta betonas. Något som leder till en bild av ledarskap som en mall, det vill säga att det finns ett professionellt ledarskap som går att anamma. Ett av argumenten som nämndes för ett professionellt ledarskap är att det är svårt att vara prefekt och att tendensen går mot att prefekt är ett heltidsuppdrag. Det som då sågs som problematiskt är att prefekter rekryteras ur gruppen/ kollegiet och ofta inte vet vad som gäller. Mot bakgrund av detta bestämde vi oss för att titta närmare på vilket innehåll detta professionella ledarskap har och hur detta förhåller sig till det kollegiala ledarskapet. Mer specifikt är frågan:

*Vad lägger prefekter inom samhällsvetenskaplig fakultet för innebörd i det professionella ledarskapet och vilken roll spelar det kollegiala i detta ledarskap?*

### Ledarskapsbegreppet

Ledarskap, knutet till en position, benämns också ofta som chefsskap. Thylefors (2007) diskuterar chefsskap som profession (jfr den tanke om prefektledarskap som heltidssyssla som nämndes inledningsvis). Hon pekar bland annat på att det råder oklarhet kring vad som avses med en professionell chef och på den dubbeltydighet som också inträder när man är en professionell chef i en professionell organisation. Strängt taget kan man fråga sig om en bra chef framgångsrikt kan leda vilken verksamhet som helst? Eller är chefsskap en specialistkarriär inom vilket yrke som helst? Det förra förespråkas ofta av arbetsgivare med motiveringen att chefen blir mindre bångstyrig och mera lojal uppåt. Många chefer och de flesta medarbetare förordar istället en chef med specifik yrkes- och kulturell kompetens. I sammanhanget nämns också att professionella grupper vill ha chefer med dubbel auktoritet; de ska ha legitim makt via arbetsgivarperspektivet men också besitta expertmakt, det vill säga kunna företräda det professionella perspektivet.

### *Ledarskap inom akademien*

I de dokument vi tagit del av om ledarskap inom universitetet så är det huvudsakligen benämningen akademiskt ledarskap som används för att beskriva det ledarskap som finns inom universitetet. (Haikola, 1999; Berg, 2004; Sandstedt, 2004, m fl).

9 Britt-Marie Johansson, Mina O’Dowd och Maria Löfgren Martinsson

Sandstedt (2004) delar in det akademiska ledarskapet i det kollegiala ledarskapet och det vetenskapliga ledarskapet. Det vetenskapliga ledarskapet är det ledarskap som är ämnesrelaterat och meritokratiskt. Hit hör positioner som professorer, docenter, lektorer, m fl. Det kollegiala ledarskapet är ett tidsbegränsat uppdrag som företrädare som man väljs till av sina kolleger. Hit kan räknas dekaner, prefekter, ordförande i kommittéer, styrelser och nämnder, studierektor, avdelningschefer, etc. Båda typerna har dock gemensamt att det ordnas hierarkiskt (trots det valförfarande som nämns ovan). En sådan hierarkisk struktur ger en förenklad bild av ledarskap i det att det betraktas som knutet till en individ, chefen, och att det därför drar en gräns mellan ledare och ledda. Detta kan exempelvis problematiseras i termer av att chefer i de allra flesta fall inte är ensamma i rollen utan ingår i ett nätverk tillsammans med andra chefer eller i termer av att formella och informella roller i en organisation blandas med varandra (Thylefors, 2007). I synnerhet är det vanligt i en professionell byråkrati, att chefen (läs prefekten) kan vara underställd en eller flera av sina medarbetare, exempelvis i ett forskningsprojekt.

Vid sidan om det akademiska ledarskapet finns två andra ledningsmodeller vid universiteten, det politiska och det administrativa ledarskapet (Berg 2004). Det politiska ledarskapet sker genom universitets- och högskolestyrelsen samt regeringen vilka anger de övergripande förutsättningarna för universitetet. Det administrativa ledarskapet samordnar de gemensamma delarna av universitetet som budget, redovisning, personalfrågor, teknisk support och informationstjänster. ”Dessa två styr indirekt det akademiska ledarskapet, via olika administrativa rutiner,..” (Berg, 2004, s 15).

## Prefekternas syn på ledarskap

Det empiriska underlaget utgörs för vår del av en enkät, ställd till samtliga prefekter inom samhällsvetenskaplig fakultet. Enkäten distribuerades och insamlades via mail. 6 av de 10 prefekterna besvarade enkäten. Deras skriftliga svar sammanställdes sedan tematiskt i den resultatredovisning som nedan följer.

### *Innebörden av professionellt ledarskap*

Utifrån prefekternas svar på frågan om vad som utgör grunden för ett professionellt ledarskap kan tre huvudsakliga aspekter urskiljas; kunskap om de ramar som omger arbetet, yrkeskunskap respektive sådant som har med relationen till medarbetarna att göra.

#### Att ha kunskap om ramarna

Flera av prefekterna tar upp vikten av att ha kunskaper kring den organisation som man är satt att leda. I grunden handlar detta om att ha kunskap om vilka lagar och förordningar som gäller, att känna den kontext i vilken man verkar, den allra närmaste (institutionen) men också den omgivande kontexten i form av fakultet,

universitetsledning och administration. Man måste vara insatt i hur frågor som rör personalpolitik, ekonomi, utbildning och forskning regleras.

En prefekt uttrycker:

”att man är insatt i hur universitetet fungerar och vad de saker man har ansvar för innebär, hur de regleras och fungerar: ekonomi, personalansvar osv”.

En annan poängterar att detta regleras utifrån en given delegationsordning:

” Det är ett ledarskap som är yrkesrelaterat dvs. ledarskapet utövas utifrån en bestämd, reglerad och beskriven yrkesroll som (oftast) är avgränsad med en befattningsdelegation med angivet uppdrag och ansvar i en organisation”.

Vidare menar prefekterna att det inte räcker med att förvalta verksamheten inom ramen för dessa regleringar utan ett analytiskt och framåtriktat förhållningssätt parat med handlingskompetens och ett utvecklat nätverk ses som vitala delar i ett professionellt ledarskap:

”En ledare nöjer sig inte med att förvalta. En ledare måste göra en aktuell analys av en aktuell situation (svagheter och styrkor) och utifrån denna se framåt i ett 3-5-årsperspektiv. Och agera och handla./.../ Här är det viktigt att ha kunskaper om hur omvärlden utvecklas, hur ledningen för LU ser på situationen, agera på fakultetsnivå samt inte minst på institutionsnivå. De finns stora sjok av verksamheter som måste bindas samman i en strategi som går åt samma håll”

”Vidare har det professionella ledarskapet ett yrkes specifika kunskaper, förståelse, färdigheter och handlingskompetenser som grund för det vardagliga handlandet och arbetet. I många yrkesroller finns en över tid väl utvecklad och erfarenhetsbaserad yrkestradition och yrkesutbildning.”

”Det kan skilja sig från amatörism genom att det är yrkesmässigt, bygger på kunskap och utbildning, är systematiskt och reflekterat”

Inom ramen för denna aspekt ryms också att det är ett krav att försöka utveckla det egna ämnet:

”vad är det vi behöver för att utveckla [ämnet], vad är framtidens [ämne]”

Att relatera till medarbetarna

Alla prefekterna nämner i något avseende relationen till medarbetarna som central för ett professionellt ledarskap. Det kan handla om en rad olika saker som att välja rätt medarbetare, att visa respekt och integritet i förhållande till medarbetarna, att hantera självständiga och ibland svårhanterliga medarbetare eller att hantera konflikter. En prefekt menar exempelvis:

”Ett professionellt ledarskap utmärks av att man som ledare förhåller sig till kunskap och människor så att erkännande och integritet bevaras och utvecklas.”

En prefekt påpekar i detta sammanhang att det kanske inte handlar om ett professionellt ledarskap:

”Jag är osäker på om frågan i stället handlar om ledarskap i en professionell organisation, det vill säga om svårigheten att styra akademisk verksamhet med högt utbildade och ibland bångstyriga medarbetare med höga krav på autonomi”

I följande avsnitt som berör den dubbla rollen –eller om man så vill det dubbla ansvaret som å ena sidan universitetledningens förlängda arm och å andra sidan en företrädare för sina kollegor och sitt ämne/verksamhetsområde, framträder ytterligare synpunkter på såväl den kontext man ingår i som på relationen till medarbetarna. Dessförinnan avslutas innevarande avsnitt med ett sammanfattande citat från en av prefekterna:

”Är det inte just att balansera dessa aspekter som är det professionella ledarskapet? Att kunna översätta de olika förväntningarna från de olika perspektiven till ett någorlunda samlat förhållningssätt som man kan hålla i alla relationer, horisontellt och vertikalt”

### *Ett dubbelt ansvar*

Frågan ställdes också till prefekterna om hur de bemöter det dubbla kravet. På denna punkt är de tämligen överens. De pekar bland annat på vikten av reflektion över uppdraget och skapande av strategier både uppåt och neråt:

”Dels genom att vara ständigt medveten om och reflektera över mina – som en speciell mellanchefer- dubbla positioner/roller i en vertikal universitets- och fakultetsorganisation och som mina kollegors och enhetens/ämnets företrädare/- -/ Jag utgår ifrån vad jag uppfattar och bedömer som klokt för enheten/ämnet och kollegorna – på kort och på lång sikt- i relation till ett givet krav från universitets- och fakultetsledningen”

”Konsten (det gäller alla mellanchefer och nästan alla chefer är mellanchefer) är att vara konsekvent konstruktiv så att den egna institutionen utvecklas. Inte hamna i beklaganden, utan försöka hitta positiva och stimulerande tolkningar av det som måste göras, även om man inte håller med eller är kritisk”

I detta sammanhang understryker de också vikten av raket och tydlighet i kommunikationen med såväl medarbetare som fakultet och universitetsledning.

”visa för personalen-dessa frågor driver jag”

”Maximal saklighet baserat på fakta och tydlig kommunikation är viktigt i dessa ständigt återkommande och viktiga bedömningar liksom en bra portion självinsikt och självkritik”

Ett problem antyds i detta sammanhang kopplat till fakultetsnivån/dekannivån. Information, strategier och beslut från universitetsledningen måste passera fakulteten vilket gör att information försenas, tolkas och till och med tunnas ut. En motstrategi vad gäller detta är att proaktivt skaffa sig sin egen information genom att odla sitt nätverk, prata med folk, läsa hemsidor och utifrån det göra sin egen bedömning om hur det påverkar den egna verksamheten. Flera prefekter understryker vikten av att vara en del i ett prefektnätverk för att på sätt dela erfarenheten och få stöd i beslut:

”Dels att inse och inom prefektgruppen diskutera den ofta olösliga konflikten i den konstruerade prefektrollen. Det är att vara utsatt för ett mer eller mindre ständigt korstryck”

”En annan viktig aspekt här är samtal med de andra prefekterna som delar samma position och där vi ibland kan ha gemensamma strategier och också utbyta erfarenheter – alla sitter i samma sits i just den frågan”

Bland prefekterna finns emellertid olika uppfattningar om vilken av rollerna som är viktigast. Några pekar på att de som chefer självklart är arbetsgivarens representant och att den rollen är viktigast medan andra har motsatt uppfattning. En prefekt menar exempelvis:

”Som prefekt är jag i första hand arbetsgivarföreträdare och måste vara lojal uppåt i systemet. Kan jag inte vara det ska jag avgå. Det hindrar inte att kritik kan framföras och orimligheter i besluts konsekvenser påpekas. Men jag måste ha helheten för ögonen och göra det som är bra för universitetet.”

En annan hävdar motsatt perspektiv:

”För mig är enheten/ämnet och kollegerna viktigare än rollen som den förlängda armen från universitetsledningen. Balansen mellan dessa båda perspektiv och roller är, trots allt, en styrka hos prefektorganisationen, men också en uppenbar svårighet. I andra fall skulle vi haft en renodlad chefsbefattning som hämtats utifrån ämnet/universitetet. Denna chef kunde inte på samma sätt ha möjligheter att förstå ämnet/enheten och kollegernas arbete och yrkesroller från ”insidan” men kunde kanske genomföra ledningens beslut utan större hänsyn till ämnet och personerna/människorna”

I samband med detta betonas institutionens utvecklingsbehov som det nav som ledarskapet rör sig:

”Institutionens utvecklingsbehov är alltid viktigast. Som prefekt är man ledare för den institutionen samtidigt som man är en del av en större helhet. Det gäller att se institutionens möjligheter i det som finns ovanför. Om de inte finns, får man försöka se till att de finns. Det finns alltid möjligheter att omformulera från början hopplösa frågor så att de passar bättre alternativt säga ifrån tillsammans med andra”

Ytterligare andra menar att det varierar beroende på situationen:

”Det kan det vara, men det är ofta inte alltid samma aspekt som är viktig. I en situation kan universitetsledningen och/eller lagstiftningen vara dominerande, i en annan situation kan man vara beredd att gå emot ledningen för att driva en fråga för att den är viktig för institutionen/ämnet/kollegorna.”

”Det är svårt att säga generellt. Universitetet är också en myndighet och det skapas in i relation till hur man bemöter dessa olika saker. Kraven uppifrån är oerhört olika - vissa är absoluta krav utifrån delegationsordning och att det är en myndighet alt arbetsplats, andra frågor om medverkan, synpunkter. Och åter annat är saker som man vill driva uppåt. En viktig sak som jag försöker hålla ständigt aktuell är att det är på institutionerna där basverksamheten bedrivs - forskning och undervisning, och agera utifrån det”

#### *Betydelsen av den kollegiala förankringen*

Oavsett hur de ser på det dubbla ansvaret är prefekterna ense om att den kollegiala förankringen har stor plats och ett högt värde för dem och är värt att värna om:

”Relativt sett har den en mycket stor betydelse för mig och det gäller då framför allt legitimiteten i organisationen och hos medarbetarna. Empatin, engagemanget och känslorna som kan finnas i det kollegiala ledarskapet är mycket underskattat men är grundläggande viktigt i prefektrollen”

”Mycket stor. Prefektrollen handlar mycket om att lyssna in vad som är viktigt bland institutionens personal för att dels kunna föra fram det i diskussioner utanför institutionen, dels kunna vara förberedd på hur propåer från universitetsledning och fakultet kan komma att tas emot.”

I det kollegiala ligger också en utmaning:

”Jag är beroende av mina kollegors förtroende eftersom jag är vald av dem. Detta innebär enligt min mening inte att man ska väja för att utöva ledarskap av rädsla för att inte bli populär. Jag är vald för att faktiskt utöva ledarskap och åstadkomma förändringar. Det går utmärkt väl att förena med förutsägbarhet och transparens. Det kollegiala valet kan ge en legitimitet som inte andra chefer har”

### *Viktigast i ledarrollen*

Avslutningsvis ombads prefekterna att peka ut det viktigaste i rollen som ledare. I stort sett alla svaren betonas demokrati, öppenhet och förankring av beslut som det alla viktigaste:

”Att i vardagen med respekt och erkännande möta mina medarbetare och kolleger - samt de egna överordnade ledarna - med så stor öppenhet och saklighet som möjligt. Att vara en demokratisk ledare som också är beredd att föreslå och ta beslut som inte alltid kan vara till omedelbar fördel för alla i organisationen. Att kommunicera så rakt och så ofta som möjligt om stort men även smått”

”Vara så demokratisk som möjligt. Väcka frågor i tid och ge tid för personalen att tycka och tänka”

”Jag tror det viktigaste är att ha en linje och att vara lyhörd för dem som ifrågasätter den. Att ständigt vara beredd att prata om det man gör. Och våga följa en linje och ta beslut men också att ta intryck av kritik”

Några pekar också på bemötande och bekräftelse av medarbetarna, både för att de ska få stöd och uppskattning men också för att skapa goda och entusiastiska ”följare”:

”Att se alla medarbetare så ofta som möjligt och med personlig inriktning samt att söka finna olika vägar till stimulans, stöd och uppskattning av medarbetarna. Att hantera svåra samtal och situationer samt intressemotsättningar och konflikter med respekt och integritet för de som är involverade.”

### **Slutsatser**

Vad ett professionellt ledarskap inom universitetet är uppfattas olika av de prefekter som svarat på våra frågor. Man betonar vikten av att ha kunskap om de ramar man verkar inom men även att ha kunskap inom ”yrket”, dvs. att vara lärare och forskare. Men även att kunna hålla bra relationer till medarbetarna lyfts fram och då även frågan att vara ledare för professionella i en professionell organisation och möta olika förväntningar.

De dubbla kraven på ledarskapet anser man bäst möts genom tydlighet i handling och kommunikation, att vara konsekvent och konstruktiv. Men även stödet från andra prefekter och vikten av nätverksskapande betonas. Vilken av rollerna som är viktigast är dock meningarna delade om. Här finns de som betonar institutionen som den viktigaste medan andra pekar på relationen uppåt och rollen som just arbetsgivarrepresentant.

När det kommer till den kollegiala förankringen är prefekterna eniga om den stora vikten denna har. Det ger dem en unik förankring och legitimitet som saknas i många andra ledarroller. I enlighet med detta är det också en stor del av prefekterna



som lyfter det att vara demokratisk som en viktig del i ledarskapet på en institution och att våga prata om det man gör, att ständigt kommunicera.

Intressant nog nämner ingen av prefekterna delegationen och vad den innebär för empowerment. Likaså diskutera inte prefekterna medarbetarnas lärande och kompetensutveckling som en central uppgift, något som diskuteras livligt i andra organisatoriska sammanhang. I en demokratisk organisation och utifrån de ökande kraven på att organisationers värdegrund ska genomsyra verksamhet och arbete, kan det tyckas märkligt att prefekternas redogörelser innehåller få kommentarer om organisationens ansvar för medarbetare. Det bör påpekas att endast 6 av de 10 prefekterna besvarade enkäten, vilket kan ha påverkat resultaten.

## Rapportens övergripande slutsatser

Universitetets strategiska plan genomsyrar inte hela universitetet, utan tycks vara en fråga för ledningen och personer i ledningspositioner med relativt liten betydelse för den dagliga praktiken på institutionsnivå. Det råder ingen klarhet heller över vad som menas med professionellt ledarskap i praktiken. Det tycks vara en kontextbunden praktik, som ändrar gestalt i olika sammanhang, som framgår av beskrivningen av elitism på sidan 9.

Av rapporten framgår det tydligt att professionellt ledarskap på samhällsvetenskapliga fakulteten identifieras starkt av prefekterna med kollegialt ledarskap. I deras beskrivning av sitt arbete kan man urskilja ett mer komplicerat ledarskap än det som i den privata sektorn kallar professionellt ledarskap. I stället för de ägardirektiv som ledare inom den privata sektorn får rätta sig efter, beskriver prefekterna hur de tar ett eget ansvar för sitt uppdrag gentemot både kolleger och universitetsledningen.

Enligt vår mening är detta sätt att definiera professionellt ledarskap unikt för universitetet och något vi bör värna om. Vidare leder detta till andra frågor: Vad är syftet med att införa ett begrepp i vår kollegiala värld som tycks sakna både mening och betydelse för det vi gör? Kan vi genom att betona styrning och olika tekniker för detta positivt påverka den grundläggande verksamheten, dvs utbildning och forskning, och på så sätt bli ett av Europas främsta universitet? Eller ska detta mål tolkas som enkom ett sätt att stärka isormorfismen mellan Europas universitet och skapa jämförbara enheter utifrån pålagda styrinstrument utan koppling till den reella verksamheten och dess kvalitet? Är detta en signal om en övergång till en privaträttslig organisationsform för högskolor i Sverige? Med tanke på de omfattande ekonomiska problemen som till största del orsakats av den privata sektorn och den kritik som riktats mot ledarskap i privaträttsliga organisationer, där andra mål än den konkreta kärnverksamheten oftast står i centrum, tycks det finnas fog att känna stolthet över vår unika organisation och det kollegiala ledarskapet som utvecklats under demokratiska former och under lång tid i universitetsvärlden.

*Inga-Lill Hallberg har läst en tidigare version av denna text. Utifrån hennes synpunkter har ändringar införts.*

## Referenser

- Berg Elisabeth, (2004) Med fokus på ledarskapet: en utvärdering av effekterna av ett ledarutvecklingsprogram vid Luleå tekniska universitet. Research report 2004:15 Luleå Tekniska universitet
- Governance – styreformer og frihetsgrader ved univeristerne.* (2009) Danmarks forskningspolitiske råd, Årsrapport 2008, Prinfo, Holbaeck
- Hall P. (2009) *Lite politiskt ledarskap, tack!* Riksbankens Jubileumsfonds hemsida, <http://www.rj.se/1/1108/var/newsID/182> (2009-11-13)
- Haikola Lars. (1999) *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds Universitet.* Rapport nr 99:208, Utvärderingsenheten Lunds Universitet.
- ”Handlingsplan för breddad rekrytering 2007-2008 för samhällsvetenskapliga fakulteten”. 2007-12-13. Dnr G30 S2007/294. <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/policydokument-och-planer/breddad-studentrekrytering/fakulteternas-handlingsplaner>
- Henriksson Linnéa. (2008) *Föränderlig förvaltning. Många missuppfattningar om New Public Management.* ([http://www.fbf.fi/ikaros/arkiv/2008-1/IKA108\\_p10-11.pdf](http://www.fbf.fi/ikaros/arkiv/2008-1/IKA108_p10-11.pdf))
- Näslund H. (1997) *Kvalitetsutveckling och ledningsfunktioner – nya krav på de gamla universiteten.* Presentation vid konferensen ”Kvalitet och förbättringsarbete”. Uppsala januari 1997
- Sandstedt T. (2004) *I i IDAS - en förstudie.* UniversitetsPedagogisktCentrum, Växjö Universitet
- SOU 2008:104 (2008) *Självständiga lärosäten*, Fritzes Offentliga Publikationer, Stockholm
- ”Strategisk plan för Lunds universitet 2007–2011”. Beslut av Lunds universitets styrelse 2006-12-18, § 68. <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/policydokument-och-planer/strategisk-plan>
- Sörlin S. (2009) *Förvaltare sitter vid rodet.* Riksbankens Jubileumsfonds hemsida. <http://www.rj.se/1/1108/var/newsID/168> (2009-11-13)
- Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i human service-organisationer.* Stockholm: Natur & Kultur
- Von Schantz T och Kjällqvist E. (2006) *En tid efteråt. Prefekters bild av sin prefekttid speglad i avgångssamtal.* Personalenheten vid Lunds Universitet, Media Tryck, Lund
- Wright S & Williams Ørberg J. (2008) *Autonomy and control: Danish university reform in the context of modern governance.* Learning and Teaching, Volume I, Issue 1, Spring 2008 s. 27–57



# Den osynliga forskargruppen

– ledarskap i och kring akademins verksamhetsbärande enheter

## Inledning

Internationellt konkurrenskraftig forskning och forskningsanknuten undervisning är självklara grundbultar för ett modernt universitet med kvalitetsambitioner. Detta framgår inte minst av den förda politiken vad gäller högre utbildning och forskning och av upprepade avsiktsförklaringar om excellens och stimulerande lärandemiljöer från Lunds, och andra, universitets rektorer. Betydelsen av starka forskningsmiljöer har under senare år ytterligare förstärkts genom olika kvalitetskontroller och utvärderingar som initierats på såväl nationell nivå, från departement, Högskoleverket och forskningsråd, som på lokal nivå där RQ08 är ett exempel från Lund.

I hög utsträckning genomförs denna viktiga forskningsinsats av olika mer eller mindre formella/informella konstellationer av forskare av olika slag. Vi kallar dessa konstellationer för *forskargrupper* och ser dem som viktiga bärare av en stor del av den verksamhet som bedrivs inom Lunds universitet. Emellertid är forskargruppen som fenomen inte särskilt synlig och har inte heller en speciellt framskjutet position i Lunds universitets formella organisation vilket kan leda till klyftor mellan den beslutande makten och verksamheten samt att resurser på områdes- eller gruppnivå inte kan bidra till universitetets utveckling i så stor utsträckning som kunde ha varit möjligt.

Denna rapport är slutprodukten av ett projektarbete inom ledarskapsprogrammet AKKA III år 2009<sup>1</sup> och undersöker den paradoxala situation som uppstår då forskargrupper fungerar som verksamhetsbärande enheter samtidigt som deras formella roll i organisationen är oklar. Detta väcker frågeställningar som är relevanta ur ett ledarskapsperspektiv: Vad är egentligen en forskargrupp? Vilka olika typer av forskargrupper finns det? Vad sker under olika forskargrupperns livscykel? Hur ser könssammansättningen ut i de undersökta forskargrupperna? Vilka perspektiv på ledarskapet finns inom och ovanför forskargrupperna? Hur är ledarskap i en forskargruppskontext kopplat till genus och mångfald? Vilka kulturella föreställningar om maskulinitet och femininitet råder i detta ledarskap? Hur beskrivs och synliggörs forskargrupper av universitetet? Hur kan universitet utveckla det omgivande stödet

1 Se vidare: [www5.lu.se/pa-online/anstaelling/personalutveckling/ledarskapsutveckling/akka](http://www5.lu.se/pa-online/anstaelling/personalutveckling/ledarskapsutveckling/akka)

till forskargrupperna så att deras verksamhet kan utvecklas, utan att skapa en alltför tung och kostsam byråkrati?

Vi gör inte anspråk på att ge uttömmande svar på alla dessa frågor, men vi har påbörjat en faktabaserad undersökning av ovan nämnda frågeställningar som ligger till grund för den vision som detta arbete mynnar ut i. Visionen kan sammanfattas i följande tre huvudpunkter, som vidare beskrivs och diskuteras i slutet av denna rapport:

- Synliggjorda och erkända forskargrupper
- Omgivningens goda stöd för en fruktbar livscykel
- Ledarskap för ett gott forskargruppsklimat

Arbetet baseras på faktainsamling från i huvudsak tre olika källor: (1) fyra fallbeskrivningar av författarnas egna forskargrupperns historik och utveckling, (2) en kvalitativ och kvantitativ analys av artiklar ur Lunds Universitetsmagasin (LUM, f.d. Lunds Universitet Meddelar), samt (3) en kvalitativ och kvantitativ analys av forskningskvalitetsgranskningen vid Lunds universitet kallad RQ08. Resultaten bygger också i stor utsträckning på gruppdiskussioner och självreflektion inom författargruppen.

Vår analys av ledarskapet inom och runt forskargrupper inbegriper även ett mångfaldsperspektiv. Detta perspektiv innebär att vi beaktar i våra reflektioner även hur olika strukturella variabler såsom kön, etnicitet och ålder kommer till uttryck. Vi belyser och diskuterar jämlikhetsaspekter med basantagandet om alla människors demokratiska rättigheter och skyldigheter oavsett kategoritillhörighet.

Rapportens upplägg är som följer: Vi börjar med en diskussion kring olika definitioner av begreppet forskargrupp. Det visar sig att begreppet är mångtydigt och att forskargruppernas karaktär och egenskaper har en stor spännvidd. En gemensam nämnare verkar dock finnas i gruppens lojalitet med likasinnade och identifikation med det egna ämnet. Efter definitionsdiskussionerna klargör vi vår utgångspunkt för den diskussion av mångfald och genus som återfinns integrerad i våra olika delanalyser. Vi beskriver därefter resultatet av och reflektioner kring vår faktainsamling i form av fyra fallstudier av de forskargrupper vi själva tillhör, samt analys och reflektion kring hur forskargrupper beskrivs i LUM och i RQ08. Vi belyser också tillhörighetsperspektivet i en diskussion om vad det kan innebära att stå som ensam forskare stå utan forskargrupp. Baserat på vår faktainsamling diskuterar vi även förutsättningarna för ett ledarskap som bejakar en kreativ mångfald i och kring forskargrupperna. Slutligen presenterar och diskuterar vi vår vision för utveckling av forskargruppernas verksamhetsbärande roll och deras förbättrade förutsättningar, tillsammans med rekommendationer om ett antal initiala steg på vägen mot visionens realisering.

## Vad är en forskargrupp?

Begreppet forskargrupp används för att beteckna grupperingar av forskare i många olika sammanhang.<sup>2</sup> I detta avsnitt diskuterar vi olika definitioner av begreppet, beskriver olika egenskaper som kan tillskrivas en forskargrupp, samt belyser olika perspektiv utifrån vilka en forskargrupp kan betraktas. De alternativa definitioner vi presenterar har växt fram dels ur den förförståelse vi har genom vår egen aktiva forskargärning som medlemmar av en forskargrupp, dels ur den förståelse som vi har erhållit genom att sammanställa empirin som presenteras i kommande stycken och i anslutning till detta reflektera kring kontraster och tendenser i det empiriska materialet.

Den svagaste begreppsbestämningen som kan förmodas täcka i stort alla användningar av begreppet forskargrupp representeras av vår första definition:

**Definition 1.** Den öppna definitionen. En forskargrupp är en grupp forskare (vid ett universitet eller annan [forskande] organisation).

Denna semantiskt svaga definition förutsätter inget speciellt om forskargruppens beskaffenhet och anger inte heller kriterier för gruppstillhörigheten. Denna definition torde vara relevant som minsta gemensamma nämnare i ett allmänt sammanhang, exempelvis i media; när forskningsnyheter förekommer i nyhetsmedia förstår man sällan mer om själva forskargruppen (utöver själva forskningsresultatets förmodade nyhetsvärde) än möjligen vilket universitet, institut eller annan organisation där forskargruppen är verksam.

Vi kan förstärka den organisatoriska aspekten genom att definiera forskargruppen utifrån den externt observerbara egenskapen om organisationstillhörighet. Ofta används denna definition när universitetsorganisation avhandlas och forskargrupp står då ibland för den minsta organisatoriska enheten vid ett lärosäte.

**Definition 2.** Den organisatoriska definitionen. En forskargrupp är en grupp forskare vid ett universitet som utgör den minsta a) reella eller b) formella enheten i universitets organisation.

Definitionen skiljer på reella och formella forskargrupper för att spegla förekomsten av både grupper som organiseras spontant av deltagarna i forskargruppen utan formell plats i en ekonomisk hierarki och grupper som har formellt resultat- och redovisningsansvar till överordnad organisatorisk enhet. Den reella enheten (2a) speglar ett *underifrånperspektiv* medan den formella enheten (2b) speglar ett *ovanifrånperspektiv*. Exempelvis har man på LTH tidigare definierat enheter som delar av (eller ibland hela) institutioner med vissa kriterier och egna kostnadsställen. Bland kriterierna ingår exempelvis ett minsta antal seniora forskare/professorer och en minsta

2 En sökning på 'forskargrupp' ger på [www.lu.se](http://www.lu.se) 2148 träffar; på [www.vr.se](http://www.vr.se) 1065 träffar, på [www.dn.se](http://www.dn.se) 524 träffar, samt på [www.google.se](http://www.google.se) ungefär 291000 träffar (2009-11-01).

3 Andra liknande begrepp vi sett användas i samband med forskargrupper ur ett ovanifrånperspektiv: 'kapacitetsgrupper' [EIT, LTH], 'kostnadsbärare' [BTH], 'resultatenheter' [UU]. Ett relaterat men annorlunda begrepp är "starka forskningsmiljöer" [VR].

omfattning på grundutbildningsuppdraget för att på så sätt definiera tillräckligt stora enheter för att uppnå vad som anses uthålligt ur fakultetsledningens perspektiv. Om perspektivet istället är underifrån, d.v.s. ur gruppmedlemmarnas eget, så väljer man själv att kalla sig en forskargrupp av anledningar delvis oberoende av vad som av centralmakten anses vara organisatoriskt lämpligt. En fördjupning av denna aspekt leder oss till vår tredje definition, som är ännu starkare avseende kriterier för grupperingen:

**Definition 3.** Lojalitetsdefinitionen. En forskargrupp är en grupp forskare vid ett universitet som delar en samsyn på och är inbördes lojala med a) forskningsämnet, och med avseende på en eller flera av följande ytterligare lojalitetskriterier: b) undervisningsämnet, c) uthållighet över tiden, d) den gemensamma ekonomin, e) nyttiggörandet av ämnet, samt f) den gemensamt, utåt kommunicerade gruppstillhörigheten.

Denna semantiskt starka definition betonar gruppmedlemmarnas inbördes lojalitet med kollegorna ur ett flertal olika aspekter som alla utgör möjliga kriterier för tillhörigheten till gruppen.

Definition 3a) berör *det ekonomiska perspektivet* och indikerar en grundläggande lojalitet med forskningsämnet, som ofta kännetecknas av en delad glädje för kunskapsökandet och en gemensam entusiasm inför själva forskningsuppgiften, -metoderna och -resultaten. Man sampublicerar sig i vetenskapliga fora som man anser vara relevanta ur forskargruppens perspektiv och som samtidigt definierar det forskningsfält inom vilket forskargruppen verkar.

Definition 3b) berör gruppens uppdrag att skapa forskningsanknytning i grundutbildningen genom att sprida sin kompetens bland studenter och blivande forskare, som kan utgöra rekryteringsbas för framtida medlemmar i forskargruppen. Detta leder oss vidare till 3c) som berör uthålligheten över tid hos forskargruppen i meningen att gruppens medlemmar förblir lojala över de tidsbegränsade forskningsprojektens start och avslut, samt möjligheten att skapa återväxt, personell förnyelse och generationsväxling i ledarskapet. Denna definition kan fördjupas genom ett *livscykel-perspektiv* där en forskargrupps olika utvecklingsfaser tas i beaktande (se vidare nedan definition 5).

Definition 3d) berör den ekonomiska solidaritet som gruppen känner och som gör att man lojalt delar på gemensamma medel. Finansieringen och de ekonomiska realiteterna utgör grundläggande förutsättningar för gruppens bibliometriska poängplockande som man gemensamt kan aggregera och som i sin tur kopplar samman sampubliceringsansträngningarna (3a) med gruppens ekonomiska förutsättningar (3d) och i förlängningen, gruppens uthållighet (3c). Här ställs ibland bibliometrisk opportunist och i förlängningen ämnesmässig konservering mot det sanningsökande idealet och det risktagande som detta ideal kräver. Ekonomin hänger också samman med grundutbildningsuppdraget (3b) som kan utgöra en överbryggande finansieringskälla då politiska och andra svängningar forskningsfinansieringen hotar uthålligheten.

Definition 3e) berör gruppens gemensamma ansvarstagande för och vilja att nyttiggöra forskningsresultat i samspel med det omgivande samhället. Detta hänger i förlängningen samman med forskargruppens uthållighet (3c) i det att forskningsämnet berättigande ofta kopplas samman med dess samhällsnytta antingen på kort eller lång sikt. En förutsättning för att lyckas med nyttiggörande av forskningsresultat är goda kontakter med representanter för näringsliv och samhälle. Dessa kontakter kan lojalt delas av gruppens medlemmar.

Definition 3f) berör lojaliteten i den externa kommunikationen av gruppen samt gruppmedlemmarnas identifikation med gruppen gentemot omgivningen. I denna kommunikation etablerar gruppen ett för gruppmedlemmarna vedertaget namn, som kan vara accepterat (eller ibland kontroversiellt) ur omgivningens synvinkel. I den utåt kommunicerade grupptillhörigheten ligger viljan att berättiga gruppens existens och befästa dess attraktivitet i finansieringskonkurrensen. Därmed kan vi göra kopplingen mellan 3f) och det ekonomiska perspektivet 3d). I samspelen med omvärlden är kommunikationen av gruppens trovärdighet avgörande för knytandet av nya viktiga kontakter, vilket sammankopplar 3f) med 3e).

Definitionerna 3a–d) utgör primärt *inifrånperspektiv* då dessa berör gruppinterna aspekter som kriterier för lojalitet ("vi hör ihop"), medan perspektiven 3e–f) primärt ser forskargruppens lojaliteter när dessa riktas mot gruppens omgivande sammanhang ("här har ni oss") i ett *utifrånperspektiv*. Ett annat motsatsperspektiv är *ovanifrånperspektivet* med utgångspunkt i omgivande strukturers (ekonomiska eller annan) makt och ansvar över gruppen, versus *underifrånperspektivet* där gruppens egna medlemmar (doktorander, seniora forskare, gruppleddare) ser på den egna verksamheten. Dessa motsatsperspektiv kan utgöra grunden för en analys av tänkbar aktion (åtgärder, handlingar, tillvägagångssätt) som en aktör uppifrån (fakultetsledning, universitetsledning, regering och riksdag) eller nerifrån (doktorand, professor, forskargruppsledare) kan genomföra, motiverat av ett inifrån- eller utifrånperspektiv. Figur 1 visar exempel på olika tänkbara aktioner. Det är tänkbart att olika ledningsorgan har skilda idéer om hur forskargruppens interna struktur ska se ut jämfört med forskargruppen själv. Medan medlemmarna i forskargruppen vill ha ett ledarskap som är smidigt och som ej intervenerar kanske institutions- eller fakultetsledning fokuserar på ekonomi eller generationsväxling och andra livscykelfrågor. Dessa två perspektiv verkar motsatta på kort sikt men på lång sikt kan ovanifrånperspektivet faktiskt bidra till att gruppen överlever ett generationsskifte. Samtidigt kanske gruppen upplever att dess utveckling begränsas av den kringskurna handlingsfrihet som överliggande beslutsorgan kan medföra. Om man ser till faktorer utanför både forskningsgruppen och den organisation som hyser forskargruppen, kan ovanifrån- och nerifrånperspektiven fungera som komplement.



**Figur 1.** Olika exempel på aktioner där motsatsperspektiven beskriver vem som agerar (fakultetsledningen eller gruppen) utifrån inre eller yttre omständigheter.

	Inifrån	Utifrån
Ovanifrån	Hantera generationsväxling	Göra strategiska satsningar
Nerifrån	Ledarskap för det goda innovationsklimatet	Starta samarbeten Öka konkurrenskraften

Om man kombinerar ovanifrån- och nerifrånperspektiven med inifrån och utifrånperspektiven får vi ytterligare exempel på skilda mål och syften i olika skärningspunkter. Forskargruppens eget intresse utanför universitetet är ofta att knyta kontakt med andra forskare/forskargrupper i syfte att få samarbete till stånd och därigenom förbättra gruppens ställning bland konkurrerande grupper. Ett ovanifrån/utifrånperspektiv handlar kanske mer om att (oftast via nationella och internationella forskningsråd) försöka identifiera områden där satsningar behövs, antingen för att forskningen krävs eller för att ta vara på olika intressen bland forskare i landet. Dessa satsningar antar olika former men kan både gynna framgångsrika forskargrupper med stora ekonomiska resurser och uppmuntra samarbeten via stöd för nätverk.

Den gemensamma nämnaren för vår starkaste definition av begreppet forskargrupp är lojalitet. Vad händer då om lojaliteten tryter? Varje perspektiv i lojalitetsdefinitionen kan förstås samtidigt utgöra en grogrund för lojalitetssprickor ifall förutsättningarna för lojaliteten mellan gruppmedlemmarna undermineras. Vi har redan nämnt ekonomiska realiteter som hänger samman med viljan att fullfölja åtagandet om ekonomisk solidaritet. Olika syn på ämnet ur forsknings- eller undervisningsperspektiv kan ge upphov till spänningar bland gruppmedlemmarna. En splittring av gruppen kan menligt påverka dess förmåga till uthållighet över tiden, samtidigt som avknoppningar ger förutsättningar för tillblivelser av nya forskargrupper, eventuellt mer livskraftiga än den ursprungliga gruppen. Interna lojalitetsproblem kan i förlängningen till och med kräva ingripanden utifrån, exempelvis i form av fakultetsledningens agerande, etc.

Lojalitetssprickor kan vara svåra att handskas med när forskargruppen enbart verkar inom en och samma institution. Om forskargruppen är spridd över flera institutioner kan lojalitetssprickor bli förödande för forskargruppen och mycket svåra att hantera, vilket i förlängningen kan resultera i splittring. När en forskargrupp blir tvärvetenskaplig och har medlemmar som sitter fysiskt och/eller är tjänsteförtecknade på olika arbetsplatser kan lojalitetsfrågorna bli än mer komplicerade; i detta fall har medlemmarna lojalitet dels till forskargruppens ämnen, dels till olika institutioner. Motsättningar kan därmed uppstå som ytterst leder till att en forskargrupsmedlem

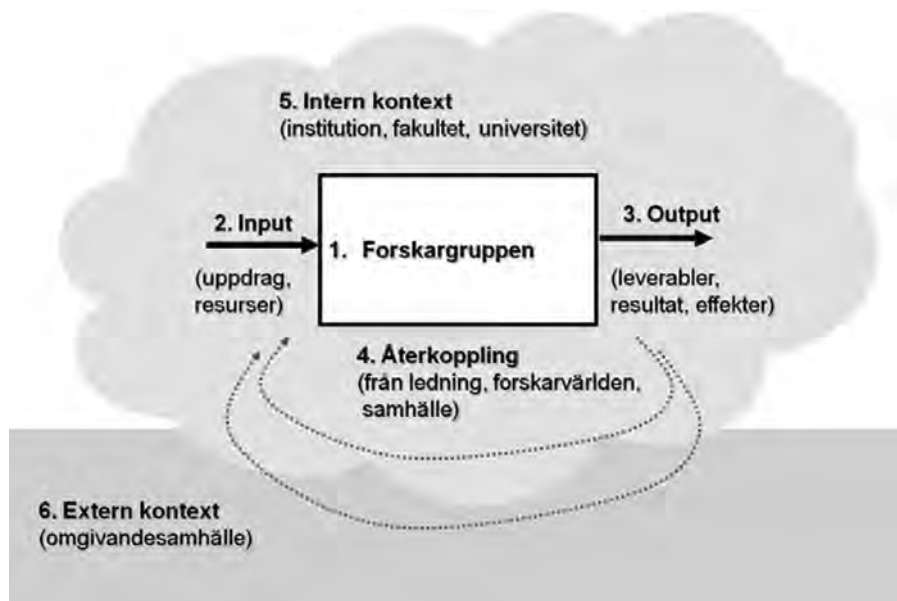
i en konflikt måste välja den sida som tar det ekonomiska ansvaret för individen. En annan källa till konflikt inom forskargruppen kan vara det faktum att, utöver individens intresse av att samarbeta för gruppens skull, finns även ett meritokratiskt intresse av att framstå som framgångsrik. Detta kan leda till situationer där intern konkurrens mellan gruppmedlemmar kan orsaka splittring. En av de viktigaste anledningarna till att gå från forskning på individbasis till samordnad gruppforskning är att genom mer resurser öka den vetenskapliga produktionen. Samtidigt finns det grundläggande mekanismer meriteringssystemet som kan motverka lojalitet inom grupper och leda till rivalitet och splittring.

Utifrån/nerifrånperspektivet leder oss till att betrakta det sammanhang vari en forskargrupp verkar. Vi är därmed framme vid vår fjärde definition:

**Definition 4.** Sammanhangsdefinitionen. En forskargrupp är en grupp forskare som verkar i ett sammanhang som inkluderar: a) forskargruppen själv, b) input (uppdrag, resurser), c) output (forskningsresultat, artiklar, effekter, nytta), d) intern kontext (institutionen, fakulteten, universitetet), e) extern kontext (omgivande samhälle, näringsliv, annan offentlig verksamhet) samt f) återkoppling som kan komma dels från den interna kontexten, dels från den externa kontexten.

Figur 2 visar hur forskargruppen kan ses som en del i universitetets organisation även om den kanske saknar formell position i denna organisation. Forskargruppens primära uppdrag skiljer sig vad gäller prioritering av uppgifter jämfört med grupper av universitetsanställda i allmänhet. För forskargrupperna är att det främsta målet att producera forskning medan universitetets allmänna "första uppgift" att producera (forskningsbaserat) lärande bland studenter. Universitetets första uppgift är indirekt relaterat till forskargruppens primära mål genom forskargruppens roll som bärare av grundutbildningens forskningsanknytning. Forskargruppen får resurser i form av forskningsmedel som skall användas för att komma fram till publicerbara resultat och ny kunskap som i förlängningen kan komma studenterna till godo via undervisningen. Har man uppfyllt de formella och informella produktionsmålen får gruppen återkoppling i form av större forskningsanslag men även uppskattning bland kollegorna.

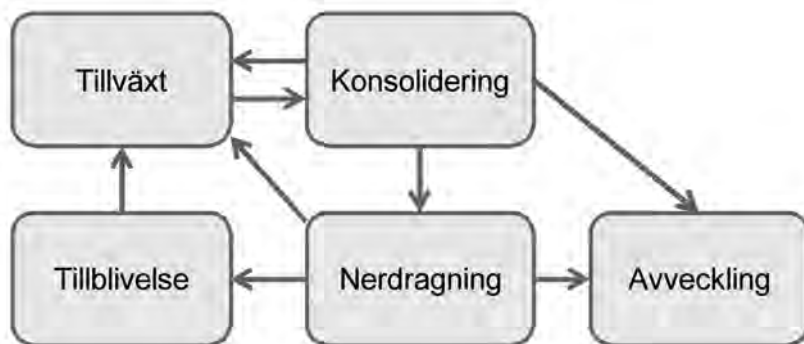
Figur 2. En forskargrupp i sitt omgivande sammanhang.



Forskargrupperna verkar dock inte bara i ett lokalt sammanhang, utan även i ett nationellt och internationellt forskarsamfund som eventuellt har andra vetenskapliga prioriteringar än vad den lokala kontexten har. Genom att framgångsrikt producera internationellt erkända publikationer och forskningsresultat som kan göras nyttiga i det omgivande samhället bidrar forskargrupperna till att institutionen och universitetet får positiv återkoppling från det omgivande samhället. Denna återkoppling sker ytterst genom att de finansiella förutsättningarna för institutionen och lärosätet är sammanlänkat med forskargruppens utvecklingsmöjligheter, vilka skiljer sig åt mellan olika forskargrupper och kan förändras över tiden. Genom att anta detta dynamiska utvecklingsperspektiv är vi framme vid den femte och avslutande definitionen:

**Definition 5.** Livscykeldefinitionen. En forskargrupp är en grupp forskare vid ett universitet som genomgår olika tillstånd (faser) över tiden: a) tillblivelse, b) tillväxt, c) konsolidering, d) neddragning, samt e) avveckling.

**Figur 3.** En forskargrups livscykel med olika tillstånd (faser) och övergångar däremellan.



I figur 3 beskrivs tillstånden i en forskargrups utveckling samt övergångarna mellan dessa. Efter tillväxt kommer ofta konsolidering. Perioder av neddragning kan följas av en ny tillväxtperiod eller avveckling om finansieringsförutsättningarna så kräver. Denna definition kan förutom ovan nämnda relation till sammanhangsdefinitionen även ses som en utvidgning av lojalitetsdefinitionen 3c), men också som en orsakskonsekvens av det ekonomiska perspektivet i 3d). En utmaning för varje fakultets- och universitetsledning är att skapa förutsättningar för ansvarsfulla och önskvärda övergångar mellan tillstånden i livscykeln, så att en tillväxt ger en kontrollerad expansion och att en neddragning och eventuell avveckling sker med den snabbhet och det hänsynstagande till individer som arbetsgivaransvaret kräver. *Det är författarnas gemensamma syn att ett lärosätes strategiska förmåga till stor del kan mätas i hur väl ledarskapet kan hantera olika forskargrupperns livscyklar och övergångar mellan olika livscyklfaserna oberoende av ämnesområde.*

I sammanfattning ger detta stycke en fördjupad diskussion om vad en forskargrupp är utifrån fem definitioner:

- den öppna definitionen,
- den organisatoriska definitionen,
- lojalitetsdefinitionen,
- sammanhangsdefinitionen, samt
- livscykeldefinitionen.

Dessa definitioner belyser olika perspektiv på begreppet forskargrupp. Vi identifierar även följande motsatta perspektivpar: underifrån- respektive ovanifrånperspektiven, samt inifrån- respektive utifrånperspektiven.

Våra definitioner ska inte ses som varandra uteslutande, utan är ämnade att utgöra grund för en diskussion om forskargrupper med flera olika utgångspunkter. En forskargrupp kan således definieras på olika sätt beroende på vad som står i fokus för en problematiserande diskussion. Vi tror dock att lojalitetsdefinitionen är en av de starkaste när det gäller att fånga drivkrafterna bakom tillblivelsen av forskargrupper vid ett dynamiskt universitet.

## Mångfald och genus

I linje med upplägget för AKKA-programmet inbegriper vår analys av forskargrupper även ett mångfaldsperspektiv. I en vid mening innebär detta att vi studerar hur olika strukturella variabler såsom kön, etnicitet och ålder kommer till uttryck i forskargruppsammanshang, och mer specifikt vilka könsskillnader som förekommer samt hur dessa konstrueras, vidmakthålls och förändras i olika kontexter. Vi ansluter oss till uppfattningen att det finns ett socialt konstruerat kön, genus, jämte det biologiska. I viss mån räknar vi kroppar och använder kön som variabel men balanserar den starka tendensen att räkna kroppar och se representationen av ett visst kön som avgörande för förståelsen av ett fenomen, med tankar om att det är viktigt att uppmärksamma kulturella föreställningar om maskulinitet och femininitet och de (dominans)-förhållanden som följer här av (se Alvesson, 1997; Alvesson & Due Billing, 1999). Genusperspektivets bäring för vår vision är att förhållanden, beskrivningar av och idéer om manligt och kvinnligt är socialt konstruerade och kontextberoende både vad gäller tid och rum. Genus uppkommer alltså i samspillet mellan kön och kontext. I olika kontexter föreligger olika strukturer och strukturella hinder som påverkar individers möjlighetsutrymme att agera och till exempel förverkliga sig själv. Denna maktdimension skiljer ut genus från könsrollsbegreppet och den manifesteras på olika plan i samhället, i allt från symboler, föreställningar till samhällelig organisation. Universitetsvärlden är ett exempel på en miljö som både inbegriper utbildning, organisation och hierarki. Traditionellt är universitetsvärlden mansdominerad även om kvinnor gjort stora inbrytningar först på grundutbildning, senare även på forskarutbildning och i den akademiska forskar- och lärargärningen. Kön spelar fortfarande roll i akademien i Sverige år 2009. I många fall förekommer fortfarande många symboler i akademiska sammanhang som har en tydlig association till genus och till den tid då universitet och dess verksamhet var klart kopplat till manlighet och det kvinnliga var dess motsats (jämför Husu, 2005). Till synes könsneutrala begrepp som forskare, lektor, professor, dekan, fysiker och nationalekonom döljer både likheter och skillnader mellan män och kvinnor.

I vår analys nedan av fallbeskrivningar, kvalitetsutvärderingen RQ08 och artiklar om forskargrupper i universitetets egen tidning integreras således med övriga observationer även ett antal reflektioner kring hur ledarskapet inom och runt forskargrupperna har relevans för genus- och mångfaldsperspektivet.

Det bör tilläggas att även om vi i rapporten resonerar kring genusbegreppet specifikt, kan resonemangen ofta utvidgas till ett mer allmänt jämställdhets-, demokrati- och mångfaldsperspektiv som alltså även inbegriper exempelvis ålder och etnicitet i studerandet av fenomen så som segregering och ojämlika förutsättningar i ett sammanhang som borde ge människor utrymme att verka enligt deras demokratiska rättigheter och skyldigheter oberoende av kategoritillhörighet.

## Forskargrupper i verkligheten: fyra fallbeskrivningar

Nedan följer fyra fallbeskrivningar baserade på reflektioner och analys av utvecklingen för de forskargrupper som författarna har mest inblick och djupast förståelse för, nämligen de forskargrupper som vi själva tillhör. Fallbeskrivningarna innehåller historiska översikter och redogör för väsentliga milstolpar i forskargruppens utveckling. Vi gör inga anspråk på att dessa fyra grupper är generellt representativa men vi tror dock att dessa fallbeskrivningar kan ge exempel på olika aspekter av dynamik i forskningssammanhang och avgörande betingelser för forskargrupper som universitetets verksamhetsbärande enheter.

### Forskargrupp A: Programvarusystem (LTH)

*Förhistoria.* Forskargruppen SERG (Software Engineering Research Group) har sina rötter vid LTH och dåvarande institutionen för teletrafiksystem i slutet av 1980-talet. Vid den tiden pågick en industriell revolution då elektromekaniska telefonväxlar ersattes med datorbaserade växlar styrda av mjukvara. Mjukvaran blev snabbt svårarbetat komplex och höga tillförlitlighetskrav krävde nya sätt att angripa systempålitlighet, vilket för programvara som inte styrs av fysiska lagar även inbegriper själva utvecklingsprocessen och de människor som är inblandade i den. Denna trend pågår i inom många industrigrenar och det internationella ämnet Software Engineering (SE) börjar ta fart i takt med att utmaningarna med storskalig mjukvaruutveckling blir allt mer påtagliga.

*Fas 1: Ensam senior med doktorander.* Claes Wohlin (CW) disputerade 1991 i teletrafiksystem vid LTH och började vid institutionen 1993 som universitetslektor att bygga upp en grupp med doktorander (Björn Regnell (BR), Anders Wesslén (AW), Martin Høst (MH) och Per Runeson (PR)) med en bas i form av anslag från NUTEK. Principerna för gruppen har från början varit att forskningen ska vara industriellt relevant och akademiskt högkvalitativ. Vidare är en för tekniska högskolan ny typ av forskningsmetodik i fokus – empiri i stället för matematisk analys och ”konstruktions”-forskning.

*Fas 2: Etablering och expansion.* Under denna period expanderar ämnet SE internationellt och ett nytt forskningsfält etableras där starka konferenser och tidsskrifter visar uthållighet och kritisk massa. Det finns en latent spänning mellan det nya ämnet SE och dess nya forskningsmetodik, och det traditionella ämnet Computer Science (CS). På olika ställen i Sverige har ämnet olika lätt att etablera sig vid sidan av traditionell CS. Lund tar täten i Sverige tillsammans med Linköping. BTH växer upp som en ny aktör med tydligt fokus på området. Linköping blir först med att tillsätta en professor 1997 och CW får tjänsten på deltid samtidigt som han förstärker handleda sina doktorander i Lund. Lund svarar på utmaningen och inrättar en professur som CW får 1998. Ämnet etableras inom civilingenjörsutbildningen vid LTH via populära valfria kurser och i ett högskoleingenjörsprogram i Helsingborg med start 1998. De första doktoranderna disputerar 1998 (PR) och 1999 (BR, MH

och AW) och de tre förstnämnda anställs som lektorer. CW lämnar Lund för en professorstjänst på BTH i Ronneby år 2000.

*Fas 3. Nästa generation tar över.* Tre relativt nydisputerade lektorer tar i denna fas över ledarskapet. Till en början prövades en kollektiv ledarskapsmodell, men när denna inte accepterades av omgivningen presenterades PR som ledare som tillsammans med de andra två kom att utgöra en ledningsgrupp som arbetade tätt tillsammans med en tydlig intern arbetsfördelning och mycket kommunikation. Ämnet introduceras i denna fas som en obligatorisk kurs för D-programmet 2002 och två andra avancerade kurser lanseras. Nya doktorander rekryteras, dels med VINNOVA-finansiering, dels med fakultetsmedel. Två av sju doktorander är kvinnor. Till en början är dock CW huvudhandledare för doktoranderna eftersom ingen av lektorerna i gruppen ännu har docentkompetens. Publikationsstrategin är tydligt etablerad från fas 1 och resultatet syns i en världsranking där Lund kommer in på 15:e plats år 2003, baserat på publikationer 1998–2002. De nyetablerade forskarna får bra ingångsprogram- och redaktionskommittéer och får god internationell acceptans. De får också uppdrag inom LTH som programledare, nämndledamöter, biträdande prefekt osv. Ett par försök att rekrytera lektor/forskarassistent bland de egna doktoranderna görs vilket innebär att en man och en kvinna stannar ett par år vardera, men går sedan vidare till attraktiva positioner i näringslivet.

*Fas 4. Övervintra forskningsfinansieringskris.* KTH och Chalmers lyckas inte skapa uthålliga förutsättningar för ämnet vid sina lärosäten och under denna kritiska fas faller finansieringen för Software Engineering mellan stolarna på VINNOVA. De flesta doktorander går vidare till en lysande arbetsmarknad i näringslivet. Frågan är vem som ska bygga upp forskningsbredd i Sverige inom SE? Lund och BTH han- kar sig fram och överlever främst genom att anpassa forskningsinriktningen efter de medel som utlyses och skapa allianser med andra ämnen inom och utom lärosätena. Efter den så kallade IT-bubblan är det också problem vad gäller tillgången på stu- denter till grundutbildningen vilket får till följd att utbildningen i programvarutek- nik i Helsingborg läggs ner. Vid LTH blir en av åtgärderna en omorganisation som leder till att SERG-gruppen flyttas till institutionen för Datavetenskap (Computer Science). Emellertid har spänningen mellan forskningstraditionerna nu mognat så att acceptans råder och integrationen i den nya institutionen går mycket smidigt.

*Fas 5. Industrin rycker in med nya medel.* I industrin börjar man bli medveten om att de statliga satsningarna på mjukvaruforskningen inte är tillräckliga. I samverkan med VINNOVA finansieras industrirelevant forskning, bland annat det industriella excellenscentret EASE. Likaså blir det strategiska centret ELLIIT (i samverkan mel- lan Linköping, Lund, BTH och Halmstad) föreslaget finansiering. Inom ramen för nya centra anställs tre kvinnliga postdocs på cirka två års kontrakt, alla med utländsk bakgrund. Nya doktorander anställs i centret och i mindre projekt – två av fem i denna generation är kvinnor, två av fem har utländsk bakgrund. Problemet är i detta läge att hitta kompetent personal, men lågkonjunkturen kom mer eller mindre som en räddande ängel och för närvarande står sökande i kö för att komma in.

## Forskargrupp B: Teoretisk elektroteknik (LTH)

*Förhistoria:* Teoretisk elektroteknik är ett klassiskt ingenjörssämne, som fick sin första professur i Sverige år 1907 på KTH. Tiden på KTH fram till mitten av 1900-talet präglades av sina professorer, bland annat Hannes Alfvén och Erik Hallén. När LTH grundades 1961 skapades en ganska direkt avknoppning av institutionen på KTH, med samma namn och en professor därifrån, Per-Olof Brundell. Denne blev en av de första professorerna på LTH, men producerade anmärkningsvärt få doktorer. Under tiden 1961–1989 var institutionen (omväxlande avdelningen) relativt liten, ett tiotal personer totalt, och grupplöjaliteten bestod mer i institutions- och undervisningsgemenskapen än forskningsgemenskapen.

*Nystart:* Kontakterna med KTH fick en ny injektion då Gerhard Kristensson (GK) kom därifrån som ny professor 1989, och Anders Karlsson (AK) följde strax efter. Båda hade varit anknutna till Staffan Ströms (SS) forskargrupp i teoretisk fysik på Chalmers under 1970-talet, och följt med då SS tog över teoretisk elektroteknik på KTH 1984. Den första tiden präglades av nyutveckling av forskarutbildningen och de högre fortsättningskurserna. Forskningen handlade till stor del om endimensionella inversa spridningsproblem och grupperna i Lund, KTH och Chalmers hade mycket utbyte och regelbundna internat kring detta problemområde. Institutionen var fortsatt relativt liten, och institutionsgemenskapen starkare än forskningsgemenskapen. Kontakterna med industrin började formeras, och ett långsiktigt arbete med att skapa nätverk påbörjas. Draghjälp erhöles från GKs och Ss engagemang i Svenska Nationalkommittén för RadioVetenskap (SNRV, under KVA), där många kontakter med akademi och industri odlas.

*Mognad:* I slutet av 1990-talet hade gruppen en liten men stabil doktorandbas (3–5 doktorander), och industrikontakterna började betala sig i den meningen att flera industridoktorander har påbörjat sina studier, externa kurser börjar hållas, och uppdragsforskningen blir mer återkommande. Gruppen hade många samarbeten med forskargrupper i andra delar av landet och utomlands, men ganska få konkreta samarbeten med grupper i Lund fram till början av 2000-talet.

*Sammanläggningar:* Den tidigare lilla institutionen för teoretisk elektroteknik (och flera andra) har vid sekelskiftet blivit för liten i fakultetens ögon och ett flertal sammanslagningar genomförs över hela LTH. Bland annat medför detta att den mycket teoretiska gruppen sammanförs med den tidigare institutionen för tillämpad elektronik, vilket skakar om synen på vad ämnet är och hur det relaterar till övriga grupper. Många nya samarbeten inom Lund tar nu sin början, framför allt inom den nya institutionen Elektrovetenskap. Mats Gustafsson (MG) och Daniel Sjöberg (DS) disputerar i början av 2000-talet och stannar kvar i gruppen, från 2005 som docenter. Gruppen har ett gott akademiskt rykte, som tar sig uttryck i att flera seniorer blir utsedda till att sitta i styrelser, nämnder och programledningar. En viss uppluckring i den gamla institutionsidentiteten börjar nu märkas då framför allt den administrativa personalen gradvis fjärras från den forskande och undervisande personalen. Detta blir än mer uppenbart i en sammanslagning till institutionen för Elektro- och informationsteknik som under år 2007, med cirka 100 anställda, blir en domine-



rande institution i E-huset. I den nya organisationen tas ett aktivt beslut att göra den administrativa personalen till en angelägenhet för hela institutionen, och dessa har inte längre en naturlig hemvist hos en forskargrupp. Även de heltidsundervisande lärarna fjärras till viss del från forskningsverksamheten i och med att fler och fler projekt handlar om samarbete med andra grupper och traditioner än det egna ämnet. De är dock fortfarande lokaliserade tillsammans med forskarna till skillnad från den administrativa personalen som centraliseras.

*Kapacitetsgrupper:* Den nya institutionen organiseras administrativt i så kallade kapacitetsgrupper, som i en del fall är så små att de kan identifieras med en forskargrupp (teoretisk elektroteknik är en sådan), och i en del fall är så stora att man kan identifiera ett par, tre grupper inom den. Denna organisation ger en viss synlighet åt de enskilda forskargrupperna på institutionsnivå, men skapar också utmaningar då nya områden ska etableras: som exempel finns en person i gränslandet mellan teoretisk elektroteknik och en annan grupp, och den uttalade viljan har länge varit att verksamheten ska vara just i gränslandet. Men administrativt får personen bara tillhöra en kapacitetsgrupp, vilket ger en stelbenthet i utvecklingen av detta nya område.

*Industrikontakter:* De industrikontakter som började odlas under 1990-talet har gett utdelning under 2000-talet. Dels finns nu ett nätverk av personer i ledande ställning på olika nivåer som känner till gruppen och har en positiv bild av dess kapacitet, dels finns ett starkt inflöde av adjungerade professorer (för närvarande fem) vars företag ger dem möjlighet att komma till gruppen någon dag i veckan. Nackdelen med många av industriprojekten är att det är svårt att sätta in doktorander i sådana projekt, eftersom det ofta är krav på snabb leverans. Detta gör att gruppen hittills mest har använt senior personal i dessa projekt.

Åldersmässigt har gruppen en god spridning mellan 25 och 60 år. Genom åren har gruppen haft mycket få kvinnor utöver administrativ personal, endast två–tre doktorander och ingen senior. Detta återspeglar i viss mån fördelningen i grundutbildningen och utgör ett bekymmer i rekryteringen. Fördelningen är något bättre i angränsande grupper, vilket till viss del hjälper den sociala sammansättningen. Det internationella inslaget har blivit starkare de senare åren då flera nya doktorander haft en ickesvensk bakgrund och undervisningen nu även inkluderar ett internationellt Masterprogram.

### **Forskargrupp C: Bioteknik (LTH)**

*Organisation:* Bioteknik är en avdelning under den Kemiska institutionen (KILU). KILU är en gemensam institution för kemi inom den naturvetenskapliga fakulteten och den tekniska fakulteten (LTH), och bedriver undervisning och forskning som spänner över hela kemiämnet. Totalt har KILU nästan 400 anställda varav 160 är doktorander. KILU leds av en institutionsstyrelse och har en gemensam administration, men verksamheten bedrivs i olika avdelningar. Avdelningarna leds av en avdelningsföreståndare och varje avdelning ansvarar för sin egen budget. Från den 1 juli 2008 har KILU-avdelningarna (tidigare 13 stycken) slagits samman till fyra enheter

men omfånget av sammanslagningen varierar kraftigt mellan de olika enheterna. Bioteknik ingår i enheten Bioteknologi. Som en konsekvens av sammanslagningen har en grupp från den upplösta avdelningen Analytisk kemi införlivats i Bioteknik, men i övrigt fungerar de tre avdelningarna i enheten (Bioteknik, Teknisk mikrobiologi, Tillämpad Biokemi) idag som separata verksamheter.

*Utveckling:* Avdelningen för Bioteknik grundades år 1985 av Professor Bo Mattiasson (BM). Vid starten omfattades ungefär 20 personer varav cirka fem seniora forskare. Avdelningen tillhör LTH. Sedan grundandet har både antalet forskningsområden och antalet anställda vid avdelningen expanderat. Idag har Bioteknik 12 anställda seniorer (varav fyra är professorer och tre är docenter – två av dessa är universitetslektorer). Dessutom finns en teknologikoordinator, två teknisk personal, och en avdelningsspecifik administratör. Avdelningen har 34 doktorander, varav ett stort antal ingår i internationella utbytesprogram. Dessutom besöks Bioteknik av cirka 40 internationella gästforskare och 20 internationella Masterstudenter varje år. Bioteknik är därför idag en avdelning med diversitet vad gäller ålder, kön, studiebakgrund, och nationalitet.

Avdelningsföreståndare vid Bioteknik är Rajni Hatti Kaul (RHK, professor). Grundaren (BM) är aktiv forskare vid avdelningen, men ett antal yngre seniorer har anställts under senare år. Könsfördelningen mellan seniorerna är ganska jämn (fem kvinnor och sju män – en professor och två docenter är kvinnor). Seniorerna har olika bakgrund avseende grundutbildning men majoriteten har disputerat vid LTH. Avdelningen har en bred forskningsprofil som kretsar kring grundläggande och tillämpade aspekter av miljö-, industriell-, medicinsk- och livsmedelsbioteknik, samt bioanalytiska metoder. Avdelningen har (tillsammans med Teknisk Mikrobiologi och Tillämpad Biokemi) en stor roll i undervisningen vid civilingenjörsprogrammet i Bioteknik och det Internationella Mastersprogrammet i Bioteknik vid LTH. Det är svårt att dela in avdelningens utveckling i olika faser eftersom expansionen sedan starten 1985 har varit successiv. Generellt, består en stor andel av avdelningens personal idag av utländska gäster, doktorander och Master-studenter i utbytesprogram (ökning från cirka 2 till runt 60 personer per år) medan den disputerade anställda personalen i princip har fördubblats sedan avdelningens inrättande.

*Finansiering:* Expansionen av Bioteknik har ända sedan grundandet varit beroende av externa anslag (2009 var fördelningen fakultetsmedel för forskning/externa anslag ungefär 6 /34 miljoner) som finansierar majoriteten av forskningen. Dessutom utförs uppdragsforskning. Ända sedan start har avdelningen haft mycket kontakter med industrier och många samarbetsprojekt och industridoktorander förekommer med jämna mellanrum.

*Ämnet och forskargruppen:* Eftersom avdelningen är relativt stor, fungerar den som ett antal separerade forskargrupper, centrerade runt en projektledare (någon av avdelningens seniorer, idag 7–8 grupper om minst fyra personer (postdoc, doktorand, gäst eller projektarbetare), men som samarbetar på olika sätt. Generellt ansvarar varje senior för sin egen externfinansierade forskargrupp, och storleken på forskargruppen är beroende av anslagen. Lojaliteten ligger främst inom gruppen som leds (och finansieras) av projektledaren, medan en annan lojalitetsnivå är själva forskningsprojektet

(som ofta är ett samarbete mellan seniorer inom eller utanför avdelningen, eller med en industrikontakt). Den senare gäller dock under den period då gemensam finansiering löper. Generellt har de olika projektledarna vid avdelningen olika specialiteter, men ämnesområdena överlappar varandra (åtta större områden har identifierats i årsrapporten för 2008, och samtliga berörs av mer än en senior forskare), och beror på varifrån anslag erhållits och vilka personer som samsökt medlen. Seniorerna är generellt aktiva i kontakter med anslagsgivare och företag för att bygga verksamheten vidare.

*Grundutbildning och forskning:* Civilingenjörsprogrammet i Bioteknik är ett relativt nyinrättat program, och innebar att antalet studenter och kurser i grundutbildningen där Bioteknik har ansvar ökade. Programmet har för närvarande 75 platser, och har fyllts varje år. Biotekniks kursutbud består av både kurser av mer grundläggande nivå som har ganska lite att göra med avdelningens forskning, och ett antal kurser som direkt tangerar de områden som beforskas vid Bioteknik. Doktoranderna som undervisar som labhandledare i kurserna, får därför ofta möjlighet att välja att undervisa i en kurs som ligger ganska nära det egna forskningsområdet. Detta skapar en lojalitet mellan den undervisande personalen, speciellt på forskningsnära kurser (nära det egna området), och denna typ av undervisning är viktig för att skapa en rekryteringsbas av nya studenter. Grundutbildningen är dock drabbad av mycket höga overheadkostnader vilket gör fakultetsanslagen inom området otillräckliga, och personalen får därför lönebidrag från forskningens fakultetsanslag. Detta utgör idag ett problem, då dessa anslag är tänkta att täcka medfinansiering av externa anslag, då anslagsgivande myndighet även här medger lägre overheadkostnad än de som idag tas ut av universitetet. Som anställd vid avdelningen är man medveten om denna problematik, och underfinansieringen kan innebära att lojaliteten mot undervisningsområdet minskar.

## **Forskargrupp D: Centrum för ekonomisk demografi (EHL)**

*Förhistoria.* Det som senare kom att bli Centrum för ekonomisk demografi började på ekonomisk-historiska institutionen under 1970-talet. Ekonomisk historia som ämne studerar den långsiktiga utvecklingen av samhället med fokus på ekonomiska mekanismer och med utgångspunkt i ekonomisk teori. Institutionen hade tidigt en inriktning på det agrara samhället och intresset för utvecklingen från jordbrukssamhälle till industrisamhälle föranledde ett intresse för betydelsen av och orsakerna till befolkningsförändringar i olika kontexter.

Fas 1: *Ensam senior med en doktorand.* Gunnar Fridlitzius (GF) började studera befolkningsutvecklingen i förindustriella Sverige under 1970-talet vilket lade grunden till en av de två dominerande forskningsinriktningarna som skulle så småningom utvecklas till ett centrum. GF initierade en omfattande datainsamling, baserad på arkivuppgifter rörande demografiska och socioekonomiska förhållanden i ett antal skånska församlingar. Samtidigt arbetade Rolf Ohlsson (RO) med sin avhandling som, precis som en stor del av hans senare arbeten, behandlade invandringen till Sverige under efterkrigstiden. ROs inriktning speglade det intresse och allt större

fokus som riktades på senare tiders ekonomiska utveckling, och som skulle bli en tydlig forskningsinriktning vid institutionen. Följaktligen etablerades under denna fas två huvudspår vad gäller forskning rörande demografiska förhållanden såväl i det förindustriella som i det mer samtida samhället vid ekonomisk-historiska institutionen.

Fas 2: *Förankring*. Befolkningsstudierna vid institutionen fortsatte under 1980-talet. Gruppen utökades med ytterligare en disputerad vid sidan av GF och RO, Tommy Bengtsson (TB). Vid mitten av 1980-talet påbörjades en mer systematisk excerpering av församlingsdata från ytterligare ett antal skånska församlingar för perioden 1650–1895. Forskargruppens storlek var i stort sett oförändrad under 1980-talet men gruppen gjorde vissa metodologiska framsteg som skulle särpräglade gruppens arbete framgent och ytterligare en disputerad forskare blev adjungerad till gruppen (Christer Lundh, CL). GF gick i pension år 1988 varefter RO och TB fortsatte att samarbeta vilket etablerade ekonomisk demografi som en viktig del av institutionens forskningsprofil, inte minst genom en god förmåga att skaffa externa forskningsmedel från råden.

Fas 3: *Expansion*. 1990-talet blev den verkliga expansionsfasen för forskningsgruppen. Ett antal externa anslag möjliggjorde att nya doktorander värvades av gruppen. Från att vara en grupp av tre disputerade forskare blev gruppen en större enhet med sex doktorander anknutna till inriktningen. Utöver en expansion vid ekonomisk-historiska institutionen blev det också en ämnesmässig expansion. Forskargruppen utökades, främst genom kontakter och samarbeten, med disputerade forskare från nationalekonomi, socialt arbete, statistik och socialmedicin. Ett forskningsprogram inom äldreforskning liksom ett annat i ekonomisk demografi finansierade denna typ av tvärvetenskaplig verksamhet och möjliggjorde förstudier och tester av olika idéer för olika forskningsprojekt. Vid slutet av 1990-talet kunde man räkna cirka 20 personer som var kopplade till något av dessa större forskningsprogram. Forskargruppen hade därmed växt avsevärt på drygt 20 år.

Fas 4: *Institutionalisering*. I början av 2000-talet fick TB en professur i demografi och därmed leddes gruppen av två professorer, RO och TB. Doktoranderna från 1990-talet disputerade och fyra av dem stannade kvar som en del av forskargruppen (Maria Stanfors (MS), Martin Dribe (MD), Dan-Olof Rooth (DR) och Kirk Scott (KS)). RO och TB hade emellertid olika syn på hur gruppen och dess verksamhet skulle utvecklas. TB vill att gruppen skulle bli en fastare och mer demografiskt fokuserad enhet medan RO tyckte att gruppens styrka låg i att forskarna hade en stark anknytning till hemmainstitutionerna och han motsatte sig en fastare institutionell form. RO gick bort 2004, och året därpå, 2005, ansökte forskargruppen om ett av de första Linnébidragen som utlystes då. Gruppen fick ett av dessa Linnéstöd år 2006 och därmed var Centrum för ekonomisk demografi ett faktum.

Gruppen blev ett centrum till sitt namn, men de forskare som deltog i verksamheten behöll sin anknytning till hemmainstitutionerna – styrka eller ej må vara oklart.

Fas 5: *Svårigheter*. I och med Linnébidraget fick gruppen fastare och inte minst mer resurser. Förutom Linnébidragen tillkom ytterligare projektmedel knutna till enskilda medlemmar. Centrumets organisation blev också mer formell. Eftersom

de medverkande forskarna kommer från olika discipliner har de också olika idéer om hur gruppen ska utvecklas och hur forskningsmedlen ska fördelas. Detta är CEDs största utmaning framöver – att hitta en arbetsmodell där alla är nöjda med avkastningen både i form av medel och i form av inriktning på forskningen som genomförs. Man kan också se rekrytering som en förnyingsutmaning. Medan det demografiska forskningsspåret integrerades i institutionens grundläggande utbildning sammanföll centrumbildningen med en omläggning av utbildningssystemet, dels som en Bologna-anpassning, dels som ett sätt att möta vikande söktryck och försöka locka till sig fler studenter. De demografiskt inriktade kurserna på grundnivå i ekonomisk historia ersattes av andra kurser men samtidigt skapades en internationell Masterutbildning i ekonomisk demografi. Rekryteringen till denna utbildning sker primärt utanför Sverige och bland studenter med annan akademisk bakgrund än ekonomisk historia. Detta påverkar i sin tur rekrytering till forskarutbildningen, förvisso mycket dugliga kandidater för studier i ämnet demografi men med mycket liten koppling till det ekonomisk-historiska ämnet och till övriga institutionen. Såväl enskilda medarbetare som centret i stort riskerar att bli perifera till det som andra ämnesföreträdare räknar som ämnets ”kärna”. Forskningsmässigt är detta ett mindre problem då kvalitet och gångbarhet mäts på olika sätt, men med en lösare koppling till grundutbildning och till institutionen i stort kan det bli svårt med rekrytering (studenter exponeras ju inte för frågor rörande demografi om de inte själva söker sig till det). Det är också en utmaning att säkerställa förnyring då centret inte kan garantera särskilt många individer några fasta tjänster och goda anställningsvillkor – detta vilar på extern finansiering och att institutionen är villig att ta risken för en anställning. Könssammansättningen bland personalen verksam vid centret är mycket ojämn. Endast ett fåtal kvinnor är representerade, en som professor i styrgruppen, en som forskare, och ett par som doktorander. Att förändra könssammansättningen är en utmaning för framtiden och en dimension av förnyring av gruppen mer generellt, en annan dimension av detta är hur man rekryter i stort för att upprätthålla en dynamisk forskningsmiljö. Hur hittar man rätt folk? Hur får man dem att vilja stanna? Hur hittar man de frågor och de strategier som är gångbara i framtiden?

## Diskussion om fallbeskrivningarna

Fallbeskrivningarna uppvisar några slående likheter. Samtliga grupper har växt fram under de senaste 20 åren, framför allt med hjälp av externa medel. Detta återspeglar en allmän expansion av högre utbildning och forskning i Sverige under denna period. Endast liten inverkan av omgivande organisation (fakultet/institution) går att spåra i beskrivningarna, och om sådan finns, snarare reaktiv än proaktiv. Den omgivande strukturen, och då främst omgivande forskargrupper snarare än formella strukturer, har framför allt bidragit med nya samarbeten och allianser längs vägen. Det internationella inslaget i rekryteringen på doktorandnivå är påfallande, särskilt under senare år då flera av grupperna är direkt inblandade i internationella Masterprogram vilka blir en naturlig bas för rekrytering av doktorander. Samtliga grupper har också en stark förankring i det omgivande samhällets behov.

I samtliga fall finns i starten (eller nystarten, TeorEl, Bioteknik) en visionär ledare som expanderar ett befintligt ämne i någon ny forsknings- eller tillämpningsriktning. Dessa ledare – i samtliga exempel män – får olika roller i gruppens utveckling. I ett fall lämnar initiativtagaren ganska snart (SERG) medan de andra finns kvar och leder gruppens utveckling. Dock noteras att i samtliga fall ett överlämnande har skett till nya generationer, och fortlevnaden för grupperna därmed har säkrats. Det finns också tendenser till att andra generationens ledarskap är mindre förknippat med en sololedare och mera förknippat med ett kollektivt ledarskap i en liten ledningsgrupp. Huruvida dessa två strategier kan karakteriseras som manliga eller kvinnliga låter vi vara osagt (Alvesson & Due Billing, 199:156 ff). Det är dock ett faktum att ett delat ledarskap innebär större sannolikhet för en kvinna eller individ som tillhör en annan icke-normerande kategori att få en ledande position. Starten eller nyändningen är i flera fall kopplad till en extern rekrytering medan tillväxt och vidareutveckling i hög grad leds av personer som har kommit in i gruppen via disputation. Det är också i detta sammanhang som vi ser att kvinnorna kommer in.

Vi kan konstatera att, i samtliga fyra fall, har de visionära ledarna varit män. Ledarna har verkat antingen som enskilda eller som en mindre grupp av ledare. I ett fall (Bioteknik) har den andra generationens ledare varit kvinna, medan de i de övriga fallen har varit män. Detta är i viss mån en funktion av att fördelningen av män och kvinnor är mycket sned redan på grundutbildningen inom delar av LTH: s verksamhet. I en grupp (SERG) har upprepade försök gjorts att rekrytera kvinnor till gruppen både direkt efter disputation och som postdoc. Dessa försök har dock hittills inte lett till någon förändring i könsfördelningen och därmed inte heller i hierarkierna förutom att de få kvinnor som finns med också blir äldre och därmed meriterar sig till högre akademisk rang. Hur dessa kvinnor arbetar strategiskt och hanterar sin minoritetsposition är okänt (jmf Kanter, 1977). Enligt Kanter är det dock inte bara grupperns sammansättning – minoriteter och majoriteter med avseende på könsfördelning på avdelningar och arbetsställen som är av betydelse för varför det finns få kvinnor på höga och strategiska positioner. Även möjlighetsstrukturer – vilka möjligheter det finns för att utvecklas och göra karriär inom organisationen – och maktstrukturer – vilka möjligheter finns det att agera effektivt inom organisationen – spelar roll. I detta avseende påverkar förekomsten av homosocialitet och glastak kvinnors, och även andra minoritetsgruppers möjligheter till avancemang. I viss mån kan det vara oavsiktligt men kan dock avhjälpas av att organisationen förändras.

Man måste ha i minnet att universitetsvärlden är något av en historisk anakronism i det moderna samhället. Tillsammans med exempelvis militären och vissa delar av kyrkan lever i universitetet en ledarroll kvar som kan karakteriseras som "a great man". Ledarstilen som uppmuntras är auktoritär i meningen att en vetenskapligt upphöjd (professor) leder juniora forskare, produktionsinriktad och vid flera tillfällen under en akademikers karriär utsätts han/hon för olika lojalitetstest, inte mist i samband med befordran (jmf Scully, 1997). Relationen mellan ledare och ledda karakteriseras tämligen ofta av ett beroendeförhållande. Även om vi lämnar frågan om huruvida det finns typiskt manliga eller kvinnliga ledarstilar därhän, då detta är en mycket stor litteratur med motstridiga ståndpunkter, är det historiskt nedärvda

ledarskapet i mångt och mycket förknippat med maskulina förtecken. Ledarskapet är emellertid i hög grad omgivnings- och situationsberoende och därmed föränderligt samt naturligtvis också i avsevärd utsträckning beroende av personer, deras personligheter och personkemi.

För två av grupperna (SERG och CED) kan gruppens tillkomst till viss del identifieras med en ny forskningsansats (empiri respektive demografi), medan teoretisk elektroteknik och bioteknik i någon mån är klassiska ämnen med nya tillämpningar. Direkta organisatoriska förändringar som institutionssammanslagningar har medfört nya kontaktytor, men också nya gränsdragningar.

I fallbeskrivningarna framgår att gemenskapen och lojaliteten inom en forskargrupp ges inte enbart av forskningen, utan även av undervisningen och det gemensamma ämnet. Inom undervisningen ger forskningen avtryck framför allt i fortsättningskurserna, som knyts betydligt starkare till forskningsverksamheten än de grundläggande kurserna. Detta medför att en forskargrupp kan bestå av en gemenskap som inte bara omfattar forskande personal, utan även administrativ/teknisk och heltidsundervisande. En forskargrupp har ofta det informella ansvaret för en samling kurser relaterade till forskargruppens forskningsämne och där genomförandet och utvecklingen av kurserna kan stå och falla med forskargruppens kompetens.

Acceptansen av forskargruppen internt och extern är en viktig faktor för gruppens status och fortlevnad. Den internationella acceptansen gestaltas i publikationer, uppdrag i forskarsamhället, extern finansiering samt rankingar av olika slag. Den interna acceptansen är svårare att se spår av. I de fall den ges några konkreta uttryck (exempelvis inrättandet av en professur, SERG) kommer den interna acceptansen *efter* den externa. För att åstadkomma ett mer proaktivt ledarskap borde det interna arbetet med att identifiera och stödja potentiella framtida forskargrupper intensifieras.

Det framstår som att tillkomsten och uthålligheten hos en forskargrupp till stor del beror på existensen av en kritisk massa individer (åtminstone 2–3 personer) med tillräcklig drivkraft för att formulera en vision om ett område, och förmåga att hämta in externa resurser. Detta har också kombinerats med en flexibilitet att kunna anpassa verksamheten till sin omgivning för att överleva ekonomiskt svåra tider, och samtidigt bygga de långsiktiga broar och nätverk som krävs för att kunna expandera. Till synes kan man tycka att kön inte spelar någon roll i detta sammanhang – att det inte är konstigt att män startat och lett forskargrupper i starkt mansdominerade miljöer – men den stora problematiken kan konstateras ligga i att en ojämn könsammansättning på grundutbildningsnivå påverkar rekrytering till forskarutbildning och därmed också fortplantar sig till rekrytering av akademisk personal. Detta i sin tur präglar genusordning på arbetsställena men också genuskodning av ämnet, forskningen som utförs och av ledarskapet.

### **Hur synliggörs forskargrupper i LUM?**

LUM, Lunds Universitets Magasin (tidigare Lunds Universitet Meddelar), är Lunds universitets egen tidning. Den ges ut med tio nummer per år och kommer idag ut i

en upplaga om 14 000 exemplar varav ungefär hälften distribueras till anställda och hälften till andra intresserade. I tidningen blandas artiklar, information och reportage, och ibland även debattinlägg, som skildrar universitetets verksamhet. LUM är alltså mer än en interntidning – den riktar sig inte enbart till anställda i den egna organisationen utan fungerar i allra högsta grad som en informationskanal till omvärlden för att återspegla vad som sker på Lunds universitet men också som ett verktyg för att etablera en självbild och marknadsföra universitetet.

Om man söker på ordet forskargrupp i LUMs elektroniska arkiv får man 130 träffar. Studerar man upplagorna från och med 2002, återkommer begreppet på ett över tid ganska regelbundet sätt. Begreppet forskargrupp är alltså inget speciellt modeord, även om det i vissa nummer förekommer mer frekvent än i andra. Tittar man närmare på de sammanhang som 'forskargrupp' förekommer i kan man säga att det i första hand rör sig om reportage om framstående forskare och deras miljöer, i andra hand om tematiska artiklar, men också i artiklar som återspeglar strategiska frågor och Lunds universitets profilering. Ordet forskargrupp förekommer ibland också bland de notiser som kortfattat uppmärksammar förtjänstfulla insatser bland anställda som fått priser, stora stipendier, och publicerat resultat inflytelserika tidskrifter. Artiklarna och notiserna ger alltså prov på såväl den öppna som den organisatoriska definitionen av en forskargrupp men de ansluter sig också i vissa fall till lojalitetsdefinitionen av vad en forskargrupp är.

För att belysa hur forskargruppen som fenomen gestaltas i LUM har vi genomfört en begränsad djupstudie av ett begränsat urval av nummer av LUM. Det rör sig om ett slumpvis, men stratifierat, urval av nummer utgivna sedan 2002: tre till fem nummer per år, i vilka ordet 'forskargrupp' förekommer minst en gång. Totalt trettio artiklar har lästs igenom och systematiserats och nedan presenteras en genomgång av resultat av denna studie. Resultaten presenteras med avseende på följande: hur synliggörs forskargruppen som fenomen? Vad karakteriserar en forskargrupp? Vilka utgör forskargruppen? På vilka sätt förknippas ledarskap med forskargrupp?

Forskargruppen som fenomen synliggörs på olika sätt i LUM. Begreppet förekommer på ett okomplicerat och vagt sätt i artiklar som redogör för strategier och profilfrågor för Lunds universitet. På ett självklart sätt är det viktigt för LU att erbjuda goda villkor för ledande forskargrupper samt verka för en dynamisk vetenskaplig miljö. Både nuvarande rektor, Per Eriksson, och föregående, Göran Bexell, ger uttryck för detta (två artiklar). Begreppet förekommer extra frekvent i numret som presenterar resultaten av den så kallade RQ08-utredningen. Ett fåtal artiklar försöker problematisera forskargruppen som enhet och analysera dess möjligheter och problem. Att forskargrupp är ett vagt begrepp som ändå används tämligen frekvent är problematiskt till exempel i de avseenden som artiklarna behandlar exempelvis administrativa förändringar: ett påstående som att "kanslierna skall ge forskargrupperna bättre service" (LUM 2004:10, sida 6) blir svårtolkat då man inte riktigt vet hur precis enheten forskargrupp är, vem som omfattas av stödet, och hur man skall formera sig och agera för att få stödet. Man undrar också om stödet enbart avser forskargrupper och hur det i så fall går för de forskare som inte har en tydlig grupp-tillhörighet. Att en forskargrupp är ett otydligt fenomen exemplifieras av att den kan



bestå av allt ifrån två till flera personer. Samtidigt är det något som alla vet vad det är och innebär: en äldre professor beskriver livet som akademiker enligt följande: ”Som forskare börjar livet leka vid 35, man börjar bli känd och reser på konferenser. Vid 40 är man etablerad med egen forskargrupp och gedigna anslag från råd och stiftelser” (LUM 2009:1, sida 19). Att ha en egen forskargrupp är något som definierar en självständig och etablerad forskare – att vara en framtidens forskningsledare innebär att ha en egen grupp. För många är detta något av en dröm, eller som Fredrik Kahl, lektor på Matematikcentrum, säger efter att i stenhård konkurrens plockat hem två stora anslag motsvarande 20 miljoner kronor: ”Målet är nu att starta en egen forskargrupp” (LUM 2008:3, sida 40).

Som mest förekommande är forskargruppen som fenomen i de notiser som rapporterar om priser, uppmärksammade resultat, och tilldelning av stora anslag. Detta ger forskargruppen som fenomen en viss karaktär och i dessa sammanhang rör det sig i stort sett uteslutande om forskargrupper inom medicin och teknik, men även forskargrupper inom naturvetenskap omnämns regelbundet medan det är mer ovanligt att man nämner forskargrupper inom samhällsvetenskap (CED och FAS-center på Företagsekonomiska institutionen är några undantag). Det är mycket ovanligt att det förekommer några omnämnanden om forskargrupper inom humaniora. Detta återspeglar på ett tydligt sätt olika sätt att organisera forskningen på olika fakulteter eftersom medicin, teknik och naturvetenskap under en längre period än andra ämnesområden har arbetat gruppvis. Men det återspeglar också den ökade betydelsen av stora projekt, stora anslag och ett behov av att samarbeta flera för att göra ett vetenskapligt avtryck i en tid då excellens blivit allt viktigare och den ensamma forskaren varken är stor eller stark.

I och med att det finns en ämnesmässig snedfördelning i hur forskargruppen som fenomen synliggörs och porträtteras får vi också en snedfördelning med avseende på kön. I Sverige, precis som i många andra länder, har högre utbildning i allmänhet feminiserats – kvinnor utgör mer än hälften av de studerande och en växande andel av den akademiska personalen – men det råder stor ämnesmässig heterogenitet. Förändringstakten vad gäller ämnesinriktning är långsam och, trots upprepade satsningar under de senaste decennierna, är studieval fortfarande könsbundna; universitetet som arbetsmarknad är såväl horisontellt, vertikalt som internt segregerat; anställningsformer och karriärgång skiljer sig mellan män och kvinnor, inte minst i samband med etableringsfasen efter disputation; och inom vissa områden saknas det kvinnliga förebilder trots att en växande grupp yngre kvinnor faktiskt håller på att etablera sig vid sidan av sina manliga kollegor. Detta är ett exempel på att kön fortfarande spelar roll i Sverige år 2009.

Vid en första anblick kan man tycka att forskargruppen är en könsneutral företeelse men i och med att den primärt verkar befolkas av män så präglas våra föreställningar kring fenomenet och dess verksamhet. Detta kan innebära att en del individer känner sig obekväma eller osäkra på om de själva kan tänkas höra hemma i en sådan kontext. I den mån det leder till systematisk exkludering eller fortsatt obalans blir det snarare så att genus reproduceras i denna kontext än omformuleras. I viss mån uppfattas detta eventuellt som ett så kallat glastak.

**Figur 4.** Genusbudskap som meddelas genom LUM då framgångsrika individer (snarare än grupper) förs fram.



Att kön spelar roll vad gäller forskargruppen som fenomen och hur den synliggörs i LUM är tydligt (se figur 4). I de 32 reportage om olika ledare för forskargrupper vid Lunds universitet som återfinns i urvalet handlar 25 om män och 7 om kvinnor. Porträtten är likartade och fokuserar på samma saker, oavsett vem det handlar om. I ett fall väljer man att illustrera en av kvinnorna som leder forskargrupp genom en gruppbild, detta sker i två av fallen som illustrerar män som ledare. I övrigt omnämns de olika medarbetare som ingår i forskargruppen på ett likartat sett oavsett vem det är som står i fokus för reportaget. Det är också betydligt vanligare att män uppträder i egenskap av företrädare för forskargrupper än att kvinnor gör det (24 respektive 4 artiklar). Detta görs i artiklar som mer har karaktären debattinlägg, men som också är reaktioner på något nytt beslut, någon reform eller politikändring, eller svar på frågor om hur saker och ting förhåller sig på Lunds universitet. En intressant fråga inställer sig och det är huruvida det är LUM som definierar vem som är en lämplig talesperson eller om det är mer självdefinierat på egna meriter eller en kombination därav?

Ledarskap framstår som viktigt då forskargrupper diskuteras. I mångt och mycket handlar det om att på ett korrekt sätt leda och styra och klara av det praktiska. Fredrik Kahl igen: "Jag måste delta i olika ledarskapsutbildningar för att förbereda mig på det ekonomi- och personalansvar jag får... Dessutom kan jag bilda nätverk med de andra forskarna" (LUM 2008:3, sida 40). Ledarskap i meningen att leda forskning är dock något som sällan problematiseras i texterna med undantag av specialnumret. Kanske beror detta på att det finns en tendens inom universitetet att utgå från att den som är vetenskapligt ledande också är ämnad att leda? Den forskargrupsledare som eftersöks skall inte bara vara vetenskapligt excellent, nydanande och kreativ utan också modig, inspirerande, se individer, sporra och ge dem feedback, hjälpa i motgångar och hantera konflikter samt naturligtvis garantera finansiering och adekvat utrust-

ning. Ett exempel på ett ledarskapsprogram som faktiskt utformats efter universitetens specifika omständigheter och kravspecifikation på vad som är en god ledare är det så kallade LeKA-programmet vid medicinska fakulteten. Detta program erkänner att det är en utmaning att leda en forskargrupp vilken kräver en särskild utbildning i ledarskap; att det krävs mer än vetenskaplig briljans för att leda en framgångsrik grupp där alla kan samarbeta. I en artikel om detta program i LUM 2002:2 poängteras ledarens förmåga att se individer och utveckla deras förmågor samt att hantera minoriteter och subkulturer som ofta utvecklas, även i små miljöer (jmf Thomas & Ely, 1996). Såväl kvinnor som män kommer till tals i artikeln som dock inte alls reflekterar över att ledarskap kan vara ett bekönat fenomen i sig alternativt innebära olika utmaningar för kvinnor respektive män. Det senare inte minst beroende på att kvinnor generellt sett är yngre och återfinns på något lägre positioner i den akademiska hierarkin. Susanna Cardell, avdelningen för immunologi, ser att ålder också kan spela roll för ledarskapet: "En typisk situation är att en ung postdoc kommer tillbaka från en period utomlands och plötsligt ska leda en forskargrupp. Då inser man hur mycket man saknar för den uppgiften." (LUM 2002: 2, sidor IX–X). Betydelsen av ålder diskuteras också i två artiklar om vardera en forskargrupp problematiseras doktorandernas situation samt att vara "en i mängden" i en stor forskargrupp.

Avslutningsvis, kan vi konstatera att ett genusperspektiv lyser med sin frånvaro i LUMs rapportering om forskargrupper i allmänhet och det förekommer inte heller något reportage som speglar ledarskap forskargrupperns kontext utifrån ett genusperspektiv. Detta är fallet trots att kön både spelar roll i en organisation i allmänhet och i akademien i synnerhet. Med tanke på LUM och dess funktion kan det dock vara en medveten strategi att tona ner betydelsen av kön i forsknings-sammanhang. Om detta kan man tycka och tänka olika. På ett sätt kan man säga att det är befriande för att i ett akademiskt sammanhang i våra dagar skall ju kön egentligen inte spela någon roll, men samtidigt kan man inte bortse från att det gör just detta. Exempelvis är sammansättningen av forskande personal ojämn med avseende på kön och den blir ännu skevare om vi studerar kön i kombination med ålder. Ett annat exempel på hur könsskillnader manifesterar sig vid Lunds universitet är, som tidigare nämnts, segregeringen med avseende på ämne såväl som position. Detta är bakgrunden mot vilken vi måste se vilka villkor som gäller för forskningen och hur den utförs och därmed också vilka villkor som gäller för forskargrupper och deras potentiella ledare. Strukturella förhållanden får i sin tur också implikationer för vem det är som leder forskningsaktiviteter. I detta avseende är inte minst tilldelning av och förfogande över resurser (allt ifrån vanliga rådsanslag till fakultetsmedel och excellensanslag) av stor vikt. Den "osynliga" forskargruppen synliggörs förvisso i LUM men den bild som förmedlas och sättet som det görs på visar tydligt att det är som då segrarna skriver historia; de som har lyckats på ett visst sätt porträtteras som ideala ledarföredömen och bidrar till hur begreppen forskargrupp och forskargrupperns ledarskap reproduceras.

## Hur synliggörs forskargrupper i RQ08?

RQ08 – Research Quality Assurance for the Future – är en utvärdering av all forskning vid Lunds universitet som genomfördes under 2008. Utvärderingen baserades på självvärderingar från institutionerna vid universitetet och intervjuer med nyckelpersoner. Forskningen bedömdes av 19 paneler av internationellt respekterade experter för olika forskningsområden.

I universitetets kvalitetsutvärdering, RQ08, är företeelsen och begreppet forskargrupp och i viss mån etablerat. Syftet med utvärderingen var bl.a. ”att identifiera forskningsområden och -miljöer där forskning av högsta internationella klass bedrivs”. I slutrapporten förekommer begreppet ’research group’ 132 gånger, vilket är blygsamt i jämförelse med 1744 förekomster av ordet ’department’ (varav 669 med versalt D) och i paritet med ordet ’Division’ som förekommer 193 gånger. Direktivet bakom RQ08 riktade in granskningen mot institutionerna som bärande enheter. Dock vände sig RQ08:as inhyrda experter sin granskning mot institutionens delar med fokus på egendefinerade och ibland uppenbart felaktigt avgränsade forskargrupper, oavsett storlek och egentlig organisationstillhörighet. Detta medförde att stora sammanslagna institutioner försökte (p.g.a. begränsat utrymme) spegla större forskningsområden, men som inte nödvändigtvis sammanfaller med reellt samarbetande forskare eller reella forskargrupper. Detta har resulterat i att forskargrupper och aktiva konstellationer kan bli svåra att identifiera i materialet, trots att forskargruppen varit granskarnas fokus. Det har också lett till att vissa forskningsområden förstörats, medan andra inte visas. Man kan se denna förvirring som en konsekvens av forskargruppernas osynlighet.

De grupper som fick betyget *outstanding* i kvalitetsutvärderingen är organiserade på olika sätt. De enastående grupperna vid LTH är organiserade som avdelning (atomfysik), institution (reglerteknik<sup>4</sup>) och centrum (nanometerkonsortiet<sup>5</sup>). Storleken på grupperna är i samtliga fall minst 5–10 aktiva professorer, i det senare betydligt fler. Det är intressant att notera att utvärderarna kommenterar såväl reglertekniks som nanometerkonsortiets organisationer som ovanliga och i viss mån olämpliga eller betecknade som ”anomalier”. Grupper som fick betyget *excellent* är naturligtvis

---

4 “1. On organization, it is noted that the Automatic Control Department is much smaller than the other departments and is of outstanding quality. There are historic reasons for this, regarding its initial establishment, its continuing international reputation, and its academic goals of both theoretical advances and applications across a wide range of domains. It would be inappropriate to draw any general organizational conclusions except to say that the structure needs to be sufficiently flexible to allow such anomalies rather than conclude either that this model be more widely adopted or that this department should become a group within a larger department.”

5 “The organisational structure in scientific areas seems to be based on tradition and history. Nanoscience and solid state physics are spread over several divisions and are for instance evaluated jointly in this report. It makes no sense separating them as they are so interlinked. Whether this calls for a reorganisation of the physics department is not so clear. The outstanding quality of the research performed in physics groups at Lund University indicates that the loose organisation does not hinder excellent science, but that the good groups are able to work across apparent barriers. Therefore an incentive based structure could be devised in order to create more synergies. For instance more synergies between the Department of Electrical Measurements and the Nanobioscience activities in the Department of Physics could be an option.”

många fler och är svårare att skaffa en överblick över. Vi väljer att avgränsa oss till de sammanhang som fallbeskrivningarna ovan tillhör.

## Datavetenskap och EIT

Två forskargrupper som benämns som excellenta är kommunikationsgruppen vid EIT och datorgrafikgruppen vid datavetenskap. Den förstnämnda formades i samband med en ganska nyligen genomförd omorganisation av ett par traditionellt forskningsfokuserade grupper från två olika institutioner. Gruppen leds av en kombination av externt och internt rekryterade professorer. Datorgrafikgruppen bestod vid bedömningstillfället av en professor med tre doktorander. Det är en extremt liten grupp med en excellent ledare (SSF-anslag för framtidens forskningsledare) och ett tydligt ämne som är relativt lätt att väcka intresse för bland studenter. Å andra sidan är en så liten grupp extrem känslig för personalomsättning och har i stort sett bytts ut i samband med etablering av ett spin-off-företag från forskningen.

## Ekonomihögskolan

Centrum för ekonomisk demografi (CED) är, som nämns ovan, ett exempel på en forskargrupp som har fått mer regelbunden och långsiktig finansiering samband med Linnéstödet och centrumbildningen. CED fick helhetsomdömet excellent i samband med RQ08. Beskrivningen av forskargruppen illustrerar både svagheter och styrkan med att en grupp övergår till en mer formaliserad struktur. Av RQ08s utvärderingskommitté fick CED betyget *excellent* i alla delkategorier förutom forskning, där gruppen fick betyget *very good*. Genom att läsa texten blir det uppenbart varför betyget inte kom upp till excellent i detta sammanhang, då CED – trots forskningens höga kvalitet – inte lyckades uppnå den utlovade mängden interdisciplinär forskning. För att bli ett centrum krävdes att den interdisciplinära delen betonades, men samtidigt fortsatte forskningen på det vanliga monodisciplinära spåret.

CIRCLE är ett annat multidisciplinärt centrum med en betydande anknytning till ekonomihögskolan. CIRCLE bedriver forskning om innovationer och entreprenörskap med finansiering både från VINNOVA (Centre of Excellence) och VR (Linnéstöd). Liksom CED fick CIRCLE betyget *excellent* och skillnaden mellan de två grupperna verkar ligga i att CIRCLE har varit mer framgångsrikt med sitt interdisciplinära fokus än CED. Detta kan ha två orsaker: det första är att CIRCLE har funnits som ett etablerat centrum längre än CED, och det andra kan vara att CIRCLE inte var någon renodlad forskargrupp från början. CED hade vid tiden för centrumbildningen ett, sedan 20 år, etablerat arbetssätt som kan ha försvårat för nya samarbeten över gränserna.

CED är vidare en virtuell forskargrupp med medlemmarna sittande kvar på heminstitutionerna medan CIRCLE är en arbetsplats där medarbetarna sitter tillsammans. Detta kan också underlätta för ett ökat samarbete över ämnesgränserna,

samtidigt som riskerna finns att de särskilda kunskaper som kommer från de olika institutionerna riskerar att blir mindre framträdande.

## Kemiska Institutionen

KILU befann sig vid tiden för RQ08 mitt i en omorganisation som utlösts av finansiella svårigheter i delar av verksamheten. Vi har här valt att bara titta på redovisad forskning. Materialet har samlats från avdelningarna (angivna som tolv divisioner fördelade över de fyra enheter som skapats under omorganisationen) och sedan sammanställts på institutionsnivå.

Nio forskningsområden med totalt 23 underliggande forskningsämnen (1–6 per område) redovisas. Inget sammanhållet omdöme sätts för institutionen, detta sker endast för forskningsämnena. Områdena är inte uppdelade efter fakultet, men i viss mån efter enhet. Man kan inte klart identifiera forskargrupper efter att ha läst rapporten. Denna fokuseras på forskningsämnena, och man måste vara insatt för att identifiera forskares eller grupperns verksamhet. Antalet anställda redovisas per område, medan de underliggande ämnena betygsätts. Antalet aktiva (seniora) forskare i ett ämne framgår därför endast i de fall ett ämne redovisas per område. Vissa forskningsämnen saknas i utvärderingen (fått ge plats för äldre mer publicerade/citerade?) vilket troligen är en konsekvens av de begränsningar som gavs vid informationsinsamlandet.

Panelen pekar på problem vid institutionen, men trots det får flera forskningsämnen goda utvärderingar. Ämnenas omdömen varierar från *very good* till *outstanding*, ofta i blandade omdömen med åtminstone två betygsnivåer. Detta kan bero på att information samlats in från flera oberoende forskare/grupper över lång tid. Av 23 redovisade ämnen, anges 21 (fördelade över 8 områden) som *excellent* i någon aspekt. Tio ämnen (inom 6 områden) anges med *excellent* som lägsta betygsnivå, varav 8 (inom dessa 6 områden) åtminstone i någon del hamnar i nivån *outstanding*. Trots att materialet är samlat under forskningsämnena, ges ofta kommentarer om ålder på forskare (dock utan att nämna namn) som uppfattats som ledande. Man kommenterar också i vissa fall närvaro/frånvaro av en yngre potentiell ledare. Om man studerar antalet anställda i forskningsområdena (doktorander anges inte) i förhållande till det antal ämnen som redovisas kan man anta att forskargrupperna oftast innefattar 2–4 disputerade forskare. Det finns dock undantag, där upp till 14 forskare samsas i ett forskningsämne. Det går baserat på omdömena dock inte att göra generaliseringen att större grupper rönt mer framgång; vi är här begränsade till att utgå från personalsituationen under 2008.

## Genusperspektiv i RQ08

Såväl kön som genus är något som inte nämns i samband med de enskilda framgångsbetygen. Som helhet fick Lunds universitet i samband med slutomdömena i RQ08 emellertid kommentarer som rörde just kön och genus. I dessa avseenden

identifierades vissa problem avseende jämställdhet på Lunds universitet, särskilt utbildningssegregering, men också horisontell såväl som intern könssegregering vad gäller ämnestillhörighet och forskningsinriktningar, samt vertikal segregering med avseende på kön. Vidare påtalades att det verkade föreligga skillnader vad gäller mäns och kvinnors anställningar, samt förutsättningar för en akademisk karriär i samband med föräldraskap. Vid en närmare genomläsning finner man att de aspekter som de externa experterna tar upp, i stora drag, är något som Lunds universitet har gemensamt med andra lärosäten i Sverige och andra nationer. Det är emellertid allvarligt att förändringstakten är så långsam och att, trots upprepade satsningar under de senaste decennierna, studieval fortfarande är könsbundna; att universitetet som arbetsmarknad är såväl horisontellt, vertikalt som internt segregerat; att anställningsformer och karriärgång skiljer sig mellan män och kvinnor, inte minst i samband med etableringsfasen efter disputation; och att kvinnliga förebilder saknas inom vissa områden där faktiskt en växande grupp yngre kvinnor håller på att etablera sig vid sida av manliga kollegor. Denna kritik föranledde emellertid Lunds universitet att anslå särskilt riktade medel till verksamhet som avsåg att förändra eller undersöka förändringsprocesser och förändring över tid inom akademien. Av dessa medel gick ett projektbidrag till CED och SERGMiljön nappade på möjligheten att rekrytera en kvinna som gästprofessor.

## Att vara utan(för) en forskargrupp

Oavsett vilken av de ovan nämnda definitionerna av en forskargrupp som appliceras, finns det alltid personer som står utanför en forskargrupp. Det gäller teknisk och administrativ personal, som ofta är kopplade till institutionsnivån vid någon laborations- eller verkstadsfunktion, snarare än en specifik forskargrupp. Det gäller också heltidsundervisande lärare som, trots såväl förordningar som ambitioner om "forskningsförankrad undervisning", tenderar att hamna vid sidan av forskargrupperna. Det kan också finnas forskare som ingår i internationella verksamheter i någon slags distribuerad forskargrupp som spänner över flera länder även om forskaren i det lokala sammanhanget saknar grupptillhörighet.

En mycket strikt organisatorisk definition av begreppet forskargrupp tenderar att skapa ännu mer utanförskap för de personer som saknar forskargrupp. Vid medicinska fakulteten vid LU finns inom vissa institutioner en hårt driven ansvarsdecentralisering som betraktar forskargrupper med någon eller några miljoner i externa medel som enskilda ekonomiska resultatenheter, med fullständigt personal- och budgetansvar. Utöver att detta i associerar till modellen med "forskarhotell" och dess begränsade förutsättningar för grupployalitet, förstärks gränsdragningsproblem för dem som står utanför resultatenheterna. Möjligheterna att dela gemensamma arbetsuppgifter, skapa långsiktighet och hantera ekonomiska svängningar blir också kraftigt kringskurna i en modell där varje senior forskare med sina doktorander och postdocs utgör en av många miniinstitutioner inhysta i gemensamma lokaler men med olika mål.

## Ledarskap för en kreativ mångfald

Att anlägga ett mångfaldsperspektiv på ledarskap i kreativa miljöer innebär att man tar hänsyn till organisationen särskilda egenheter och regelverk, som utgör avdelningens eller forskargruppens omgivning, och försöker se hur dessa kringgärdande strukturer på olika sätt påverkar olika grupper av människor, till exempel kvinnor och män, yngre och äldre, svenskar och invandrare. Att olika människokategorier lyckas ta sig fram i olika utsträckning på olika arenor står alltså inte primärt att finna i varken individen själv eller i socialisationsprocesser utan i de strukturer som skapats i vårt samhälle genom systemets logiker: åtskillnad och hierarki. Det handlar också om att vara medveten om historiens roll och att inga organisationer är historielösa, även om de är relativt nyetablerade forskargrupper på ett månghundraårigt universitet.

I hög grad handlar det om att inte låta historiska arv eller strukturer påverka medarbetarnas sammansättning med avseende på kön, ålder, eller etnicitet så att det uppstår en icke-optimal situation vad gäller tillvaratagandet av mänskliga resurser.

Ekvall (1996) har studerat vilka faktorer som kännetecknar klimatet hos en innovativ och kreativ organisation i kontrast till klimatet hos en stagnerad organisation. Denna forskning har primärt fokuserat på beskrivning av klimatet i näringslivsorganisationer, men torde även vara relevant att applicera på universitetens forskargrupper som ju per definition ska vara kreativa och skapa ny kunskap. Dessa klimatfaktorer sammanfattas i figur 5.



**Figur 5.** Klimatfaktorer som påverkar innovationsförmågan och kreativiteten i en organisation enligt Ekvall (1996).

Klimatfaktorer	Dimensioner i faktorn
Utmaning/motivation	Engagemang, arbetsglädje, mening, prestationsinriktning
Frihet	Självständighet, delaktighet, initiativ, frihet
Idéstöd	Uppmuntran till idéer och nya lösningar
Tillit/öppenhet	Trygghet, ärlighet, lösning av konflikter, rak kommunikation
Livfullhet/dynamik	Medryckande stämning, dynamik, iderik personal
Lekfullhet/humor	Lekfull stämning, glädje, informell stämning, humor
Debatt/mångfald	Iderikedom, mångfald i åsikter
Konflikter	Spänningar, intriger, maktkamp, revirbevakande, osämja
Rishtagande	Anamma nyheter, ta risker
Idétid	Tid att reflektera, diskutera och testa nya idéer

Det är uppenbart att dessa klimatfaktorer kan tolkas utifrån ett genusperspektiv. Om man önskar falla tillbaka på stereotypa uppfattningar som förekommer i litteraturen om vad som är manligt (prestationsinriktning, självständighet, delaktighet) och kvinnligt (diskuterande, empatiskt, uppmuntrande) ledarskap så upptäcker man att olika faktorer är klädda i maskulina respektive feminina termer. Men det viktiga är att man faktiskt i Ekvalls typologi kan bortse från hur ledarskap och därmed allt annat såsom medarbetarskap är bekönat och att både män och kvinnor har såväl maskulina och feminina egenskaper och att till synes maskulina och feminina termer och strategier kan omsluta både kvinnor och män och förhoppningsvis också andra kategorier på ett bra sätt som gör att de som medarbetare känner sig delaktiga, kreativa och kan utvecklas. På så sätt minimerar man också risken för att segregerade mönster för arbetsdelning reproduceras.

I ett gott arbetsklimat som uppmuntrar till kreativitet och samverkan kan alla människokategorier komma till sin rätta som medarbetare, inte minst med rätt sorts ledarskap. En ledare ”med blick för medarbetarna” är också vad som ses som önskvärdt i LUMs specialnummer med tema ledarskap (på medicinsk fakultet).

Modet att våga ta risker utan rädsla för repressalier vid misslyckanden, samt frånvaron av destruktiva konflikter som skapar personliga motsättningar är exempel på viktiga faktorer för ledarskapet i en forskargrupp. I olika forskargrupper kan man se både goda och mindre goda exempel på hur klimatet utvecklas. I vissa grupper kan motivation och arbetsglädje saknas och ledningens uppmuntran till idéer och nya lösningar som bryter mot rådande ideal kanske är bristfällig, vilket får till följd att nya möjligheter och spirande forskning aldrig får tillräcklig jordmån. I vissa grupper kan mångfalden vara lidande genom att alla medlemmar har samma bakgrund, kön och världsbild. Därmed kan den öppna debatt som gör att nya idéer skapas i brytningen mellan olika perspektiv och kompetenser gå förlorad. Dessa olika klimatfaktorer kan också vara viktiga för gruppmedlemmarnas lojalitet med varandra (jämför lojalitetsdefinitionen ovan). Utan engagemang men med svåra personkonflikter blir det svårare att lojalt dela resurser och gemensamma arbetsuppgifter. Därför är

utvecklingen av det goda forskargruppsklimatet en viktig utmaning för ledarskapet inom och runt forskargrupperna.

## Vision och rekommendation

Ledarskapet i och kring forskargrupperna är avgörande för universitetets utveckling. Forskargrupperna är de verksamhetsbärande enheterna som ska verkställa det framtidskridande som krävs för att möta morgondagens forskningsutmaningar. Vår vision om ledarskapet i och kring forskargrupperna grundar sig i den förmåga till förnyelse vi tror är nödvändig för ett framgångsrikt universitet. Visionens har tre delar, enligt beskrivningen nedan. Varje del i visionen kopplas till en rekommenderad aktion som kan utgöra de första stegen mot visionens förverkligande.

- **Synliggjorda och erkända forskargrupper.** Ett framgångsrikt universitet har forskargrupper som får erkännande för god verksamhet, enligt en gemensam syn på vad för värden och etiska normer som innefattas i sådan god verksamhet. Forskargruppernas roll i helheten görs synlig och samarbete inom och mellan forskargrupper premieras. *Rekommendationer:* (1) Gör en systematisk kartläggning på fakultetsnivå över vilka forskargrupper som finns, deras verksamhet, förutsättningar och framtidsutsikter. (2) Initiera en bred dialog om de värden som är förknippade med god verksamhet på forskargruppsnivå, inkluderande ett genus- och mångfaldsperspektiv på dessa värden. (3) Skapa en samsyn om hur den goda verksamheten kan synliggöras och ges erkännande även med monetära medel.
- **Omgivningens goda stöd för en fruktbar livscykel.** Det är författarnas gemensamma syn att ett lärosätes strategiska förmåga till stor del kan mätas i hur väl ledarskapet kan hantera olika forskargruppers livscyklar och övergångar mellan olika livscykelfaser oberoende av ämnesområde. Alla livscykelnas olika delar (tillblivelse, tillväxt, konsolidering, neddragning, avveckling) kräver sina speciella åtgärder. Vi behöver både säkra tillblivelsen av nya forskargrupper och samtidigt på ett ansvarsfullt sätt avveckla de forskargrupper som inte längre är relevanta. Tillväxt bör ske på ett sätt så att inte en osund konkurrens skapas och så att samverkan för helhetens bästa och gränsöverskridande samarbeten ges stöd. *Rekommendationer:* (1) Gör en systematisk insamling av lärdomar kring olika delar i forskargruppernas livscykel. Samla både goda exempel och problematiska händelseförlopp. (2) Utveckla ledarskapet i forskargrupperna genom att systematiskt dela dessa lärdomar mellan gruppernas ledare. (3) Skapa beredskap, strukturer och finansieringssystem i ledarskapet runt forskargrupperna (på institutions-, fakultets- och universitetsledningsnivå) för de delar av livscykeln som är svåra att hantera inom respektive forskargrupp.
- **Ledarskap för ett gott forskargruppsklimat.** Klimatet *inom* en forskargrupp skapar förutsättningar för gruppens dynamik och individernas förmåga och motivation att bidra i gruppen. Klimatet *runt* forskargruppen skapar förutsättningar för utveckling och förnyelse. En viktig funktion för ledarskapet inom och runt

forskargrupperna är att skapa ett gott klimat. För ledarskapet inom gruppen handlar detta om faktorer som skiljer innovativa organisationer från stagnerade organisationer, såsom motivation, frihet, idéstöd, öppenhet, dynamik, lekfullhet, mångfald, avsaknad av destruktiva konflikter, risktagande och idétid (Ekvall, 1996). Det kan också handla om gruppens arbetsmetoder som ligger till grund för forskningsprocessen, så som genererandet av nya forskningsidéer, utveckling av forskningsmetodik, artikelförfattarskap i gruppssamverkan, handledning och erfarenhetsöverföring, etc. För ledarskapet runt forskargrupperna handlar det om att definiera och utveckla den goda ledarskapsförmågan, samt att ge förutsättningar för relevanta forskargrupper att överleva enskilda projekt och generera varaktig kunskapsbyggnad och tillvarata demokratiska ideal såsom jämlikhet. Ledarskapet runt forskargrupperna kan också överbrygga konkurrenssituationen genom att stödja de gränsöverskridande samarbeten som kan skapa nya relevanta forskningsområden. *Rekommendationer:* (1) Skapa ett ledarskapsutvecklingsprogram för forskargrupsledare som möjliggör erfarenhetsutbyte och ger stöd för att skapa ett gott forskargrups-klimat, avseende t.ex. öppenhet, dynamik, och mångfald (inbegripande även genusaspekten). (2) Gör en mätning av klimatet *inom* olika forskargrupper för att skapa kunskap om vilka speciella delar i ledarskapet som är viktigast att utveckla för olika grupper. (3) Ta fram en strategi för ledarskapet *runt* forskargrupperna där fakultetsnivån och universitetsledningsnivån utvecklar nödvändiga och relevanta stödfunktioner ur forskargruppernas synvinkel, så att de verksamhetsbärande enheterna kan verka på bästa sätt, med ett samordnat och kostnadseffektivt förvaltnings- och förnyelsestöd.

Denna rapport berör några av de frågeställningar som är relevanta för utvecklingen av ledarskapet inom den akademiska forskningen. Dock kvarstår en stor mängd frågor att besvara. Några av dessa återstående frågor rör maktperspektivet och dess relation till synlighet och status. En vanlig föreställning är att olika forskargrupper och dess ledare har olika mycket makt. Ofta handlar detta om hur mycket pengar gruppen drar in. Vilka faktorer kan ytterligare påverka forskargruppens makt och status, relativt varandra och relativt den centrala nivån? Hur påverkar makt och status styrningen av forskargruppen? Vilken eventuell ytterligare reglering av verksamheten och vilken omfördelning av makt (och pengar) kan accepteras och bejakas av forskargrupsledarna respektive centralmakten? Dessa och många andra frågor lämnar vi för framtida utredning åt dagens och framtidens ledare på alla olika nivåer i den komplexa organisation som universitetet utgör.

Avslutningsvis vill vi understryka att vi ser en stor potential i utvecklingen och professionaliserandet av ledarskapet vid universitetet. De universitet som bäst klarar att dra nytta av denna utvecklingspotential har också störst möjligheter att infria alla de förväntningar som finns och kommer i att finnas på den akademiska forskningen. I slutändan handlar det om att på ett effektivt och ansvarsfullt sätt ta tillvara alla organisationens mänskliga resurser. I strävan efter excellens är det forskargrupperna som ska leverera och då behöver medarbetare av alla kategorier ges möjlighet att

bidra med sina kapaciteter. Det är vår övertygelse att denna process bör ha forskargruppernas synliggjorda verksamhet som sin allra främsta utgångspunkt.

## Referenser

- Alvesson, M. (1997). Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer. I SOU 1997:83 *Om makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105–123.
- Husu, L. (2005). Dold könsdiskriminering på akademiska arenor – osynligt, synligt, subtilt. *Rapport 2005:41 R*. Stockholm: Högskoleverket.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lunds Universitets Meddelar. (2002), nummer 2, 5, 7.
- Lunds Universitets Meddelar. (2004), nummer 1–2, 4, 8, 10.
- Lunds Universitets Meddelar. (2005), nummer 1–2, 4–5.
- Lunds Universitets Magasin. (2006), nummer 1–4, 10.
- Lunds Universitets Magasin. (2007), nummer 4–5.
- Lunds Universitets Magasin. (2008), nummer 2–4, 6–8.
- Lunds Universitets Magasin. (2009), nummer 1, 4–5.
- Scully, M. A. (1997). Meritocracy. I *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, 413–14.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Sept/Oct, 79–90.



# Consensus Building through Democracy

– an inquiry into democratic ideals, basic values and  
academic leadership within Lund University

## Abstract

In the context of Swedish higher education and research it is expected that a University, or for that matter an academic leader, honours certain basic values. A non-discriminatory behaviour among students and co-workers and the strive for a broad based recruitment are stated in the leading policy documents guiding the organisation. Ideally it is our academic abilities and not our gender, ethnic background, social status or sexual preference that conditions our position at the University. The inclusion and acceptance of all individuals within formal regulations as well as informal networks and rules of conduct are fundamental for anchoring of decisions, consensus building and creation of democratic ideals within the academic world. Because we, as academics, are expected to be liberal and open minded in our profession any shortcomings in meeting the ideals and in implementing the basic values in practise can be an embarrassment to the organisation. Still, in our everyday life at Lund University we experience examples of discriminatory and undemocratic behaviour and this may be an obstacle for consensus building, anchoring and good academic leadership. Despite the gap we experience between theory and practise, basic values and democratic ideals are seldom discussed among colleagues. In this paper we therefore inquire into what democratic ideals imply at a university and how that relates to formal hierarchies and informal networks.

## 1. Introduction

There is something special with belonging to a university with many traditions and democratic ideals. It is not without a certain amount of pride that we say that we work at Lund University. It is, in many respects, a great university with its many disciplines, knowledgeable scientists, skilled teachers, etc. But in greatness and achievement also lie dangers:

*Forgetfulness may be an unintended result of achievement. That happens when achievement signals the end of experience, when the collective identity of successful societies becomes locked into the sense of their own achievement and it becomes almost impossible for them to see new possibilities beyond. At that point, life becomes habit and the collective mind ceases to grow. (Ndebele 1997: 444)*

In a world of increasing competition to deliver world class research and education and where funding from the University as well as external donors are at stake it is difficult to find time to discuss and reflect upon the basic values of the University. It is easy to simply take the basic values including the democratic ideal for granted. But when things are taken for granted it is easy to forget how we reached to the conclusion in the first place; the viewpoint has become a habit rather than a conviction and thus lost its potential to be a guiding star for our actions.

To the authors of this paper, it is not immediately obvious what the essence of a democratic leader or a democratic university really is. Not understanding an important part of the essence of the basic values of Lund University is in turn a problem when we are to act as leaders within the organisation. We feel a need to take the time to reflect upon and discuss the fundamental ethics and morals of the academic community and what it means in terms of what good academic leadership is. We would claim that all students and co-workers at the University ought to discuss and reflect upon these matters on a regular basis. To quote Göran Bexell (pers. comm. 2009) the former vice chancellor of Lund University:

*If you consider taking on the role of being a leader at Lund University, you should make sure that the basic values are something that you can live by a hundred percent, not only in your profession, but also in your private life.*

The ability to build consensus around key strategic issues and enforce decisions in a positive manor are traits of good academic leadership. As co-workers at Lund University we have been intrigued by successful as well as less successful attempts of building consensus at different organisational levels. What makes it work and what makes it fail? Consensus building is dependent on democratic structures and is pre-conditioned by a non-discriminatory behaviour at all levels of the organisation. While the University has set up formal policies with specific goals to work for democratic values and inclusion of all co-workers there are other parallel processes at work which can also add to building consensus. We are referring to informal networks and personal relationships. The connection between these informal processes and democracy is very ambivalent. Some would say that they are harmful and others that they are aiding the democratic process.

Notwithstanding that we claim that the basic values and democratic ideals must seep through the mindset of the organisation there are other aspects to leadership. Although cooperation is a key in all good leadership, there is also a need for strong leadership and decision making in every organisation. Consequently, a good acade-

mic leader does not, in our opinion, only try to build consensus<sup>1</sup>. Rather, a good academic leader goes for different options for anchoring decisions within the organisation depending on the situation. We use the term “anchoring” since, as Sundström (2009: 39) points out, the Swedish term “beslutsförankring” lacks a proper translation, but that anchoring and support building are sometimes used to describe approximately the same phenomena.

Consensus building seems appropriate for agreeing on basic values and key strategic issues, while a less profound decision anchoring process can be used e.g. when making operational decisions. What is important in the decision anchoring process is to nurture a sense of ownership of the decision making process throughout the organisation. A sense that even if I was not allowed to be present at the meeting where the decision was taken and even if the decision taken was not the decision I preferred I still feel that my voice was heard and that I contributed to the process. That sense of ownership is achieved by a respect for the basic values and fundamental democratic ideals around which we seek a consensus.

Sundström (2009: 39) defines this anchoring as “the seeking of support through some act of communication”<sup>2</sup> and notes that there are several flavours of anchoring. Sundström (2009: 47) identifies the main flavours of anchoring as arguing and bargaining, the difference lying in how open the leader is for letting the opinions of the subject to influence his/her own opinion. In our interpretation, consensus building is bargaining taken to the extreme, i.e. to the point where no one has objections against the decision. But, as Sundström (2009: 55) states, a failed attempt to reach consensus might still provide the democratic legitimacy needed if all individuals involved felt that their voice has been heard. A failed attempt to build consensus might thus still be a successful decision anchoring process.

In our view, good leadership within a Swedish university lies in striking a balance between e.g. (compare Wrapp 1967):

- making top-down decisions and designing bottom-up processes,
- what is to be regarded as operational decisions to be taken at lower levels and what is to be regarded as strategic decisions at the top
- taking an interest in important matters and choosing what issues to leave for others

We would, however, hesitate to go as far as Wrapp (1967) and state that “Good managers don’t make policy decisions”, at least not in the academic context. One reason for our hesitation lies in the heterogeneity of the university. The “members” of the university can be divided into several different categories and thus the purpose of being a member can vary from taking an exam, satisfying ones curiosity, gaining scientific reputation, getting paid, etc. On top of that, the collegial leadership means that e.g. the head of a department might have someone employed at the department

---

1 The term consensus can be defined in slightly conflicting ways. What we imply here is decisions that are taken in agreement rather than through a majority vote.

2 Our translation from Swedish.



that at the same time is e.g. the faculty dean. In such a heterogeneous and complex organisation we feel that policy decisions, appropriately anchored in the organisation, is something that is difficult to live without.

The aim of this paper is to discuss to what degree Lund University is a democratic organisation and how democracy within the University relates to decision anchoring, consensus building and good academic leadership. By the term “democratic organisation” we imply an organisation that honours democratic ideals, e.g. by taking decisions within a democratic framework. Our point of departure is our hypothesis that good leadership within academia lies in finding an appropriate balance between democratic, bureaucratic and meritocratic ideals.

We will build our line of argument on our own experiences of being a student, teacher, researcher and leader within Lund University in general and the Faculty of Engineering and the School of Economics and Management in particular. We intentionally lean on many references from fields of sciences well outside our own area of expertise as we are convinced that this has helped in making our reflections more profound, broaden our perspective and make it easier for you as a reader to critically evaluate our viewpoints. We do not claim to have definite answers or solutions. Rather we hope to encourage discussions of what good academic leadership is by trying to articulate our own tacit understanding of the term.

The paper will be structured as follows. We will start off with a discussion leading up to a rough understanding of what democracy could mean in the context of the University. The size and composition of the University is an important factor to take into account when discussing the anchoring of both democratic ideals and basic values. Consequently, section 3 will hold a brief presentation of Lund University as an organisation. We are puzzled with the interplay between formal and informal institutions guiding the activities within the University. Section 4 will present some of the formal policies and regulations at the University. Section 5 will instead deal with various aspects of the informal institutions and how they influence networking and co-operation between co-workers. Academic leadership must relate to both formal and informal institutions and the complications of that will be discussed in section 6.

## 2. What is democracy?

Obviously, Lund University is to some extent under democratic control as we as an organisation are bound by laws and regulations decided e.g. by the Swedish Parliament (which we judge to be appointed in a democratic fashion). These laws and regulations limit and define the domain within which we as an organisation can exercise control, be it democratic or undemocratic. As was stated in the Introduction, guiding policy documents also state that the activities within the University should be guided by democratic ideals. A direct democracy, i.e. a democracy in which every single individual has the opportunity to take part in every single decision, in an organisation that involves about 45 000 individuals seems rather ridiculous. Thus, when

we speak of a democratic university we are likely thinking of some kind of representative democracy or a university honouring democratic ideals. In order to evaluate the degree to which Lund University is democratic we first need to define democracy and democratisation and what it could really entail in the context of the university.

## 2.1 Definitions of Democracy

Before turning the attention to the processes that leads to democratisation and de-democratisation, Tilly (2007: 7-11) starts out by noting that there are four different approaches to defining democracy:

- Procedural
- Constitutional
- Substantive
- Process-oriented

*Procedural approach:* People who take this approach typically single out elections and study how elections are organised, although one could in theory study many different governmental practises. Freedom House<sup>3</sup> evaluates if a regime is an 'electoral democracy' mainly using the procedural approach: Does the regime for example have a system in which multiple parties compete for power, do all citizens have a right to vote (except, possibly, for convicted criminals), does media cover the political parties and is there no significant election fraud? The disadvantage with this approach lies in the fact that people using it typically focus on a single governmental practise, e.g. elections.

*Constitutional approach:* Focus on the laws enacted by the regime. Although this approach makes it easy to compare different regimes, there are disadvantages. If for example two regimes have similar constitutions but differ a lot in state capacity, the reality as experienced by the citizens might be very different indeed.

*Substantive approach:* Focus on life and democracy as experienced by the citizens of the regime. The regime is called democratic if it promotes things like human welfare and individual freedom. A disadvantage with this approach is the associated difficulty in comparing very rich with very poor states. Human welfare, to take one example, is obviously connected to wealth. This approach also does not help us understand under what conditions regimes increase their willingness to promote human welfare, individual freedom, etc.

The *process-oriented approach* is in many ways different from the other approaches. Tilly (2007: 9) here draws on work by Robert Dahl (1998), who starts out by talking about voluntary associations, claiming that there are five process-oriented criteria for a democracy:

1. All members should have an opportunity to make their opinions known

---

3 Tilly refers to page 583-585 in Karatnycky (ed) 2000 Freedom in the World: The annual survey of political rights and civil liberties 1999-2000. New York: Freedom House.

2. All members should have an equal opportunity to vote, and all votes should be counted equally
3. All members should, within reasonable limits, have an equal opportunity to learn about different options and their consequences
4. The agenda should always be open for changes by the members
5. Essentially all adult permanent residents should have the rights implied by the four criteria above.

Dahls term “polyarchal democracy” is a regime with six institutions (Tilly 2007: 10), i.e. six practises that endure:

1. elected officials,
2. free, fair and frequent elections,
3. freedom of expression,
4. alternative sources of information
5. associational autonomy and
6. inclusive citizenship

Thus when judging to what degree Lund University can be called a democratic organisation, alternatively an organisation honouring democratic ideals, we have at least four different options that we have used as an organising principle for our discussion in the text:

- Procedural approach: We will map out the organisation and the possible challenges for the democratic ideals in the heterogeneous organisation of the University. While the size and the great mixture within the University in many respects are beneficial they are also problematic in consensus building and anchoring processes.
- Constitutional approach: We present the the formal policies that govern e.g. decision making at the University thereby setting up the formal institutional framework guiding the democratic process.
- Substantive approach: The University's promotion of individual freedom also entails a great amount of decentralisation. To what extent is this freedom and decentralisation within the organisation good or bad? It lies outside the scope of this study to query a representative sample of people associated to Lund University to investigate the degree to which they feel they can influence the organisation. Instead, we will use theoretic approach to social networks including graph theory and homosociality to discuss the prerequisites for creating a social network, within Lund University, in which all members of the network have a possibility to influence the organisation.
- Process-oriented approach: The process-oriented approach also opens up for judging in which direction the University is moving, towards democratic ideals or away from democratic ideals. Tilly calls this democratisation and de-democratisation and this will be discussed in the following section.

## 2.2 Democratisation and de-democratisation

Although Tilly favours the process-oriented approach, he argues that there are two disadvantages with the list of six required institutions. Firstly, the list describes a minimum set of institutions and secondly there are potential conflicts between these institutions (e.g. between freedom of expression and inclusive citizenship) that need to be considered.

In building a process-oriented approach that can be used as a tool to evaluate the processes of democratisation and de-democratisation, Tilly (2007: 13-14) starts out with a simplified perspective: “a regime is democratic to the degree that political relations between the state and its citizens feature broad, equal, protected and mutually binding consultation.” Thus democratisation is a move towards broader, more equal, more protected and more binding consultation and de-democratisation a move in the opposite direction.

The four dimensions, used by Tilly, are only partly independent: The breadth dimension is a measure of how large a fraction of the population has extensive rights. The equality dimension measures how equal the rights are between and within different categories of citizens. The protection dimension measures how protected a citizen is against arbitrary actions by the regime. The fourth dimension, mutually binding consultation measures to what degree the citizen and the regime is bound by agreements. In an undemocratic regime a citizen might e.g. need to bribe officials to get the benefits all citizens are entitled to.

Tilly (2007: 188), in talking about democracy within the context of states, claims that there are three processes that are required for democratisation. Reversal of any, or all, of these processes, Tilly (2007) further claims, leads to de-democratisation:

- Integration of trust networks – implies social networks with “ramified interpersonal connections, consisting mainly of strong ties, within which people set valued, consequential, long-term resources and enterprises at risk to the malfeasance, mistakes, or failures of others” (Tilly 2007: 81).
- Insulation of public politics from categorical inequality – implies Tilly here quotes earlier work by himself “organised differences in advantages by gender, race, nationality, ethnicity, religion, community, and similar classification systems” (Tilly 2007: 111).
- Reduction of autonomous power centres – influential organisations or groups of people “such as warlords, patron-client chains, armies, and religious institutions” (Tilly 2007: 23) that influence politics. Our understanding of Tilly is that it is the *reduction* of the autonomy of such groups that are the key issue, with an emphasis on power centres that use coercive means to exert their influence over public politics.

Translated to the academic community we would argue the following:

- *Trust network within academia* include (well functioning) departments, research groups and student unions as well as informal significant networks (compare Roxå and Mårtensson, 2009).

- *Categorical inequality within academia*: Field of study, occupation and title are important aspects of the de facto classification system in use at a university.
- *Power centres* exist in academia on different levels, from individuals to groups of people.

One issue that relates to the integration of *trust networks* with the university leadership is the issue of representation. When an individual is elected or appointed to a position e.g. at the university level, does he/she then in that position represent the research team, the department, the faculty or the university? True integration, in our opinion, would in this context only be possible if the individual chooses to represent the university but uses his/her experiences from the research team, department and faculty levels in trying to understand the needs of other research teams, departments and faculties.

In the academic context there are several *categorical inequalities* even if we ignore issues of gender and age. But rather than letting e.g. economic wealth or gender decide who is given the right to vote (which has been common steps in the development of democratic regimes) the right to vote in the academic context is typically distributed according to the knowledge and experience that the *position* a person holds represents. When e.g. the faculty dean is to be appointed by the vice chancellor of Lund University, teachers at the faculty has much more influence over the decision making process than e.g. undergraduate students, graduate students and administrative personnel. No matter what we think of the fairness and appropriateness of such a system, it would be dishonest not to admit that such a system could be described as undemocratic. As far as we understand, however, few today would argue that the process of appointing a dean should be an entirely democratic process – a process where all individuals associated to the University have an equal say in the decision making process.

There is a delicate balance here. Although it is important to value the opinions of all associated individuals – students, technical and administrative personnel, etc. – it seems reasonable to adopt a slightly less democratic and perhaps more meritocratic ideal and let researchers and teachers have a stronger vote in the process of electing or suggesting leaders of academic organisations. The process of appointing the current dean for the Faculty of Engineering is one example of how this balance can be dealt with. The four persons in the election committee had informal one-on-one discussions with over 150 people within the faculty, including leaders of different departments as well as administrative personnel before deciding on a list of dean candidates to interview and what questions to ask these candidates.

Reduction of *autonomous power centres* has a lot to do with reducing abuse of power. For a student an individual teacher can be a significant power centre that has the possibility to use coercive means. Similarly, the head of a department or a PhD supervisor can be a power centre in relation to PhD-students or other people employed at the department. But autonomous power centres within academia are not restricted to people or groups of people with formal authority. The academic freedom offers an

opportunity for informal networks to become autonomous power centres that use coercive means against individuals with or without formal authority.

### 3. Lund University as an organisation

To understand how power centres can influence Lund University, how trust networks can be integrated and what categorical inequalities that might be of significant importance for the democratisation or de-democratisation of Lund University we need some basic facts about Lund University and its organisational structure.

Lund University presents itself (E 2009, Facts and Figures 2008) as the second oldest and the largest organisation of research and higher studies in Sweden. It has eight faculties<sup>4</sup> ranging from the smallest – Faculty of Law with roughly 1600 students, 20 postgraduate students and 90 members of staff and – to the largest – Lund Engineering Faculty with 19 departments, almost 5500 students, 440 post-graduate students and 1200 employees. There are also a number of research centres, organisations for coordination of efforts across disciplines or faculties, and there are also specialised schools. Departments also range in size and organisational structure. Most departments belong to one faculty, but e.g. the chemistry department with its 12 subdivisions and 400 employees (KILU 2009) belong to both the faculty of engineering and the faculty of science. In total the University has almost 40 000 students (25 000 full time equivalents) divided between some 300 educational programs and 1 600 single subject courses. Some education programmes are organised within a single department while the Faculty of Engineering has a matrix organisation where 16 different programme boards fall under four different educational boards who request/buy courses from different departments, including departments outside the faculty.

Apart from large difference in faculty size, measured in students and employees, there are also large differences in how they are financed and under what conditions they operate. As an example, students at the Faculty of Engineering are typically enrolled in long education programmes which provides a good opportunity to ensure progression in the education system leading to a set of given competencies. Thus, even if the students study different (sub)disciplines, most of the courses taken by the students fit into a master plan, a thought scheme in which the different courses fit together. In contrast, most students taking a course in e.g. economic history take that one course spurred by a personal interest and then usually continue to other departments at the School of Economics and Management. By taking this example we do not imply that one is better than the other. Instead we argue that a modern University should have room for both the *Bildung*-ideal as well as stream-lined edu-

---

4 While Lund University uses the term faculty it uses the term "område" (area) in Swedish. One reason for that is that the faculties of humanities and theology have a close co-operation. Another reason is that the "School of Economics and management" as well as "Art, Music and Theatre Academies" do not use the term faculty in the name of their organisation.

education programmes that lead to a set of competencies needed in a specific profession.

As regards the financial conditions for different faculties they do vary significantly from faculty to faculty. It is, however, difficult to find comparable figures as there are several different ways in which funding can be categorised and since not all faculties seem to have yearly reports with financial details published on their web pages. If we understand the situation correctly, the Faculty of Engineering is extreme as regards its financing with 33% and 22% of the funding being state funding for teaching and research respectively, 37% being external funding for research and 8% of the funding being commissions (LTH 2008).

With the large differences in sizes, organisation and conditions for the different faculties, decision anchoring and consensus building is a complicated matter. A single institution can represent more people than an entire faculty. A department may answer to two different faculties whose leaders might have slightly conflicting agendas. In faculties where a single department is responsible for an education programme, who makes sure that the decisions taken are for the best of the education programme rather than based on short-sighted economic interests of the department? In faculties with a matrix organisation the people responsible for taking decisions regarding the education programmes are typically employed at a department. This since the long term survival in the academic world typically relates to the ability to get external funding. The idea that the matrix organisation ensures unbiased decisions thus seems utopic. Thus in both cases a great deal of integrity is required by an academic leader.

Both students and co-workers are heterogeneous groups. Out of a staff of 5 329 individuals 1 764 are technical and administrative staff. Of the total staff 46% are women though only 27% are women in the category professors, lecturers and others with a Doctor's Degree. The highest percentage of women, 65%, is found in technical and administrative staff. (SE 2009) Being a meritocratic organisation these differences between employees have a strong bearing on the power balance within the University and on the democratic structures. As long as men dominate the higher ranking positions the male bias within the organisation is in reality much stronger than what is indicated by nearly half of all employees being female.

On top of the problems with scale and male bias there is also the tradition of allowing a high degree of independence and freedom to all academic staff. Two parallel trends are at work within the organisation – sometimes they are a help and sometimes a hindrance to one another. On the one hand there is a will to centralise efforts. In an attempt to gain efficiency and guarantee fairness the basic values of the University must, for example, be held in common by all divisions and employees. On the other hand the independence of the staff and the focus on performance is fundamental for the academic world. The right to think and to a certain degree act freely makes academics difficult to control for the leadership at all levels within the University. This academic freedom means that decision anchoring becomes ever more important. Leaders do not monitor academics every move. Instead leaders have

to create a consensus on basic values and then rely on that co-workers will follow suite on their own accord.

The *Swedish Higher Education Ordinance* (Chapter 3, section 9) states that: “Students at higher education institutions are entitled to representation on all decision-making or preparatory bodies at the institution whose activities are of importance to educational programmes and the students’ situation.” At Lund University this means that student representatives are appointed to e.g. the Department Board, Faculty Board, University Board as well as to permanent and temporary working groups within departments, faculties and the University. The appointment of these student representatives is organised by student unions. All students have had to be members of such a union in order to be allowed to take exams, a rule that will disappear by the summer of 2010. There are currently ten different student unions. The right to appoint representatives at the University level is held by Lund University Student union association (LUS). How many student unions that have chosen to co-operate with LUS have varied over time.

Student influence is an important aspect of democratisation within the University. The student unions look after their members’ interests in particular concerning the quality and further development of the education offered at the University. Thus, the student unions are trust networks that are at least partly integrated in the governing of the University.

A personal reflection, based on experiences from bodies dealing with educational issues, is that the students make a very significant contribution towards democratising the University. Student representatives are often very active in the discussions, willing to make an effort between meetings in working groups etc. Teacher representatives might be less willing, than students, to make an extra effort between meetings since that would take time that could otherwise be spent e.g. on research or preparing for teaching. The attitudes of teachers of course vary much between departments and depending on personal circumstances.

#### 4. Policy and regulatory documents

Consensus building within an organisation is dependent on interplay between formal and informal institutions. With institutions we are referring to rules and regulations that govern the interaction between individuals. Formal institutions are represented by policy documents such as the Strategic Plan, Work Environment, Gender Equality, Equality of Opportunity, Diversity and the Equal Treatment of Students, etc. These are all policy documents through which the University’s leadership communicates its views on how co-workers and students are to be treated by the academic leadership as well as by one another. Informal institutions are instead the rules of conduct that have never been formalised, but which are still fundamental for everyday interaction. Theory stipulates that formal and informal institutions should be in accordance with one another. If not, too much effort goes into implementing and enforcing suggested official policies. Notwithstanding, the formal institutions could also be a force to



change attitudes and interactions that are dividing co-workers and students. In such a case the framework for building consensus and anchoring decisions are of outmost importance for implementing change in the organisation.

The formal policy documents emphasise a number of basic human and academic values. By safe-guarding integrity, equality, diversity and academic freedom and working against any type of discrimination it is believed that a good and creative working environment can be obtained. These basic values are also fundamental for democracy within the University. Unless all co-workers and students are respected and treated equally, the democratic processes within the University will fail.

The most important policy document is *The Strategic Plan of Lund University 2007-2011*:

#### *Basic Values*

*As a leading, creative and cross-disciplinary institution, Lund University shall represent basic human and academic values. Academic integrity shall be absolute. Research and education shall be intellectually and morally independent of various influences. Honesty shall be the rule throughout.*

*Rationality and quality shall permeate our University. Various opinions and discussions shall be encouraged and tolerated. Respect for different viewpoints and objectivity shall direct our activities. We shall develop an innovative, creative university environment, with space for change and employee development. Humour, constructive scepticism and humanism are key concepts.*

*Our university shall stand for democratic values and operate in the context of equality, as well as ethnic and social diversity. Offensive or discriminating treatment will not be accepted. Respect, tolerance and concern shall govern all our relationships, as well as a mutual acceptance of responsibility and a loyalty to the basic values, assignments and goals of the University.*

*The University shall be a driving force in society, cooperating with the international university community, as well as participating in research and education in global questions of decisive import to the future of mankind. Higher education and research contribute to democracy, a sustainable development and liberalisation of oppression. Our University shall stand for goals and visions that inspire hope! (SP 2006:2)*

The basic values presented here echoes in other documents such as *Gender Equality Policy for Lund University 2006-2010*. The focus is not only on gender equality as gender here represents a wider inter-sectional approach:

*Activity at Lund University is founded on gender equality and the intent to achieve ethnic and social diversity. The equal rights of all persons are recognised and the university works to combat racism and xenophobia. Activities are carried out in forms that provide opportunities for each individual to develop based on his/her personal circumstances, without inappropriate consideration of gender, ethnic or social background, religion or other belief, sexual orientation or disability. Within the university there is zero tolerance of offensive discrimination. (GEP 2006:1)*

It is of out-most importance that we do not only consider the employees at the University as the working place also includes the students. Students play an indispensable part of the working environment and the democratic processes at the University. *The Equality of Opportunity, Diversity and the Equal Treatment of Students* states that:

*The overall objectives for Lund University, based on existing legislation in this are, are to be proactive in promoting equal rights of all students, irrespective of gender, ethnic background, religion and other belief, sexual orientation, or functional disability, and to prevent and combat harassment.* EODETS (2006:1)

If we have then succeeded in creating policy and regulatory documents hailing democratic ideals and humanistic basic values how are they to penetrate the organisation? This is when our attention has to be turned towards the informal institutional structure.

## 5. On social interactions

Stating democratic ideals in the policy documents and formulating basic values guiding the treatment of students and co-workers is all well and good. But all organisations are dependent of the informal institutions for the enforcement of policy and the actual consensus building in practise. These informal institutions include the informal networks that are formed within an organisation.

Those informal networks are important for decision making in an organisation is rather obvious. In our experience, many leaders of academia as well as leaders of other organisations have people they feel they trust and discuss important matters with. In our opinion, this is something inevitable and we do it also in our private lives when faced with important decisions that will affect the remainder of our lives. But if informal networks have an impact on decision making processes in an organisation, how do these informal networks function? Under what conditions can informal networks be an aid in democratic decision anchoring and consensus building and under what conditions do these informal networks run the risk of excluding certain categories of people?

In our literature search we have identified that graph theory and the concept of small world graphs have implications for how communication works in informal networks. Similarly, the literature on our tendency to socialize with those we feel we have something in common with (homosociality and homophily) has implications for the structure of the informal networks and how they change over time. We will thus first turn our attention to graph theory and how the structure of informal networks may influence e.g. spread of information. We will then use the terms homosociality (e.g. Gillam and Wooden, 2008) and the theory of homophily as a basic organizing principle for social networks as a way to analyse informal networks (McPherson 2001: 416).

Because we put such an emphasis on the informal institutions, our customs and every day behaviour needs to be discussed further and we have chosen to focus on: informal networks, homosociality and homophily. One important aspect of the informal framework is the networking that we are involved in on a daily basis at the University. Networking and improved communication is a positive force in the academic community, but it also risks excluding individuals that for some reason do not manage to get into the existing networks, or at least not into those which are more powerful.

Two of the most common types of exclusion from networks are built on conscious or sub-conscious discrimination according to social belonging and gender. In our homosocial behaviour we are prone to seek involvement with individuals of the same sex as our-selves. The negative of the homosocial behaviour is if it gets beyond personal friendships and affects the appointment of individuals to certain positions. Our ability as academics rely on other qualities than our social, ethnic or gendered identity. The risk is that as long as the majority of higher positions within the University are assigned to individuals with the same type of belonging (ethnic Swedish, middle-class men) the homosocial behaviour leads to a continuum of that structure.

### 5.1 The importance of structure in informal networks

Based on our own experience of decision making in different social contexts and the extensive literature review by McPherson et al (2001) regarding how people socialise, we draw the conclusion that forming of informal networks is essentially inevitable as soon as we deal with decisions that matter to us, regardless whether or not these decisions are taken within an official framework or if they are of a more private nature. It lies outside the scope of this text to test or prove this hypothesis, but as we are not alone in our surmise, we will simply assume the hypothesis to be correct. As an example of others with similar ideas within the context of academia, Roxå and Mårtensson (2009: 547) talk about significant networks in teaching, “where private discussions provide a basis for conceptual development and learning”. But if informal networks are involved in decision-making, what are the potential strengths and pitfalls of network communication?

To get a feeling of how network communication might work, let us turn to graph theory. In graph theory networks are extremely simplified as compared to human networks. Typically a link (a connection) between two nodes (in our case a node is an individual) either exists or it does not exist. In human networks we all know that there are many different flavours of connections, many flavours of “knowing each other”. You might, for example, have some friends that you could wake up in the middle of the night if you needed to, while you might have acquaintances that you only talk to in order to be polite.

One of the key characteristics of a graph, a graph being a series of nodes and the links between them, is the average distance between any two nodes measured as the number of steps you need on average to go from one node to any other node in the

graph. Other key characteristics of a graph are how many ties each node has, if there is pattern as regards the probability of two nodes being connected and if the graph is a so called “small world” graph. (Watts 2003)

The term “small world” graph comes from the everyday expression “It’s a small world” that we often use when being confronted with what at first seems to be an improbable coincidence. In layman terms, a small world graph is a graph where the average distance between two nodes is surprisingly small as compared to the number of nodes in the graph. Watts (2003: chapter 5) takes film actors as an illustrative example of a small world graph, with actors as nodes – the so called Kevin Bacon graph. In this graph there is a link between two actors if they played in the same film. By investigating available data bases for essentially all films ever made Watts notes that if you take any actor, live or dead, you on average need 3.65 films to get to the actor Kevin Bacon.<sup>5</sup>

A caveman graph is made up of clusters of nodes. Each such cluster is a complete graph, i.e. every node is connected to all other nodes in the cluster. These clusters are, however, not connected to each other. In such a network, information does not spread between the clusters and the average distance cannot be defined. A connected caveman graph is a graph where each cluster is connected to two other clusters so that the entire graph looks a bit like a pearl necklace. In a connected caveman graph, the average distance between two nodes is very long and this is thus clearly not a small world graph.

The wiring of the social networks, as described above, within an organisation is likely to have profound implications on how the organisation functions. Consider the following two alternative descriptions of the informal networks we use as aids in the decision-making process within the faculty:

- The informal networks together form a connected caveman graph. These “caves” could for example be the different departments of the faculty and the links between the departments could be heads of the department
- The informal networks together form a small world graph

Obviously a consensus building process would be easier in a small world graph faculty than a connected caveman graph faculty. In a connected caveman graph, as each “cave” try to build consensus there is an obvious risk for polarisation, leading to a situation where the individuals in each group has reached an agreement, but where the agreements are totally different from group to group. The question then becomes: Can the informal networks in our faculties be described more as a connected caveman graph or as a small world graph?

Watts (2003) investigates what is needed to create a small world graph and he does this by gradually adding random changes to ordered graphs such as the connected caveman graph. What he discovers is that the exact configuration of the graph is not crucial as long as there is a certain degree of randomness with regard to the location of the links (i.e. which nodes are connected). Thus, for the social network

---

5 As it turns out, this is not because there is anything special with Kevin Bacon. You are likely to get similar results if you measure the distance to a randomly chosen actor.

of a faculty to be a small world graph there must be a certain probability that a link exists between two people even if e.g. they work at different departments or if one is a student and the other a teacher. Schnettler (2009: 169) concludes that: “The major conclusion that we can draw [...] is that the conditions for small worlds to emerge are minimal: a few highly connected individuals or random shortcuts are sufficient to render a highly clustered world connected with [short pathways]”

Interestingly enough, the importance of randomness seems to be appreciated in the architectural design of many universities and companies. In our limited experience, many universities and companies proudly talk about architectural solutions that increase the chances for people to meet each other by coincidence in e.g. the cafeteria, the library or other public areas. Although it might be to stretch Watts (2003) conclusions a bit too far, graph theory seems to support the notion that the organisation benefits from people meeting each other by coincidence and not only through organised meetings.

The well-informed reader might object here and say that the existence of short pathways between individuals does not necessarily mean that these pathways are possible to find for the individuals. Small world graphs in which short paths can be found (using local information) are called *algorithmic* small world graphs. Kleinberg (2000) elegantly points out that in order for a small world graph to be algorithmic, the probability of the existence of links between nodes (people) must depend on how “far apart” they are in the network. Implicitly, this means that the individuals must have a feeling for what “far apart” means in the network. What Kleinberg (2000) does is to start with nodes placed as a 2-dimensional grid, thus with two distinct, easily defined dimensions, that makes it possible to uniquely define how far apart two nodes are, regardless of what connections exist between the different nodes. For social networks an obvious question is if such dimensions exist. We will come back to that question when discussing homosocial (Lipman-Blumen 1976) and homophilic tendencies (McPherson et al 2001) in social networks.

In a famous experiment by Travers and Milgram (1969), people in e.g. Nebraska managed to forward mail through a chain of acquaintances to people they did not know in Massachusetts in on *average* 5.2 steps (dropouts excluded). This might imply that the social network:

1. Had small world graph characteristics to some extent
2. The graph was constructed in such a way that it was possible for at least some of the participants to find short paths (compare Kleinberg 2000).
3. Had a structure in which the geographic location and occupation was somehow related to the distance dimensions of the network (compare social distance, Bogardus 1926). This since the only information available to the people in the experiment was the occupation and address of the person who should receive the letter.

If the social network at a University is a small world graph, does it then matter if it is a graph in which the individuals have a possibility of finding short paths? We think

it might, but not necessarily for how fast information diffuse<sup>6</sup> through the network. The advantage in a network where short paths can be found lies in the possibility for an individual to deduce how information/issues/etc. might travel through the network. Thus, we would hypothesise that messages in such a system are richer in information (*who* said it, who is that person likely to be influenced by, etc.).

It should be carefully noted here that there is a backstage and front-stage aspect of network communication (Roxå and Mårtensson 2009). Some issues we might only dare to discuss with people we know and trust very well, while we might be prepared to discuss other issues with basically anyone. Finding short paths in social networks is thus likely a much more intricate issue than finding short paths in the formalised and comparably simple graphs studied in graph theory. In a social network we would hypothesise that perceived distance as well as the shortest path between two individuals vary depending on the nature of the issue: teaching, research, family matters, gossip, jokes, etc.

## 5.2 The homosocial nature

There are many reasons why the social network of a faculty might not be a small world graph. One such reason can be spelled homosociality. The term homosocial was defined by Lipman-Blumen (1976: 16) “as the seeking, enjoyment, and/or preference for the company of the same sex”. As Gillam and Wooden (2008: 6) point out, homosociality is a broader concept than homosexuality, where homosociality (here among women) is “the continuum between ‘women loving women’ and ‘women promoting the interests of women’”.

The gender neutral definition of the term homosociality does not imply that the characteristics of homosocial relations are necessarily identical or equally pronounced between men and between women. Rose (1985: 71) explicitly state that she does not agree with the viewpoint of Lipman-Blumen (1976) that men are more homosocial and states that “a homosocial norm of close friendships was more characteristic of women in this sample than of men”. Gillam and Wooden (2008) point out that since patriarchal systems are structurally homophobic, homosocial relationships between men are by default homophobic. Rose (1985) argues that a possible explanation for gender differences in homosocial relations lies in men having different standards for relationships with women than they have for relationships with men and that this affects the homosocial choices made by women.

Disturbingly, Elliott and Smith (2004: 384) find that “white women appear to fare worse, not better, under white-male superiors as they *gain* work experience”. At this point one might argue that gender equality is promoted by organisations such as Lund University. Bird (1996), however, concludes that hegemonic may prevail even in such organisations. Bird (1996: page 120) further states that “Through male homosocial heterosexual interactions, hegemonic masculinity is maintained as the

---

<sup>6</sup> Diffusion here means a process where you cannot control the direction in which e.g. information spreads, as opposed to the more directional communication in the experiment by Travers and Milgram (1976).

norm to which men are held accountable despite individual conceptualisations of masculinity that depart from that norm”. This statement resonates with our own experiences of sometimes being judged on the basis of our gender and the normative masculinity/femininity rather than who we are.

Elliott and Smith (2004: 365), in studying race *and* gender, state that “most groups attain power through homosocial reproduction, but what differs is the opportunity to engage in such reproduction, wherein white men excel”. *Homosocial reproduction* is a process by which the same category of people (in this case white men) stay in power even when the individuals are exchanged. Elliot and Smith (2004: 384) also give reasons why homosocial relationships might vary between ethnic groups, e.g. that “networking can serve as an important *response*, as well as cause, of direct discrimination”.

In a study of friendship networks in 84 U.S. schools, Bianconi et al. (2009) found that the influence of ethnicity on the interconnectedness of the friendship networks varied from non-significant to highly significant. This suggests not only that ethnicity may be important in social networks, but also that the degree of importance is open for influence. If so, it seems likely that the importance of other factors, such as gender, might be open for influence, e.g. that there might be ways to reduce the influence of homosocial tendencies on the informal networks within academia.

The notion that the characteristics of homosocial relationships depend, not only on gender, but also on ethnicity, opens up for a wider understanding of what homosociality is really about: The gender dimension of the higher principle that humans tend to socialise with those they feel they have something in common with. Based on this observation it is not difficult to imagine situations where some categories of people are effectively excluded from key positions in an organization, or where their experience are otherwise deemed irrelevant. Nielsen (2009) refers to Schneider (1983, 1987) and talks about the attraction-selection-attrition (ASA) framework which explains why organisations tend to become increasingly homogeneous over time and argues that the processes at work are dependent on not one, but several demographic characteristics.

### 5.3 Homophily, the root of some evil and some good

As it turns out, we are not alone in our understanding that homosociality as defined by Lipman-Blumen (1976) is the gender dimension of a more general organising principle for social networks. In their thorough literature review, McPherson et al (2001) use the term homophily for this basic principle. With support from the literature as cited above and our own experiences of working within an academic setting, we argue that homophily in academia depend not only on gender, or even on gender and ethnicity, but on a multitude of different personal and demographic characteristics including, but not limited to: gender, ethnicity, international experience, main field of study, title (student, secretary, professor, ...) and age.

Is homophily troublesome for the University? That likely depends on how pronounced homophily is in the shaping of the social networks and what the purpose

with a University is. Imagine for example a University in which male, assistant professors in mathematics only listened to opinions of other male, assistant professors in mathematics and were the same was true for all other groups, e.g. middle-age female economics students; young, male students of psychology, etc. It would be impossible for such a University to learn on an organisational level. Instead, each little group must learn everything on their own without the possibility to take advantage of lessons learnt by other parts of the organisation.

Compare such a university with a university in which the social networks can be described as a small graph in which the individuals can figure out short pathways to all other individuals, no matter what issue is to be discussed. A lesson learnt in one section of the organisation is here rather likely to spread to other parts of the organisation; the organisation is tuned for efficient organisational learning.

But, as Schnettler (2009), leaning on Watts (2003), points out, homophilic tendencies can also help us navigate through the network and find the short pathways:

*If people are more likely to know people who are similar, and similarity is measured on more than one social dimension, then not only will short paths exist between almost anyone almost anywhere, but also individuals with only local information about the network will be able to find them.* (Watts 2003: 153)

The implicit assumption is here that not all social dimensions coincide.

Bowden and Marton (1998) argues that the overarching purpose of a university, both when it comes to teaching and research, is learning. We give courses and education programmes to promote learning on the individual level (the student) and we indulge in research to promote learning on the collective level (learn things that no one knew beforehand). From this perspective we can conclude, based on the reasoning above, that homosociality is a potential threat to the University.

## 6. Problems and Possibilities for the Academic Leadership

While we consider democratic ideals to be fundamental for good academic leadership there are, as we stated in section 2, limits to the co-workers' and students' exercise of their democratic rights. There can be no room for direct democracy if the organisation is to function efficiently. What is important is that there is a general feeling that there exist permanent and formalised arenas where your voice can be heard and where all (or at least the greater majority) perceive that they are given the opportunity to influence their situation within the organisation. However, leaders must also be just that – leaders – making the uncomfortable decisions. There are several different aspects that must be taken into account when the academic leader overrides the democratic influence from co-workers and students. When opinions at the department, faculty or University diverge and no common ground can be found leaders must decide on which direction activities shall take. It would be difficult to imagine that an organisation of nearly 40.000 students and near to 5.500 employees



would always be in agreement. As in any democracy the minority must give way to the majority. Still, in all democratic organisations the minority will be more likely to comply if they have been involved in the decision making process. This is why consensus building or anchoring is important. Academic leaders are therefore dependent of the democratic ideals in two ways: When receiving input for decisions and when enforcing decisions that have been made.

Our experience is that the higher up we get in the organisation the poorer is the consensus building with the grass-root level in the organisation and the anchoring of policy and decisions. The size of Lund University may make this experience inevitable. It is obviously easier to anchor decisions at the department level compared to faculty or University. Still, we claim that there is much improvement that could be made by the leadership at the University and faculty level concerning anchoring their decisions in the organisation and building consensus around leading policy documents such as strategic plans, basic values, student involvement, etc. These types of documents are often pushed down in the organisation without their content being thoroughly discussed or their purpose or even existence being known to the co-workers and students until they are to be implemented. There is a risk that we end up in a situation of simply spreading information instead of anchoring.

As has been discussed in section 6, informal institutions can be a very positive and useful force in consensus building, but they can also include both intentional and unintentional discrimination. Informal networking, homosociality and homophily cannot be left without regulation and monitoring as we have to prevent the exclusion of certain groups, based on gender, social background, ethnic belonging, sexual preference, or for some other type of “belonging”. Regulation and monitoring is the role of both formal institutions and good leadership. Formal institutions can also initiate and force through a change of values within the informal institutions. Also the individual leaders have a responsibility to make sure that informal institutions do not lead to exclusion. Notwithstanding, good informal networking can be most beneficial to the leader. If a small world graph with short paths including all co-workers can be created, consensus building and anchoring will be much easier.

The academic leadership is not only built on democratic ideals, it must also include bureaucratic responsibility and meritocratic ideals. So far we have discussed primarily inter-organisational issues and this is where the democratic ideals have the biggest role to play. However, the University is not an independent organisation. On the contrary, it is fulfilling a public function decided by the Government and is given an economic and regulatory framework for this task. One of the greatest challenges for the academic leadership may be anchoring government policy within the organisation. In relation to the government, academic co-workers may have no more influence than any other citizen. Being a government authority and being run by political forces inevitable carries the potential for conflicts with academic integrity and freedom.

Finally, no matter how well we manage to stick to democratic ideals and agree on basic values, we all know that we belong to a meritocratic organisation which also build on the fundamental idea that we are never equals. The academic hierarchy is

present everywhere and is well protected by co-workers. Our ambition is to climb the hierarchic ladder, not to tear it down. The meritocratic system brings special challenges to leaders. We may have administrative positions that make us leaders to others who are our seniors in research merits. How does a Director of Studies control a professor? Our high ranking professors have power over research funding, doctoral students, department strategies, etc. Similarly, teachers and thesis supervisors have power over students. All that power has to be executed under formal and informal constraints.

## 7. Concluding Remarks

Writing this text our intention was not to provide all the answers to how the University ought to act in order to guarantee democratic ideals and enforce its basic values throughout the organisation. Instead we would like to provide a basis for discussion among colleagues and students as to how democracy can feed into the consensus building within the University, possible advantages and hindrances. Further, to what extent democratic structures and focus on consensus building will improve academic leadership. If we and the reader at the end of this paper have reached a higher level of awareness on the complexity of democracy and leadership within the academic world then we are content.

Lacking any conclusion we have still identified some specific challenges: the size and heterogeneity of the organisation; the ease to write in democratic ideals and basic values in the formal policies compared to the difficulty with implementation; decreasing distances within the organisation in a search for a small world graph; the opportunities and problems with social networking, homosocial behaviour and homophily. We do not claim to have any conclusive solutions as to how Lund University could become more efficient or democratic in its decision-making processes. Indeed, we do not think that there is a fixed solution. But we believe that for improvements to be made the debate has to be kept alive because it is only through reflection and discussion that we can make any changes. To cite Eccles and Nohria (1992):

*Every generation believes itself to be on the forefront of a new managerial frontier and posits the coming of a new organization that will revolutionize the way people work and interact. [...] To see these claims about revolutionary newness only in regard to an underlying truth or falsehood is ultimately to miss the point. What is more important to understand is the rhetorical nature of management discourse and practice—now and then. To view management from a theoretical perspective is to recognize that the way people talk about the world has everything to do with the way the world is ultimately understood and acted in, and that the concept of revolutionary change depends to a great deal on how the world is framed by our language.*

## References

- Bexell, G. (2009) Presentation to the AKKA 2008/2009 group 2009-11-17.
- Bianconi, G., Pin, P. and Marsili, M. (2009) Assessing the relevance of node features for network structure. *Proceedings of the national academy of sciences of the United States of America* 106 (28): 11433-8.
- Bird, S. R. (1996) Welcome to the Men's Club – Homosociality and the maintenance of hegemonic masculinity. *Gender & Society* 10 (2): 120-32.
- Bogardus, E. S. (1926) Social Distance in the City. *Proceedings and Publications of the American Sociological Society* 20: 40-46.
- Bowden, J. and Marton F. (1998) *The University of Learning. Beyond Quality and Competence*. London: Kogan.
- Dahl, R. (1998) *On Democracy*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Eccles, R. G. and Nohria, N. (1992) Beyond the Hype: Rediscovering the essence of management. Quoted by Ancona, D., Kochan, T. A., Scully, M., Van Maanen, J. and Westney D. E. (2009) *Managing for the Future. Organizational Behavior & Processes*. 3rd ed. South Western/Cengage Learning.
- Elliott, J. R. and Smith, R. A. (2004) Race, gender, and workplace power. *American sociological review* 69 (3): 365-86.
- Gillam, K. and Wooden, S. R. (2008) Post-princess models of gender: The New Man in Disney/Pixar. *Journal of Popular Film and Television* 36 (1): 2-8.
- Kleinberg, J. M. (2000) Navigation in a small world – It is easier to find short chains between points in some networks than others. *Nature* 406 (6798): 845.
- Lipman-Blumen, J. (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: A explanation of the sex segregation of social institutions. In M. M. Blaxall and B. Reagan (Eds.) *Women and the workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. and Cook, J. (2001) Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology* 27:415-44.
- Ndelbele, N. S. (1997) Creative instability: The case of the South African higher education system. *Journal of Negro Education* 66: 443-8.
- Nielsen, S. (2009) Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization* 7 (3): 277-305.
- Rose, S. M. (1985) Same-sex and cross-sex friendships and the psychology of homosociality. *Sex roles* 12 (1-2): 63-74.
- Roxå, T. and Mårtensson, K. (2009) Significant conversations and significant networks – exploring the backstage of the teaching arena. *Studies in Higher Education* 34 (5): 547-59.
- Schnettler S, (2009) A structured overview of 50 years of small-world research. *Social Networks* 31 (3): 165-78.
- Tilly, C. (2007) *Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Travers, J, and Milgram, S. (1969) An Experimental Study of the Small World Problem. *Sociometry* 32 (4): 425-43.
- Watts, D. (2003) *Small Worlds – The Dynamics of Networks between Order and Randomness*. New Jersey: University Presses of California, Columbia, and Princeton.

## Internet sources

- E, Education (2009) <http://www.lu.se/lund-university/about-lund-university/facts-and-figures/education> (Accessed 5 November 2009)
- EODETS, Equality of Opportunity, Diversity and the Equal Treatment of Students (2006) [http://www5.lu.se/upload/RULESandREGULATIONS/Policyfortheequaltreatmentofstudents2006\\_2010.pdf](http://www5.lu.se/upload/RULESandREGULATIONS/Policyfortheequaltreatmentofstudents2006_2010.pdf) (Accessed 4 November 2009)
- Facts and figures 2008 [http://www.lu.se/upload/LUPDF/Om\\_LU/Faktabroschyr08\\_eng.pdf](http://www.lu.se/upload/LUPDF/Om_LU/Faktabroschyr08_eng.pdf) (Accessed 25 November 2009)
- GEP, Gender Equality Policy for Lund University 2006-2010 (2006) <http://www5.lu.se/rules-and-regulations/policies> (Accessed 4 November 2009)

- KILU 2009 [http://www.kilu.lu.se/om\\_kilu/](http://www.kilu.lu.se/om_kilu/) (Accessed 25 November 2009)
- SE, Staff and Economy (2009) <http://www.lu.se/lund-university/about-lund-university/facts-and-figures/staff-and-economy> (Accessed 5 November 2009)
- SP, Strategic Plan of Lund University 2007-2011 (2006) [http://www5.lu.se/upload/RULESandREGULATIONS/Strategicplan\\_2007\\_2011.pdf](http://www5.lu.se/upload/RULESandREGULATIONS/Strategicplan_2007_2011.pdf) (Accessed 4 November 2009)
- Sundström, M. R. (2009) Förankring av socialdemokratisk EU-politik, PhD-thesis, Lund University. [http://www.svet.lu.se/fulltext/malena\\_rosen.pdf](http://www.svet.lu.se/fulltext/malena_rosen.pdf) (Accessed 5 November 2009)
- Swedish Higher Education Ordinance <http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19930100.htm> (Accessed 7 December 2009)
- Wrapp, H. E. (1967) Good Managers Don't Make Policy Decisions. Selected Papers No. 26, The University of Chicago Booth School of Business. <http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp26.pdf> (Accessed 28 October 2009)



# Utvärderingsresultat

AKKA III har utvärderats skriftligt efter halvtid och efter programmets slut. En utvärdering gjordes även efter första internatet. Programmet undergår för närvarande en extern utvärdering, som inte redovisas i rapporten. Sammanställningen nedan bygger på deltagarnas reflektioner i ½ tids och slututvärderingen som varit anonyma. Vi har nedan sammanställt och exemplifierat deltagarnas synpunkter och reflektioner.

## Kunskapsseminarierna

Deltagarna har reflekterat och kommenterat de enskilda inbjudna medverkarna i utvärderingarna och även reflekterat ur ett metaperspektiv på kunskapsseminariernas innehåll, form och utbyte. Det är det senare perspektivet som nedan exemplifieras.

Sammanfattningsvis har de flesta deltagarna uttryckt att de inbjudna medverkarna mestadels har varit intressanta att lyssna till och stimulerat till många nya tankar och funderingar. Några deltagare konstaterar att det varit skiftande kvalitet i föredragen och efterlyser bl. a. mer djup, mer konkreta case i avseende på ledarskap och mer genusinriktning på föreläsningarna.

## Arbetet i fakultetsgruppen

Under den 1:a delen av programmet genomförde AKKAs deltagare studiebesök och auskultationer fakultetsvis som en förberedelse inför sina projektarbeten. Cirka hälften av projektarbetena gjordes därefter i tvärfakultära samarbeten vilket gör att reflektionerna och kommentarerna nedan avspeglar både fakultära och tvärfakultära samarbeten.

Sammanfattningsvis är deltagarna positiva till gruppernas arbete och deltagarna tycker att de har lärt sig mycket. Några uttrycker att det varit svårt att få tillräckligt mycket tid och ett par menar att de har varit för lite variation i åsikter i den grupp de varit delaktig i.

## Arbetet i tvärgrupperna

Tvärgrupperna på 5-6 deltagare har ändrats om under kursens gång så att deltagarna fick möjlighet att lära känna så många som möjligt. Enbart positiva reflexioner och kommentarer har inkommit från deltagarna.

## Diskussionerna i helgrupp

De flesta storgruppsdiskussioner som har förekommit under AKKA programmet har skett i anslutning till en föreläsning, som en frågestund eller dialog mellan den medverkande och AKKAs deltagare. En del har arrangerats så att deltagarna fått förbereda frågor i mindre grupper till de medverkande, men inte alla.

AKKAs deltagare har generellt upplevt diskussionerna i helgrupp som givande och lärorika men problematiska och många menar att "talutrymmet" inte har fungerat. Vissa deltagare har dominerat för mycket medans andra inte har fått talutrymme. En del deltagare tycker att det varit intressant att observera "spelet" under gruppdiskussionerna i AKKA. Några av deltagarna är kritiska till ledningen av storgruppsdiskussionerna och förslår andra tekniker och/eller konsulter som bättre kan moderera i ett sådant här sammanhang.

## Genusperspektivet

Deltagarnas synpunkter på hur väl genusperspektivet kommit fram i programmet varierar stort. Flertalet efterlyser ett mera genomgripande genusperspektiv – såväl de som har tidigare kunskaper i genusfrågor, som de med mindre kunskaper. Man har noterat att det saknats hos vissa medverkande; det har ibland upplevts för grunt, för snävt, för otydligt, lagom eller för mycket – men något att förhålla sig till. Genusperspektivet har stimulerat till reflektion och har ingående kommenterats av samtliga deltagare.

## Sammanfattande reflektion på hela programmet

Denna fråga har enbart besvarats i slututvärderingen.

De flesta deltagare ger uttryck för att de är mycket nöjda med att ha deltagit i programmet. De har fått ny kunskap som de värdesätter om LU, genus och ledarskap, nya nätverk och tid för reflektion. Många förbättringsförslag förs fram om vad och hur mycket av varje tema som ska ingå i programmet, formen för programmet och målgrupp.

## Övriga synpunkter

Majoriteten av deltagarna anser att AKKA fungerat bra organisatoriskt och tidsmässigt och ser fram emot en fortsättning. De vill gärna vara delaktiga i flera AKKA aktiviteter och komma i kontakt med AKKA I och AKKA IIs deltagare. En del förbättringsförslag förs fram t.ex. kurs-web, mer litteratur, färre konsulter och mer individuell återkoppling som ledare. Återkoppling till kursledningen är övervägande positiv men en del uttrycker att de önskar mer inblandning av professionella ledarskapskonsulter.



