



LUND UNIVERSITY

At bryta in i ledarskap - kvinnor och ledarkarriärer vid Lunds universitet

Selberg, Rebecca

2011

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Selberg, R. (2011). *At bryta in i ledarskap - kvinnor och ledarkarriärer vid Lunds universitet*. (Rapport inom ramen för projektet: En öppen akademi). [Publisher information missing].
http://www.genus.lu.se/upload/LUPDF/Genusvetenskap/Att_bryta_in_i_ledarskap.pdf

Total number of authors:

1

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

ATT BRYTA IN I LEDARSKAP

— Kvinnor och ledarkarriärer vid Lunds universitet

*att kalla sig kvar
och kalla sig
framme*

Av Rebecca Selberg

Rapport inom ramen för projektet En öppen akademi
Projektledare: Kerstin Sandell, Centrum för genusvetenskap

Att bryta in i ledarskap

Kvinnor och ledarkarriärer vid Lunds universitet

Av

Rebecca Selberg

Rapport inom ramen för projektet

En öppen akademi

Projektledare: Kerstin Sandell

Centrum för genusvetenskap

Innehåll

1. Inledning	4
1.1 Disposition	5
2. Rapportens frågor	6
2.1 Utgångspunkter	6
2.1.1 Centrala begrepp	7
2.1.2 Tidigare forskning	8
2.1.3 Avgränsningar	9
2.2 Tillvägagångssätt	8
2.2.1 Urval och praktiskt tillvägagångssätt	9
2.2.2 Livs- och arbetshistorieintervju	10
2.3 Etiska överväganden	10
3. Perspektiv på att bryta	12
3.1 Informanternas bakgrunder	12
3.1.1 Forskare, organisatör, brytare	13
3.2 Förhållningssätt till att ”bryta”	14
3.2.1 Aktiva brytare	15
3.2.2 Motvilliga brytare	18
3.2.3 Skalan aktiv – motvillig	20
4. Kvinna på posten	24
4.1 Att väljas till ledare	24
4.2 Kontrasteffekter	26
4.2.1 Kontraster i ledarstil	27
4.3 Synlighet	29
4.3.1 Kvinnligt alibi	31
5. Information och nätverk	33
5.1 Att se genusregimen	33
5.2 Nätverk	36

2.5.1 Raka rör och vassa knivar	38
6. Förebilder och goda råd	42
6.1 Goda råd	44
7. Slutsatser	48
7.1 Förslag på vidare forskning	49
8. Referenser	51

1. Inledning

Denna rapport är en del av projektet *En öppen akademi* (Dnr LS 2009/8). Bakgrunden är det faktum att kvinnor fortfarande är i minoritet på de högre positionerna inom universitetet, och att män i större utsträckning än kvinnor får höga akademiska tjänster (Dryler 2006, Husu 2005). Den här rapporten är en kontraintuitiv ingång till problemet: istället för att fokusera *hindren* för kvinnor att nå högre positioner inom universitetet, har fokus varit på kvinnors *lyckade* karriärvägar, i betydelsen vägar som lett fram till akademiska ledarpositioner (prefekt- och dekanat).¹ Syftet är att identifiera och undersöka vilka strukturer kopplade till kön som eventuellt föreligger vid Lunds universitet, och som påverkar kvinnors arbets- och utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Genom att utforska lyckade karriärvägar är ambitionen att bidra till en ökad förståelse av vilka hinder som ska passeras och vilka resurser som behövs för att kvinnor ska kunna nå akademiska ledarpositioner inom organisationen. Utgångspunkten är att de kvinnor som befinner sig på ledarpositioner inom Lunds universitet bär på viktiga erfarenheter och kunskaper som kan användas för att bredda ledarskiktet inom organisationen, så att det å ena sidan bättre motsvarar den sociala sammansättningen bland studenter, lärare och forskare, å andra sidan synliggör och tillvaratar kompetensen hos alla anställda och inte bara de manliga. Samtidigt kan de kvinnliga ledarnas erfarenheter bidra till kunskapen om vilka strukturer kopplade till kön som finns inom universitetsorganisationen.

Studien bygger på intervjuer med 13 nuvarande och före detta prefekter och dekaner vid Lunds universitet. Teoretiskt är studien förankrad i genusvetenskapliga och sociologiska organisationsstudier som utforskat och visat på hur kön och sexualitet (tillsammans med andra relationer, främst etnicitet och klass) strukturerar organisationer, dess byråkrati och det arbete de utför (Connell 2009, 1987, Acker 2006a, 2006b, Wahl et al 2001).²

¹ När rapporten skrevs var tre av nio dekaner och ca 21 procent av prefekterna vid Lunds universitet kvinnor.

² Se Dahlerup (2010) för översikt av forskningen kring jämställdhet i högskolan. Det behövs, menar Dahlerup, ytterligare forskning som "söker begripliggöra spänningen mellan aktörskap och underordning inom akademien, och som söker förstå de förändringar i kvinnors placering inom akademien som ägt rum de senaste 10-15 åren" (2010:13). Framförallt är det forskning på makronivå som efterlyses i översikten. Den här studien synliggör istället mikroprocesser inom dessa problemområden.

1.1 Disposition

Studien inleds med en diskussion om frågeställning, teoretisk förankring, tidigare forskning och metodgrepp och etiska överväganden. Därefter diskuteras ett antal centrala temata kring vilka intervjuerna kretsar, och som också är analytiskt relevanta: olika perspektiv på att ”bryta”, att vara kvinna på posten samt samarbeten och nätverk. Sist finns en sammanfattning där rapportens slutsatser punkteras upp och förslag på framtida forskning presenteras.

2. Rapportens frågor

Man anses inte vara riktigt lika bra. De här manliga strukturerna. Universitetet är byggt av män, för män. Det finns så mycket inbyggda manliga strukturer i det som man måste bli medveten om och ta spjörn mot. Utmana dem lite. Det är väl det jag har gjort. Och haft förmågan att hålla mig kvar. Det hade ju varit väldigt lätt att man bara åkt ut.

Citatet ovan är från en intervju med en kvinnlig ledare³ vid Lunds universitet. Hon fick frågan hur det kom sig att kvinnor fortfarande är i minoritet på de högre positionerna, och specifikt på den position hon själv innehaft. Som svar hänvisade hon till ”manliga strukturer”, och till att kvinnor inte bemöts på samma sätt som män. På samma gång resonerade hon om varför just hon lyckats bryta mot dessa strukturer, vad det var som gjorde henne till en *brytare*; en som tagit sig till en position som tidigare nästan alltid beträffats av män. Den här studien handlar om sådana erfarenheter. Hur ser erfarenheterna ut av att som kvinna träda in på en traditionellt manlig position? Vilka sociala och materiella resurser behövs för att bli en brytare? Vad drar de intervjuade ledarna för slutsatser om att vara kvinna och ledare vid Lunds universitet, och vad har de för tankar om jämställdhet och om sin egen roll som brytare och förebild? Den övergripande problemställningen som sammanfattar dessa frågor är: hur ser de kvinnliga ledarnas livs- och arbetshistorier ut, och hur kan man tolka dem utifrån genusvetenskaplig organisationsforskning?

2.1 Utgångspunkter

Genusrelationer är närvarande i alla typer av organisationer; de måste inte vara den viktigaste strukturen, men är nästan alltid framträdande, exempelvis vad gäller principer som horisontell och/eller vertikal arbetsdelning (Connell 1987:120). Genusvetenskapliga organisationsstudier (för en översikt se Pettersson 2000, Wahl et al 2001) utgår från att genus är ”en integrerad del av pågående organisatoriska processer” (Pettersson 2000:19). Sociologen Joan Acker (2006b), en pionjär på området, använder sig av begreppet *inequality regimes*, ojämlikhetssystem, för att beskriva hur organisationer struktureras utifrån föreställningar om genus. Enligt Acker är socialt konstruerade skillnader mellan män och kvinnor, samt föreställningar och identiteter

³ Om begreppet ledare, se avsnitt 2.3 *Etiska övervägningar*.

som underbygger sådana skillnader, ett faktum inom alla organisationer. Utifrån detta definierar Acker ojämlikhet i organisationer som

systematiska skillnader mellan deltagarna i fråga om makt och inflytande över mål, medel och resultat; över beslut som fattas på arbetsplatsen om till exempel organiseringen av arbetet; ... över andras bemötande; samt över möjligheten till stimulerande arbete och goda arbetsförhållanden. Alla dessa olikheter behöver inte förekomma samtidigt och i lika hög grad inom den enskilda organisationen. ... Ojämlikhetssystem ... tenderar att vara flytande och föränderliga. De är kopplade till ojämlikheten i det omgivande samhället, till politik, historia och kultur. Olika organisationer och organisationsdelar utvecklar olika praktiker och tolkningar. (Acker 2006b:443, översättning H. Gundenäs)

Joan Ackers definition är en relevant utgångspunkt för studien eftersom hon beskriver strukturer som är generella för organisationer, samtidigt som hon poängterar att alla organisationer är olika, och således utvecklar olika praktiker och tolkningar. Universitetet är en stor organisation med stor intern variation vad gäller vetenskapliga områden, fakulteter, institutioner och avdelningar. Ändå kan man konstatera att det genomgående i organisationen är så att kvinnor har mindre makt och inflytande över mål, medel och resultat eftersom de i mindre utsträckning än män befinner sig på ledande positioner (exempelvis Delegationen för jämställdhet i högskolan SOU 2009:01). Sociologen Lisa Husu (2005) menar att det är viktigt att minnas att kvinnliga akademiker bär på en "historisk ballast"; kvinnor är trots allt, menar hon, relativa nykomlingar i akademien. Under universitetsinstitutionens 900-åriga historia har kvinnor varit uteslutna i 800 år, enbart på grund av sitt kön (ibid.:11). Samtidigt har universitetet en historia av kvinnliga pionjärer och brytare, vars erfarenheter är av skiftande men alltså avslöjande karaktär (se exempelvis Carlsson Wetterberg & Blomqvist 1999). Idag är dessa brytare de kvinnliga ledarna inom universitetet: prefekter, dekaner, professorer, rektorer, etc.

2.1.1 Centrala begrepp

I den här studien beskrivs kvinnor på ledarpositioner inom en mansdominerad organisation som *brytare*. Begreppet har använts inom arbetslivsforskning som studerat kvinnor i mansdominerade yrken (exempelvis Gunnarsson 1994, Lindgren 1985). I rapporten har begreppet fått sin plats i dialog med forskning som lyft fram önskningar om och effekter av kvinnliga förebilder på ledarpositioner (exempelvis Sellerberg 2007, Persson & Persson 2007), och med sociologiska teorier kring olika förhållningssätt till underordning (Tilly 2000). Brytare anspe-

lar på en aktör som rör sig framåt och bryter upp befintliga hinder, symboliska/historiska eller materiella. Begreppet fångar hur aktörer som tidigare utestängts från specifika positioner träder in och därmed förändrar en tradition.

Begreppet *genusregim* används av genusvetenskapliga organisationsforskare för att beskriva de specifika arrangemang, praktiker, traditioner etc. som etableras i en organisation och som har med genus att göra. Det tydligaste exemplet är organisationens genusarbetsdelning, det vill säga vem som rekryteras för att utföra olika sysslor (teknisk/administrativ personal är kvinnligt dominerad; det akademiska ledarskiktet är manligt dominerad, exempelvis). Det kan också handla om hur personliga relationer tolkas och bemöts eller vilka föreställningar om manlighet och kvinnlighet som är dominerande (Connell 2009:72).

Den tradition som ligger till grund för studiens metodologiska utgångspunkter är livs- och arbetshistorieanalys. Inom denna tradition utgår man från det lite klumpiga begreppet *trajectory*, trajektorie, det vill säga bana eller lopp, för att beskriva den utveckling eller väg som en individ, en grupp eller en organisation tagit på olika områden: "the individual life course is composed of multiple, interdependent trajectories (for example, work, family, educational trajectories)" (Settersten & Mayer 1997:252). Att tala om karriärtrajektorier i det här avseendet handlar alltså om att tydliggöra en empirisk och analytisk avgränsning, det vill säga studien fokuserar inte hela den intervjuades studie- och arbetslivsförlopp, inte ens hela hennes tid eller karriär inom Lunds universitet, utan just det förlopp som lett fram till det aktuella ledarskapet och de erfarenheter som är knutna dithän, med särskilt fokus på genus.

2.2 Tillvägagångssätt

Givet syftet med rapporten har utgångspunkten varit att göra en kvalitativ intervjustudie. Djupintervjun är den metod som samhällsforskare väljer när syftet är att fånga komplexa frågor om individers specifika erfarenheter, minnen, lärdomar och tolkningar (Kvale 1996). Således kontaktades i april 2010 tjugo stycken utvalda kvinnliga akademiska ledare – framförallt dekaner och prefekter – via e-post. Av dessa intervjuades 13 senare under våren och hösten samma år. Därefter transkriberades intervjuerna ordagrant, och de intervjuade fick möjlighet att läsa igenom utskriften. Intervjuutskriften är det empiriska underlag som analysen och slutsatserna baseras på.

I följande avsnitt redogörs hur rapporten sammanställts, samt vilka metodologiska och etiska överväganden som gjorts.

2.2.1 Urval och praktiskt tillvägagångssätt

Urvalet av ledare hade inslag av både strategi och tillfällighet. Av strategiska skäl kontaktades ledare inom alla de större vetenskapliga områdena: teknik, medicin, humaniora och samhällsvetenskap. Syftet var att få en bred representation av ledare från olika ämneskulturer; alltifrån skillnader i könsdominans till vetenskapliga metoder, organisationernas storlek, samverkan med samhälle, studentkategorier och olika betoningar på forskning respektive praktikerfält kunde visa sig ha betydelse för hur kvinnliga ledare erfar sina karriärtrajektorier. Olika tillfälligheter – vem som ville ställa upp, var det faktiskt fanns kvinnliga ledare – avgjorde dock vid vilka specifika fakulteter och/eller institutioner som de intervjuade var verksamma inom.

Av strategiska skäl valdes också ett fåtal kvinnliga *före detta* ledare ut för intervju. De som kontaktades i denna kategori var ledare som utmärkt sig som brytare, både i bemärkelsen att de intagit positioner som tidigare varit exklusivt manliga, och för att de aktivt arbetat för att synliggöra och bryta upp mansdominansen inom universitetet.

Några som kontaktades svarade aldrig och gick senare heller inte att få tag på. De som tackade nej hänvisade till tidsbrist. Exempelvis förklarade en kvinnlig ledare i ett mail att hon önskade att hon kunnat delta i studien men

... att vara prefekt för en stor institution och samtidigt hålla liv i forskningsprojekt innebär en ständig kamp mot tiden. Prefekttiden är mer än uppbokad och ständigt ser jag hur forskningstid försvinner för att olika saker måste ske. Det är jättesvårt, men jag vill nog helst avböja medverkan, fastän jag som forskare känner mig som en skurk när jag säger det.⁴

Trots att samtliga ledare menade sig uppleva en generell tidsbrist var alltså majoriteten av de tillfrågade intresserade av att ställa upp på en intervju. I de flesta fall genomfördes den på deras arbetsrum. Intervjun var semistrukturerad, vilket innebar att samtalet utgick från en intervjuguide (bilaga 2), samtidigt som det fanns utrymme för att olika frågeställningar, erfarenheter eller tankar kom att betonas i de olika intervjuerna. Samtalet varade mellan en och en

⁴ Personen har godkänt att utdraget används i rapporten.

och en halv timme, vilket motsvarar dryga 18 transkriberade sidor per intervju, sammanlagt knappt 250 sidor.

2.2.2 Livs- och arbetshistorieintervjuer

Valet av djupintervjun som teknik för kunskapsinhämtning i denna rapport är baserat på studiens frågeställning och syfte. Metodologiskt bygger studien på en variant av livs- och arbetshistoriemetod, som syftar till att fånga relationen mellan utvecklingen i en individs livs- eller karriärförlopp och utvecklingen i den institution som individen verkar inom (Dex 1991). Genom att djupintervjua ett antal aktörer inom en specifik organisation kan man utforska hur den förändrats över tid, men också se vad som varit konstant eller stabilt. Man ser på individens erfarenheter och dess livs- och karriärförlopp som "samples of the social" (Bellaby 1991:20).

Intervjun läggs upp som ett samtal om individens väg in i organisationen. Betoningen har i det här sammanhanget varit på å ena sidan inträdet i akademien och forskningen, å andra sidan processen kring att väljas till ledare (prefekt, dekan eller annan typ av akademisk ledare). Därefter har frågor ställts om upplevelser och erfarenheter av att verka som ledare och specifikt som kvinnlig ledare. Här har utgångspunkten varit att man som kvinna och ledare inom Lunds universitet är en brytare, och syftet har varit att förstå informanternas egna tolkningar, erfarenheter och kunskaper om mansdominansen på dessa poster och om varför mansdominansen i och med hennes inträde har brutits på en specifik punkt i organisationen. Eftersom man kan se en rörelse inom organisationen där allt fler kvinnor når höga positioner har det också varit viktigt att fråga om erfarenheter av jämställdhetsarbete på olika nivåer inom universitetet, och att förstå hur ledaren själv positionerar sig i förhållande till detta arbete.

2.3 Etiska övervägningar

Alla intervjuade fick möjlighet att läsa igenom projektansökan och rektors finansieringsbeslut, som skickades ut tillsammans med förfrågan om intervjun. De har också fått se intervjuutskriften, och i de fall de begärt det, eller när det verkat lämpligt för att känsliga frågor diskuterats, har de dessutom fått godkänna vilka citat som använts i rapporten och i vilka sammanhang de placerats i. En del har haft önskemål om specifika redigeringar av sina citat, det vill

säga de har ändrat sina utsagor i efterhand. Sådana önskemål har tillmötesgåtts, men markeras i notapparaten.

Det är viktigt att understryka att analysen står rapportförfattaren helt själv för. Eftersom frågor om genus och jämställdhet tenderar att väcka tankar och åsikter, och det finns bland de intervjuade en stor spridning i uppfattningen om dessa frågor, är det helt säkert så att de intervjuade inte alltid kommer ställa upp på de tolkningar som görs här. Utgångspunkten har istället varit att alla ska ha känt sig bekväma med forskningsprocessen.

Samtliga intervjuer utom en (som genomfördes på telefon) spelades in elektroniskt. Ljudfiler-na kommer att rensas ut när projektet avslutats och rapporterats. En intervju destruerades genast efter att den transkriberats, på informantens begäran. Intervjuutskriften förvaras i enlighet med Lunds universitets riktlinjer om förvaring av forskningsmaterial (Lunds universitet 2010).

Även om många av de intervjuade kvinnorna inte brydde sig om huruvida deras berättelser gick att knyta till deras person, har det från början varit en självklarhet att anonymisera alla informanter. Syftet har varit att skapa utrymme för dem att berätta öppenhjärtigt om alla typer av erfarenheter av att göra karriär inom universitetet, utan att riskera repressalier, eller tvingas till konfrontation med medarbetare. Samtidigt är det svårt att anonymisera prefekter och dekaner som berättar om sina institutioner och fakulteter. Bara genom att avslöja att ett citat är hämtat från en intervju med en dekan snävar in antalet möjliga upphovsmakare avsevärt – för närvarande finns bara tre kvinnliga dekaner vid Lunds universitet, exempelvis. Av den anledningen kommer det inte att framgå om det är en prefekt, en dekan eller någon som haft en annan roll vid Lunds universitetet som står bakom ett citat eller en berättelse i rapporten. Det kommer heller inte att framgå om personen är aktiv som ledare nu, eller har varit det tidigare. Alla informanter kommer istället att betecknas som "ledare". Som en konsekvens av detta betecknas den institution eller fakultet man är verksam inom som "organisationen". Det kommer heller inte att framgå inom vilket vetenskapligt område ledaren är verksam.

3. Perspektiv på att bryta

Har brytarna, de kvinnliga ledarna, något gemensamt som gjort att deras karriärvägar tagit dem till traditionellt manliga positioner? En stor del av intervjuerna har syftat till att fånga sådana eventuella gemensamma erfarenheter av resursallokering eller strategiska överväganden. Intervjumaterialet visar dock att det finns få gemensamma erfarenheter som berättar om varför dessa kvinnor blivit brytare. Det är heller inte många som faktiskt reflekterat över varför de lyckats ta sig fram, och när de gör det lyfter de framförallt fram kollektiva processer. Sällan härleder ledarna sina erfarenheter av att bli vald till individuella karakteristika eller förmågor. Istället pekar de på hur kollegor och överordnade uppmuntrat dem, och att karriärvägen ser ut som den gör på grund av en mängd händelser och sammanträffanden.

De gemensamma erfarenheter som finns är oftast inte explicit kopplade till könade processer. En enda tendens i materialet finns, och det handlar om att fem av kvinnorna tillfrågats om eller anmält intresse för att bli ledare i en situation där organisationen genomgått en stor förändring, exempelvis en sammanslagning. Det öppnar upp för frågan om huruvida underordnade kategorier ges ökade möjligheter till tillträde till ledarpositioner när det organisatoriska landskapet är satt i förändring. Studiens ramar är dock för snäva för att kunna utforska temat tillräckligt.

Det alla de intervjuade ledarna har gemensamt är att de måste förhålla sig till brytandet som erfarenhet, och att de som kvinnor fått förhålla sig till universitetets jämställdhetspolitik. I detta avsnitt analyseras hur ledarna förhåller sig till erfarenheten av att bryta, och deras olika sätt att se på och använda sig av sina uppfattningar om jämställdhetspolitik inom organisationen.

3.1 Informanternas bakgrunder

De 13 ledarna har alla olika bakgrunder. En del kommer från studievana hem, i vissa fall där föräldrarna haft yrken som ligger nära eller inom deras egna fält. Några har medelklassbakgrund där föräldrarna själva gjort en klassresa. Andra har arbetarklassbakgrund, och har vuxit upp i hem där föräldrarna var exempelvis grovarbetare, affärsbiträden eller hemmafruar. Vissa har gått raka vägen från gymnasiet till universitetet och vidare in i forskarutbildning, och har aldrig arbetat utanför akademien. Andra har arbetat inom de praktikerfält som är knutna till

forskningsområdet. Med något undantag har de varit lyckade som forskare och blivit docenter eller professorer, i de flesta fall innan de hamnat på ledarposition. De flesta av de intervjuade har familj och barn, och deras partners och ofta också deras barn och syskon beskrivs som framgångsrika inom sina områden. Inte sällan arbetar också partnern inom akademien. Ur det här perspektivet är det alltså en disparat grupp, om än inte atypisk för universitetets anställda.

Också hur de bedrivit sina forskarstudier skiljer sig; vissa doktorerade sent, andra tidigt; vissa undervisade mycket; andra undervisade knappt alls. Vägen in till akademien, och vägarna man tagit väl i akademien, varierar således också. Förhållanden som klassbakgrund, utomstående nätverk (familj, vänner, föräldrar etc.), vetenskaplig meritering, allt sådant tycks vara mindre relevant för att förstå varför vissa kvinnor kan bryta in i akademien och till akademiskt ledarskap. Det gemensamma tycks istället handla om en förmåga att hålla sig kvar och hålla sig framme. Hos alla ledarna har det funnits ett intresse för disciplinens ställning och organisationens funktion. Detta torde vara gemensamt för de flesta ledare inom en organisation. Man fungerar väl inom organisationen, och att uppnå detta tycks till stor del handla om ett förhållningssätt som inte är direkt knuten till ens personliga livshistoria. Det är därför inte i dessa delar en analys av de kvinnliga ledarnas karriärtrajektorier ska ta sin utgångspunkt. Snarare är det relevant att förstå vilka slags resurser ledarna använt sig av för att ta sig till – eller ”hamna på” – sina ledarpositioner. Två strategier eller betoningar går att identifiera bland de intervjuade: forskning eller organisation.

3.2.1 Forskare, organisatör, brytare

Bland de intervjuade, och det gäller främst de som är eller har varit prefekter, har forskningen ibland hamnat i bakgrunden för olika organisatoriska uppdrag redan tidigt i karriären. Exempelvis har man relativt snart efter disputation blivit studierektor. Man har etablerat sig som en nyckelfigur inom organisationen inte främst genom forskningsframgångar utan genom att utveckla administrativa förmågor och skaffa sig kunskaper om organisationen. I intervjuer med de ledare som tagit denna väg är professuren inte ett uttalat mål för ens karriär. I samtal om framtiden, och om sådant som engagerar och motiverar en, fokuserar dessa ledare snarare ämnets utveckling i stort eller kvalitén på grundutbildningen, organisationens utveckling i allmänhet etc.

Samtidigt är den akademiska meriteringen, det vill säga hur framgångsrik man är som forskare, den kanske främsta resursen. För många är detta nyckelfrågan i hela yrkeslivet. Den stabila positionen man fått inom sin organisation har garanterats genom den framgångsrika forskarkarriären. Även om inte alla varit professorer när de tillträtt sin ledarposition, har de ändå vetat med sig att deras vetenskapliga meritering haft betydelse för att deras namn skulle tas in i diskussionen om val av ledare. För de allra flesta har också professuren varit det verkliga karriärmålet, och prefekt- eller dekanskap har aldrig setts som ett mål i sig. De uppdrag man åtagit sig har antingen sett som en del av forskarkarriären, eller ägnats åt att driva frågor som man ser som centrala ur ett forsknings- eller ämnesperspektiv.

Betoningen på antingen forskning eller organisation kan båda leda fram till ledarskap. Den förstnämnda tycks samstämmigt betraktas som förknippad med högre status av ledarna själva, och det är troligt att den senare strategin har begränsningar vad gäller ledarskap på högre nivå. De allra flesta ledare betonare i intervjuerna att deras akademiska positioner haft betydelse för deras möjligheter att nå ledarposition. Många ledare talar också om fördelen med att ha en stark ställning som forskare redan innan man går in i ett ledarskap.

Skillnaden i betoning på antingen forskning eller organisation går sannolikt att hitta också bland manliga ledare, och är förmodligen att betrakta som en följd av såväl interna som externa logiker för universitetet. Både forsknings- och organisatoriska kunskaper och framgångar kan användas och betraktas som viktiga resurser för ledare inom ett universitet. Vilken av dessa strategier, eller kunskapsmässiga resurser, ledarna främst använt sig av för att etablera sig som nyckelfigurer inom organisationen tycks inte vara kopplad till organisationens genusregim. Det går inte att säga att brytare blir den som har klassmässiga fördelar, bara är den främsta forskaren, eller har en överlägsen organisatorisk kompetens.

3.3 Förhållningssätt till att "bryta"

Som kvinna och ledare måste man däremot förhålla sig till att vara brytare. Man förhåller sig också till jämställdhetspolitiken, både som en som eventuellt själv driver en sådan, och/eller som någon som är föremål för universitetets jämställdhetspolitik. Här finns två olika strategier och förhållningssätt för brytarna: att vara en aktiv brytare, eller att vara en motvillig sådan.

Alla intervjuade ledare är "brytare", i bemärkelsen att de beträtt poster som tidigare främst innehafts av män. Deras omedelbara företrädare har i tolv fall av tretton varit män. Som kvinnor är de i minoritet på ledarpositioner inom universitetet, och de är också i historisk minoritet på sina respektive poster. Det betyder inte att det finns en samsyn kring det faktum att man är en brytare. För vissa ledare har brytandet varit en seger, därför att man själv varit aktiv i jämställdhetsarbetet inom och/eller utanför universitetet, eller för att man upplevt sig förfördelad som kvinna inom organisationen och ser det som en kollektiv framgång när en kvinna nu intagit den aktuella ledarpositionen. För andra tolkas brytandet inte som en relevant erfarenhet att förhålla sig till; jämställdhetsarbetet ses som onödigt och man undviker att definiera sina erfarenheter och sin position i termer av genus, mansdominans, jämställdhet, etc.

3.3.1 Aktiva brytare

Bland de intervjuade finns ett antal ledare som i olika stor utsträckning är engagerade i, eller tänker aktivt kring, universitetets genusregim och organisationens jämställdhetsarbete. Vissa av dem har varit mycket aktiva i detta arbete och deras erfarenheter och minnen av sina karriärer inom akademien är präglade av det. De är aktiva brytare: de tolkar sin karriärbana som ett fall av att bryta in i mansdominans; de ser sin egen roll som brytare som relevant för universitetet i sin helhet, för den egna organisationen och för andra kvinnor; de har använt sina positioner för att i varierad utsträckning förändra organisationens genusregim; några har arbetat med jämställdhet också utanför universitetet; några har haft jämställdhet eller genus som intresse också forskningsmässigt.

Ett exempel på en aktiv brytare är denna ledare, som intog sin positionen mycket på grund av sitt engagemang i jämställdhetsfrågor:

Jag är feminist. Jag vet hur viktigt det är att kvinnorna kommer in, det är det jag har kämpat för ända sen jag var [aktiv i en förening inom universitetet].

[Om att bli vald till ledare:]

Jag hade gjort mig känd för att driva jämställdhetsfrågorna, att jag stod för någonting. Jag tror det bidrog mycket. Jag drev på även om jag inte alltid lyckades. Och så kom jag med i valberedningen, och då sa jag att nu ska det vara en kvinnlig [ledare] här. Plötsligt vände sig alla mot mig en dag och sa: det får bli du.

Den här ledaren beskriver hur hon använde sitt engagemang för att driva jämställdhetsfrågor i alla sammanhang inom den egna organisationen och inom universitetet centralt. Att bli feminist handlade om att inse hur ”det var motigt” för kvinnor på universitetet, och engagemanget väcktes av en känsla av att vilja komma in i de rum där bara män släpptes in: ”ska det bli något av mig får jag se till att kvinnor kommer in”, säger hon. En stor del av hennes karriär, inklusive forskningskarriären, har handlat om att kartlägga och motarbeta mansdominansen i samhället och inom universitetet. Sin position utnyttjade hon för att intensifiera jämställdhetspolitiken i organisationen, och hon ser med självklarhet på att identifiera sig som tillhörande den kategori som står i centrum för organisationens jämställdhetspolitik.

Att vara aktiv brytare behöver inte innebära att man är lika aktiv som ledaren i citatet ovan. Det kan också handla om att man har en grundinställning som är sådan att jämställdhetspolitik är viktigt, att man som ledare har ansvar för att se till att den upprätthålls – om än inte vidareutvecklas – och att man ser sin egen position som brytare som något som utmanar och förändrar genusregimen. I vardagen är man också uppmärksam på organisationens genusregim och anstränger sig för att exempelvis stötta kvinnliga kollegor. Det betyder inte att man alltid är lika aktiv som man hade önskat, eller som man hade trott att man skulle vara när man valdes till ledare:

Både i min forskning och som privatperson har jag varit väldigt intresserad av [genus- och jämställdhetsfrågor]. Men jag måste nu rannsaka mig själv. Egentligen hade jag kunnat göra mycket mer som [ledare] för att driva genusfrågor och jämställdhetsarbete. Jag tänker ju på det när vi ska rekrytera. Men jag har inte satt igång några speciella projekt. När jag sedan tittar på hur uppdrag och tjänster fördelar sig, då ser jag att vi borde jobba mer aktivt från ledningens sida.

Ett annat sätt att vara aktiv brytare är att på ett icke-explicit sätt förstå sin egen position som kvinna och ledare som betydelsefull, att stötta kvinnliga kollegor och på så sätt utmana genusregimen, samtidigt som man medvetet avstår från att öppet identifiera sig som feminist eller en som arbetar med jämställdhetsfrågor. Ur ett strategiskt perspektiv kan det ses som mer effektivt att hålla sådana tolkningar, engagemang och förhoppningar dolda. Så är fallet för den här kvinnliga ledaren:

Driver du jämställdhetsarbete som ledare?

Nej, aldrig. Det är ett svårt ämne att prata om här. Det är inte helt rumsrent. Jag pratar mycket om det med mina kvinnliga kollegor. Om de vill ta upp det så pratar jag om det,

och jag stöttar dem. ... Man måste välja sina strider. I de situationer där [jag skulle vilja ha protesterat] så har det varit så väldigt mansdominerat runt omkring mig, så jag hade bara blivit till åtlöje. Så man måste se när det finns en chans att jag kan vinna. Och det kan tyckas fegt men på sikt tror jag att det är det man vinner på. Man arbetar långsiktigt på att få jämställdhet. Och då behövs det kvinnor som kan se detta.

Den här ledaren, som har djupgående erfarenheter av att möta mansdominans, är en aktiv brytare eftersom hon ser sig själv som ”en kvinna som kan se” vilka strategier och resurser som behövs för att nå jämställdhet. Hon beskriver hur hon medvetandegjordes genom ständiga tecken på att hon, till skillnad från sina manliga kollegor, inte räknades inom organisationen. Hon förstod så småningom att detta hade med genus att göra, och valde då att försöka stanna kvar inom organisationen genom att ”jobba på” och se att ”varje sak jag gör, varje dag, är ett plus”. Genom att ta på sig uppdrag och samtidigt vara skicklig i sin forskning blev hon en nyckelfigur inom organisationen och valdes till ledare.

Vissa ledare arbetar således mer diskret för att flytta fram kvinnors positioner. Ett sätt att göra detta är att ta hänsyn till andra livstrajektoriers inverkan på forskningskarriären:

Jag sökte en tjänst en gång, och i utlåtandet stod det att sedan [årtal] – det var det år mitt barn kom – då hade jag varit väldigt improduktiv. Så stod det. Och då jobbade jag ju som bara den. Långt ut på nätterna jobbade jag, när barnen hade lagt sig. Jag blev jätteledsen. Nu har jag bedömt tillsättningen av en tjänst. Och där var en tjej som hade fött barn och flyttat, och hon beskrev det väl. Där fanns ändå en produktion, så man märkte att där finns potential, hon kan bolla många saker på en gång. Så henne lyfte vi upp, och det kändes bra. Det var inte riktigt okej ur männens synpunkt, men vi var så många tjejer så vi stod på oss!

Att vara en aktiv brytare behöver alltså inte betyda att man är känd inom organisationen som en person som driver jämställdhetsfrågor. Istället kan man driva frågorna diskret. Men det kan också vara så att just engagemanget i jämställdhetspolitiken är det som flyttar fram ens position, så att man kan använda dessa kunskaper som en resurs. Detta är möjligt i vissa sammanhang och i vissa organisationer, men inte i alla. Den brytare som likt ledaren i citatet ovan måste ligga lågt med sitt engagemang och sina erfarenheter, har sannolikt en större uppförbacke. Utifrån informanternas beskrivningar av sina respektive organisationer är en rimlig slutsats att den som tvingas driva frågorna i hemlighet framförallt verkar inom organisationer med en påtaglig mansdominans och en frånvaro av den här typen av frågeställningar inom forskningen. Inom de fält där jämställdhetsfrågor behandlas av forskningen, och/eller där

kvinnor finns i större antal, går det istället att använda jämställdhetspolitiken som en resurs och utifrån en öppen dagordning.

3.3.2 Motvilliga brytare

De intervjuade ledarna är alla brytare, i bemärkelsen att de alla intagit positioner som historiskt sett, och inom organisationen som helhet, dominerats av män. Det betyder inte att alla ledare själva betraktar sig som brytare, eller att de ser brytandet som något betydelsefullt i sig. Att de är föremål för universitetets jämställdhetspolitik betyder heller inte att de är eniga med den, eller att de själva vill ta del av den. Apropå riktlinjer om rekrytering av underrepresenterat kön säger en ledare:

Det är ju bara dumt. Det ska väl i så fall vara i proportion tycker jag. Därför att annars blir det en massa uppdrag som läggs ut, inte på grund av kompetens, utan på grund av kön. Och det tycker jag inte om, för det drar ner anseendet för alla kvinnor, och det är inte bra.

Någon ledare går i öppen opposition mot universitetets jämställdhetspolitik. Ledaren i citatet ovan anser att det är "besvärande" att välja in kvinnor därför att de är av underrepresenterat kön, för det leder inte bara till att anseendet dras ner för alla kvinnor, utan också för att det leder till att "konstigt folk" sätts på "fel poster", kvinnor som istället borde "få växa till sig". Någon ser inget problem med mansdominerade organisationer, därför att uppdraget är att organisera utbildning och forskning och det spelar ingen roll vem som ansvarar för detta, så länge det är den "mest kompetenta" personen. En ledare säger att även om "alla håller med" henne i organisationen om hennes hållning till jämställdhetsarbetet, skapar det viss friktion med kvinnliga anställda som identifierar sig med jämställdhetspolitiken, men som, enligt ledaren, ofta är dåliga forskare:

Det blir ingen synbar friktion, men vi umgås inte mer än nödvändigt. ... Och de här kvinnorna då, som inte kan forska, jag har ingenting att prata med dem om heller.

Universitetets jämställdhetsarbete ses ur det här perspektivet som något som intervenerar och hindrar organisationens verksamhet. Att exempelvis få pengar till en gästprofessur, och sedan inte få bjuda in en man för att medlen riktats mot underrepresenterat kön, anses försvårande för verksamheten. De som ansvarar för jämställdhetsarbetets implementering centralt ses i sådana sammanhang som bärare av "idéer som inte går att förstå", som en ledare uttryckte det.

Sådana ledare är motvilliga brytare. En av dem har under hela sin karriär verkat i miljöer med stor mansdominans, men kan inte identifiera sig med jämställdhetspolitiken, känner inte igen problemformuleringarna och vill inte vara föremål för jämställdhetspolitik. De motvilliga brytarna, som är i klar minoritet bland de intervjuade, håller avstånd till jämställdhetsfrågor och identifierar sig sällan med andra kvinnor i organisationen. De ser inte något behov av att driva jämställdhetsfrågor eller att lyfta fram kvinnor.

Motvilligheten behöver inte uttryckas lika starkt som i citaten ovan. Den kan vara mer eller mindre öppen, och präglas mer av ambivalens än rak motvilja. Att vara emot universitetets eller organisationens jämställdhetspolitik, och försöka motarbeta den, är inget man nödvändigtvis talar högt om. Motvilligheten blir på så vis en av de ”tystnader” som är en del av genusregimen.

En del ledare accepterar jämställdhetspolitiken och kan till och med själva ha haft en roll i den, exempelvis genom att ha suttit i en jämställdhetskommitté. Det är när mer kontroversiella delar av den ska implementeras, som i fall när kön blir en fråga i rekryteringsprocesser, som en del har svårt för att acceptera den fullt ut:

En gång hade vi ett rekryteringsärende där lärarförslagsnämnden tillämpade regeln om underrepresenterat kön. Man ansåg att dessa två sökanden var väldigt lika, och då fick kvinnan anställning. Det var en del diskussion om det. Jag är ingen varm anhängare av kvotering, oavsett hur det görs.⁵ Om världen vore så enkel att man kunde se att två personer var identiska, och då fick jämställdhetsaspekten fälla avgörandet, då vore det en sak. Men oftast är det inte så. Utan det beror på hur man tolkar situationen utifrån vad man tycker är viktigast. Och det skapar oro i organisationen.

Motvilligheten som finns uttryckt i det här citatet kan återkomma också i andra sammanhang, som exempelvis att se sig som föremål för jämställdhetspolitik. Misstanken om att kön spelat in i processen att bli nominerad och sedan vald till ledare kan exempelvis beskrivas som något man kan ställa upp på, samtidigt som det känns som ”lite smolk i bägaren”.

De motvilliga brytarna spelar en indirekt roll i universitetets jämställdhetspolitik, därför att de genom sin närvaro i ledarskikten bidrar till att förändra organisationens genusregim. De står för en slags kategoriell uppbyggnad som innebär att en specifik position inte längre självklart

⁵ Det är viktigt att notera att kvotering heller inte är tillåtet. Begreppet aktualiseras av informanten själv när hon tolkar ett rekryteringsärende som, förutsatt att det inte inbegrep avsteg från lagstiftning, formellt inte är att betrakta som kvotering. Omtolkningen och stämplingen av skeendet som kvotering speglar ambivalensen i förhållandet till jämställdhetspolitiken.

anses tillhöra en specifik grupp (jmf. Tilly 2000). På så sätt bryter de upp förväntningar på vilka aktörer inom organisationen som ska ha tillträde till olika positioner, samtidigt som de utmanar föreställningar om kvinnors intressen, lojaliteter och engagemang i arbetet. Samtidigt befinner de sig i ett särskilt spänningsfyllt förhållande till organisationens övergripande jämställdhetspolitik. En ledare, som själv varit drivande i att utforma denna politik och också har en stark identifikation med universitetet som helhet på grund av tidigare övergripande uppdrag, säger så här om de som är generellt motvilliga till universitetets jämställdhetspolitik:

”Gender is an issue”, det måste det vara tills det har löst sig. Man kan inte förhålla sig till det med en slags personlig attityd. Det vore som att säga ”jag använder inte datorer”. Det finns inget utrymme i organisationen för den attityden. Så ser jag det. Och det gäller framförallt hos ledare. Det är upprörande. För de som hamnar under det ledarskapet är ju då väldigt utsatta. Man måste underordna sig idémässigt också, jag menar att det krävs sådan lojalitet. Man kan inte ha attityden att man inte vill driva jämställdhetspolitik. Det hade jag genast gått i klinch med, det kan jag säga dig.

Ledaren i citatet pekar på hur ”genus är en fråga” som ledare måste förhålla sig till, precis som de måste förhålla sig till alla övergripande politikområden som organisationen driver. Men genus är också en fråga som handlar om ledarna själva, till och med om deras kroppar – är de kvinnor eller män? – och alla brytare står i ett förhållande till jämställdhetspolitiken som aktualiseras på andra sätt än vad som gäller männen, eftersom de inte är föremål för politiken på samma sätt som kvinnorna är. Det innebär att trots att det är de aktiva brytarna som driver på för förändringsarbete, och som upplever sig drabbas eller åtminstone ha drabbats av mansdominansen, inte alltid är de själva som har den mest spänningsfyllda relationen till frågor om genus och jämställdhetspolitik. Snarare är det de kvinnor som har ett motvilligt eller ambivalent förhållningssätt som befinner sig i ett komplicerat manöverutrymme.

3.3.3 Skalan aktiv – motvillig

Bland de intervjuade finns det de som är att räkna som mer aktiva brytare, det vill säga, de aktualiserar själva brytandet som erfarenhet, de uppmuntrar utmaningar mot och förändringar i organisationens genusregim, de lyfter själva jämställdhetsfrågor, och de är aktiva anhängare av att en sådan politik förs inom universitetet. De delar alla uppfattningen att universitetet är en manlig struktur där kvinnor missgynnas, och att det behövs särskilda satsningar och ett ständigt medvetandegörande om dessa processer. Genusregimen framstår som tydlig för dem

och de förhåller sig aktivt till frågor om genus och jämställdhet. Flera av dem kallar sig feminister, och har således också en politisk identifikation med jämställdhetsprojekt. Sedan finns det de aktiva brytare som förhåller sig mer diskret till dessa frågor. Det handlar ofta om att hantera en miljö där det vore mindre effektivt att lyfta frågorna öppet. Det finns således de som är mycket aktiva och de som är mindre aktiva. Det är en skala mellan hängiven och passivt stödjande.

På ett liknande sätt finns det de som är aktivt motvilliga och de som är accepterande motvilliga eller ambivalenta. De aktivt motvilliga kan gå så långt som att de obstruerar universitetets jämställdhetsarbete genom att exempelvis kräva att få in manliga underordnade i ledarskapsprogram som är tänkta för kvinnor, eller söker medel som är vikta åt kvinnor för manliga gästprofessorer. Andra är av principiella skäl motvilligt inställda endast till delar av jämställdhetspolitiken och känner sig obekväma med att ses som eller bli föremål för den. De kan, på samma diskreta sätt som de passivt aktiva brytarna, mer eller mindre dolt motarbeta vissa jämställdhetssatsningar eller söka kompensera dem genom att på olika sätt ge sitt stöd till män. Gemensamt för de motvilliga brytarna är att de aldrig har erfarit att de särbehandlats (på ett negativt sätt) eller missgynnats för att de är kvinnor inom akademien. De bär heller inte på upplevelser av att andra kvinnor omkring dem missgynnas. De har snäva uppfattningar om vad som är att räkna som exkluderingspraktiker, och ställer ofta krav på att dessa ska vara explicita för att kunna ses som orättvisa. De betraktar sina egna karriärer som beviset för att kvinnor (oftast) inte missgynnas. Däremot ser de risker med att kvinnor ges fördelar utifrån argument om jämställdhetssatsningar.

Samhällsvetare har i olika sammanhang sökt förklara varför grupper som av forskningen ses som underordnade själva inte betraktar sig på det viset, och heller inte deltar i motståndsförmeringar. Sociologen Charles Tilly (2000) använder begreppen efterlikning och anpassning för att beskriva hur individer eller grupper som själva exkluderas återskapar marginaliseringen, genom att de identifierar sig med de dominerande grupperna och själva vidmakthåller ojämlika maktförhållanden i olika sammanhang (för en sammanfattning se Mulinari & de los Reyes 2005). Wahl et al (2001) redogör för forskningen om reaktioner på jämställdhetspolitik specifikt inom arbetslivet och i organisationer. Vad gäller kvinnors förhållningssätt talar de om acceptans kontra ifrågasättande, det vill säga att kvinnor antingen accepterar situationen eller ifrågasätter den. Både aktiva och motvilliga brytare måste göra det valet, och utfallet varierar beroende på exempelvis personliga uppfattningar och organisatorisk kontext. Med hjälp av Tilly och Wahl et al skulle man kunna tolka de ambivalenta brytarnas förhållningssätt

som en slags anpassningsstrategi. Att inta en ”varken-eller-position”, där man relativiserar hela frågeställningen (”å ena sidan är mansdominans dåligt, å andra sidan är jämställdhetspolitik problematiskt”, exempelvis) innebär att man kan undvika konflikter både med jämställdhetsaktivister på olika nivåer i organisationen, och med motståndare till jämställdhetspolitiken.

I boken *Kvinnor mot Kvinnor* (Florin et al 1999) redogör samhällsforskare och historiker för hur kvinnor och feministiska organisationer positionerat sig olika i förhållande till avgörande strider som krig och fred, särbeskattning, abort och arbetsmarknadskonflikter. Att kvinnor förhåller sig olika till jämställdhetspolitiken är ingen ny insikt för forskningen. Det finns en poäng med att lyfta fram det faktum att en kvinna på ledarposition inte är det samma som en jämställdhetsaktivist på ledarposition. Tvärtom kan det medföra att man väljer en motståndare till jämställdhetspolitiken. Det innebär inte att det saknar betydelse utifrån ett jämställdhetsperspektiv att hon valts till ledare; representationen har en poäng i sig därför att den leder till en kategoriell uppbyggnad, som har betydelse för kvinnor på längre sikt. Närvaron av kvinnor på ledarpositioner som förhåller sig på olika sätt till viktiga politikområden vidgar också utrymmet för hur man kan uttrycka sig som kvinna och vilka förväntningar som finns på feminitet inom organisationen. Samtidigt tycks det som att störst effekt vad gäller att faktiskt utmana och förändra genusregimen får man när aktiva brytare intar ledarpositioner, eftersom de arbetar aktivt för att få in andra kvinnor. Ett citat från en aktiv brytare får exemplifiera detta:

Det är tråkigt att det är så få [kvinnliga professorer]. Det är tråkigt att det är så få kvinnor på ledande positioner över huvud taget. Men det är ett av mina mål [att förändra detta], och det ska gå! Du ska få se om ett par år här, då är vi fler kvinnor. Vi har nu [en majoritet] kvinnliga studenter och sedan har vi [knappt hälften] kvinnliga doktorander. Och kvinnliga lärare har vi rätt gott om faktiskt. Jag jobbar stenhårt på och peppar [några andra kvinnor] och har fått, faktiskt, pengar för att de ska skriva på sina befordringsansökningar. Så det ska säkert gå bra. Och sedan har vi en som har disputerat, som nu har kommit tillbaka till oss, och vi ska försöka ordna en tjänst till henne. Då får vi ytterligare en kvinnlig professor. Vi ska bli några till innan jag är klar med mitt ”projekter”.

Motvilliga eller ambivalenta brytare är viktiga i den ena delen av att förändra genusregimen, som handlar om att förändra förväntningarna på hur en ledare ser ut inom organisationen. De initierar däremot inga direkta förändringsprocesser av den typ som ledaren i citatet ovan talar

om, så kallade ”projekterier” för att uppmuntra och direkt stödja andra kvinnor att ta sig fram och upp inom organisationen.

4. Kvinna på posten

För de flesta ledarna spelar kön roll när de tänker på sin position. Organisationens genusregim är närvarande på olika sätt när ledarna diskuterar minnen, erfarenheter och förhållningssätt till karriär, kollegor, organisation och ledarskap. Kön kan aktualiseras på många olika sätt och i olika sammanhang, och kan också ha olika betydelser. För aktiva brytare kan genusregimen framstå som tydlig, och det finns många erfarenheter som kopplas till att vara kvinna inom akademien. För motvilliga brytare kan genusregimen finnas där som starkt närvarande och intervenserande i ens karriärtrajektorie inom universitetet, utan att bli något man förhåller sig aktivt till, eller som man försöker förändra utifrån sin ledarposition. Genusregimen kan för en motvillig brytare mest vara något som aktualiseras uppifrån i relation till organisationens jämställdhetspolitik. Men för alla ledare har kön aktualiserats i något läge, inte sällan för att man som kvinna befunnit sig i en minoritetsposition genom hela sin arbetshistoria. För vissa har kön varit av explicit och avgörande betydelse i processen att väljas till ledare. För andra har kön aktualiserats som en fråga om att leda från en minoritetsposition, som en kontrasteffekt i fråga om ledarstil, eller som synlighetseffekt.

4.1 Att väljas till ledare

Ledarna har i de flesta fall valts av sina kollegor, och förväntas också återgå till att vara en ”vanlig” kollega efter ledarskapsperioden. Det gör det akademiska ledarskapet till en potentiellt känslig position, särskilt vad gäller valprocessen. En av studiens frågeställningar handlar om hur denna valprocess erfars för brytare. Svaret på den frågan är att de flesta ledare upplevde processen som välfungerande och ”korrekt”. Någon kände sig utsatt och granskad, mer av princip än på grund av någon särskild händelse. Många hoppades att det skulle finnas ett starkt stöd, och hörde inte heller några invändningar. Var de intervjuade oroliga för något handlade det ofta om konkreta saker som att kunna sätta sig in i ekonomin, att hantera arbetsmiljöansvar (inom det naturvetenskapliga området är det ansvaret ibland omfattande och kopplat till ett detaljerat regelverk) eller lära sig andra rutiner som är viktiga inom organisationen. Det här är förmodligen erfarenheter och minnen som är gemensamma för de flesta nya chefer inom universitetet, och inte ett utslag av organisationens genusregim. Valprocessen i sig har inte av någon intervjuad upplevts som märkvärdig i något avseende som är relevant för rapportens frågor. Har det funnits ett motstånd mot en som kandidat, som varit fallet för vissa,

har det tolkats som en fråga om positioneringar och strategier relaterade till forskning eller ämnens ställning inom en institution eller fakultet. Det finns alltså inga erfarenheter av att behandlas annorlunda på grund av kön i den delen av processen att bli ledare.

Däremot har det, för vissa av de intervjuade, varit så att valprocessen inte bara handlat om en ny position för egen del och ett nytt ledarskap för organisationens del, utan också om en anpassning till den aktuella eller den centrala organisationens jämställdhetssträvanden. Ett antal menar sig nämligen ha blivit rekryterade inte bara för att de har den rätta kompetensen för uppdraget, utan också för att de är kvinnor:

De var piskade att tillsätta en kvinna, så var det faktiskt. Jag blev rekryterad därför att de behövde en kvinna. Just då gagnade det mina syften ... så det kändes bra. Men jag var helt medveten om orsaken till att de frågade just mig. De letade efter en kvinna som var duktig och som de kunde stå ut med. De insåg att här kunde de inte tillsätta den tolfte tjänsten på raken med en man.

En annan ledare säger om valprocessen att "om jag ska vara uppriktig så hade man fokus på jämställdhetsfrågorna, även om det aldrig var tydligt uttalat". Det finns flera sådana berättelser bland de intervjuade, både bland de som arbetat med jämställdhetspolitik och bland de som aldrig gjort det. De har, oaktat sina egna tankar om eller förhållningssätt till jämställdhetspolitik, fått gå in i ett ledarskap som från början gjorts till en fråga om kön på ett sätt som skiljer sig från när företrädarna gjordes till ledare. Även om också företrädarna gick in i en position som är könad – om en ledarposition traditionellt sett alltid beträffats av en man är den positionen könad – är det först när en kvinna beträder den och blir en "brytare" som kön faktiskt blir en explicit fråga. På så sätt handlar det om en slags kontrasteffekt, det vill säga könets betydelse blir tydligt först när mönstret bryts. Men trots att ett antal av ledarna alltså anser sig ha hamnat på positionen delvis som ett utfall av organisationens jämställdhetspolitik, är det ingen som menar sig ha upplevt några konsekvenser av detta i ledarskapet. De har inte mötts av förväntningar att de ska driva jämställdhetspolitik, och inte heller av några allmänna förväntningar på ett annorlunda ledarskap. Det visar att den kontrasteffekt som uppstår när en ledare rekryteras delvis mot bakgrund av jämställdhetspolitiska strategier inte erfarits som konstituerande för ledarskapets utveckling, eller fått andra kännbara effekter för ledaren själv eller för, vad det verkar, organisationen i sig. De ledare som rekryterats i en process där jämställdhetspolitiken aktualiserats har därför inte känt sig "drabbade" av en kontrasteffekt i just detta avseende. Däremot har vissa ledare upplevt andra kontrasteffekter, som varit mer kännbara.

4.2 Kontrasteffekter

Om kontrasteffekter skriver Wahl et al (2001) att minoriteter som bryter in på ledarpositioner synliggör majoritetens kultur. Detta kan upplevas som hotande, och ”effekten blir att [majoritetsgruppen] överdriver skillnaden mellan majoriteten och minoriteten genom att på olika sätt poängtera för avvikaren vilken kultur det är som gäller och under vilka villkor vederbörande får delta i denna” (ibid.:109). Den här typen av erfarenheter och tolkningar av kontrasteffekter finns det bara visst stöd för i intervjumaterialet. En ledare berättar följande:

Man hade inte det förtroendet för kvinnor att ha den här typen av poster. Därför att då blev det något främmande i den här totalt manliga strukturen. Där fanns inga kvinnliga dekaner. Det var otänkbart. Sedan var det ju Boel Flodgren, som är en parentes i historien. Men annars var det totalt och kompakt. Och det visar ju på i stort sett inget förtroende för att kvinnor kan fixa det här. Och så fort det blir en kvinna så är det något som gör att det blir oro i lägret. Så kände jag det. Jag uppträdde inte som de hade förväntat sig att man ska uppträda, säga, göra, deala ihop sig. Där var jag utanför. Där männen sitter, vad vet jag hur många gånger de hade träffats innan vi hade ett arbetsutskott. Säkert hur många gånger som helst, för det var färdigkört på något sätt.

Genusvetenskaplig organisationsforskning har visat att informella maktstrukturer inom organisationer missgynnar minoritetsgrupper som exempelvis kvinnor som bryter in i mansdominans (för en exempel på sådan forskning, se Connell 2009:118). Den här ledaren, som är en aktiv brytare i det att hon arbetat med jämställdhetsfrågor och använt sin position som ledare för att driva jämställdhets- och mångfaldspolitik inom universitetet, upplevde att hon exkluderades inte ur de formella sammanhangen, utan ur de informella. Hon använde sig av olika strategier för att bemöta detta, bland annat genom att bygga allianser med andra underordnade grupper, alternativt utnyttja föreställningar om maskulinitet och femininitet:

Försökte du prata ihop dig då med andra, hade du några andra nätverk eller...?

Det går nästan inte. Det går ju inte. Det enda man kunde göra var att försöka att prata ihop sig med de andra ledamöterna, och med studenterna. Några gånger lyckades det. [Men så] finns där ju också den här, vad ska jag säga... den väluppfostrade artighetskulturen. Man gör inte vad som helst mot en kvinna. Man behandlar henne inte hur som helst. Det finns det här, ”snälla, gulligull”, och då finns det ju möjligheter att man tar två steg fram istället för ett. Och så blir man bara tillbakaknuffad litegrann. Det låter

hemskt, men det är ju där den väluppfostrade borgerligheten i huvudsak finns, så det får man tänka sig att...

Man kan inte behandla en dam hur som helst.

Nej, det kan man inte.

Organisationsforskarna Mats Alvesson och Yvonne Due Billing (1999:90) använder sig av begreppen maskulinitet och femininitet för att beskriva de "sociala normer och riktlinjer för människors liv som anges genom vad som kulturellt definieras som maskulint och feminint", och som människor anpassar sig till eller överskrider i olika sammanhang. Begreppen brukar användas i pluralform för att understryka variansen i konfigurationer av genuspraktiker, som är den definition av femininitet och maskulinitet som Connell (1995) använder. Det ledaren som citeras ovan berättar om är hur föreställningar om en viss slags maskulinitet, som är dominerande inom de sammanhang i universitetet som hon kände sig exkluderad ur, samtidigt relaterar till föreställningar om femininitet och hur maktordningen ska te sig mellan dem, som skapar mer komplexa erfarenheter av relationen mellan könen. Ledaren kunde utnyttja det som hon tolkade som "den väluppfostrade borgerlighetens" maskulinitetsnormer för att ta två steg fram istället för ett, det vill säga förankra sin egen politik i de olika formella fora trots att hon exkluderats från de informella sammanhangen. Det är viktigt att notera att ledaren i intervjun förklarar att erfarenheterna av exkludering inte bara handlade om kön, utan också om det faktum att hon inte var professor, att hon representerade en universitetspolitik som inte fick gehör i alla sammanhang, och att hon tillhörde ett ämne som konkurrerade med andra ämnen inom organisationen. Ledaren själv menade att alla dessa faktorer samverkade så att hennes erfarenheter blev särskilt svåra.

4.2.1 Kontraster i ledarstil

Med undantag för ledaren citerad ovan, som berättar om erfarenheter om att på grund av kön, akademisk position, politisk hållning och som representant för ett specifikt ämne betraktas som annorlunda och exkluderas från viktiga men informella förberedelser inför möten, har de intervjuade ledarna oftast känt sig inkluderade i ledarskapssammanhang inom universitetet. De upplever sig vara respekterade och omtyckta av kollegor, såväl underordnade inom den egna organisationen som av andra prefekter och dekaner, av kanslierna, etc. Däremot beskriver sig många som en annan slags ledare än sina (i samtliga fall utom ett) manliga föregångare.

re. Den här ledaren beskrev hur hon tänkte tacka nej eftersom hon var så annorlunda än den avgående manlige ledaren:

Jag blev glad när de frågade naturligtvis, men sen tänkte jag spontant: men jag är ju inte som Henrik,⁶ det här kommer ju aldrig att fungera. ... Han är väldigt extrovert. Bestämmande. Auktoritär, charmig, trevlig. Jag är nog lite mer introvert och avvaktande.

En annan ledare beskrev samma känsla, och utvecklade också resonemanget om vilka konsekvenser kontrasten kan få:

En reflektion är att jag är väldigt, väldigt olik min företrädare. Det är en äldre professor – fast han är faktiskt inte så mycket äldre än vad jag är! ... Han har pondus, både fysiskt och kanske också i sin framtoning. Och jag tror att jag blir annorlunda bemött, också på gott och ont. Jag tror att folk säger saker till mig som de aldrig skulle drömma om att säga till honom. Jag tror att de hade en oerhörd respekt för honom, att det var mycket mer distans. Jag känner mig ju bekväm med det, men det är möjligt att förväntningarna är, på vissa håll i organisationen, att det ska vara större distans. Att det ska bygga mer på respekt – jag tror visst jag är respekterad som människa – men att man kanske vill ha mer av en auktoritet.⁷

Också för ledare som inte känt sig exkluderade eller mött något särskilt motstånd kan det alltså aktualiseras kontrasteffekter som kan tolkas som en fråga om maskulinitet, femininitet och ledarskap. Alvesson och Due Billing (1999:92f) skriver att inte bara människor är bärare av maskuliniteter och femininiteter utan att också ”strukturer, processer och praktiker” i organisationer kan kodas som maskulina och, ibland, feminina. Även om maskulinitet är ett ”vagt begrepp” menar författarna att det kan definieras som värderingar och erfarenheter som oftare tillskrivs män än kvinnor. En ”typisk beskrivning” av maskulinitet betonar drag som ”hård, torr, opersonlig, objektiv, explicit, utåtriktad” och ”handlingsorienterad”.

Sociologen Patricia Yancey Martin (2003:354) menar att begrepp som är centrala i alla organisationer, som kompetens, ledarskap, styrka och auktoritet, ständigt sammanflätas med hur genus praktiseras och därför påverkar kvinnor och män olika. Flera brytare i den här studien har upplevt detta, oavsett om de betraktas som aktiva eller motvilliga. De har sett sig själva som bärare av en annan slags ledarstil än den traditionellt maskulint kodade framtoning som

⁶ Pseudonym.

⁷ Citatet har redigerats på informantens begäran.

den avgående ledaren burit. Ledarna tycker inte sig sakna auktoritet eller styrka, och de tror heller inte att de uppfattas som en person som saknar dessa drag. Däremot förkroppsligar de dessa för organisationen centrala begrepp på ett annat sätt. För några har känslan av att inta dessa drag på ett annat sätt inneburit att de fått överkomma en initial osäkerhet, eller åtminstone bemöta reaktioner som upplevs som nya för ledarpositionen att behöva hantera. En tolkning är att ledarpositionen ansetts kräva en slags maskulin ledarstil som brytarna inte kunnat identifiera sig med. ”Det kommer inte att fungera” kan då bli den spontana reaktionen, därför att position och genuspraktik flätats samman så att bara ett slags ledarskap går att föreställa sig. Alternativt bjuder det nya ledarskapet in till en mer jämlik, spontan, öppen relation, med mindre distans. Det är ”på gott och ont”. Som ledare anses man då mer tillgänglig, men det kan också innebära att man bryter förväntningar och önskningar: ”man vill ha mer auktoritet” inom organisationen, och man får inte lika mycket respekt som ledare – även om man är respekterad ”som människa”. Det finns en del berättelser på detta temat i intervjuerna. En del tolkas i termer som utvecklats inom kvinnorörelsen, som den här ledaren som talar om erfarenheten att bli utsatt för en härskarteknik:

Alltså ofta sker det [att man blir utsatt för härskartekniker] i mötessituationer. I något fall har jag försökt där då, inte så att jag har varit så tuff att jag gått in och sagt ”vad är det här för jäkla härskarteknik”. Det har jag inte gjort, men kanske ändå försökt stå på mig.

Att vara kvinna på posten behöver inte vara något märkvärdigt; kön aktualiseras inte alltid, kanske inte ens ofta. Men för de allra flesta intervjuade har kön – och då avses den egna könsidentiteten, erfarenheten av att betrakta sig och betraktas som kvinna – vid något tillfälle på ledarpositionen blivit en fråga att förhålla sig till, en erfarenhet att tolka, ett minne att smälta eller bara en förnimmelse av skillnad, en kontrast som ibland är mer av en gråskala. En sådan erfarenhet, som är kopplad till kontrasteffekter av att vara kvinna på ledarposition, är ökad synlighet.

4.3 Ökad synlighet

Wahl et al (2001) talar om den ökade synligheten som en effekt av kvinnors ledarskap. Synligheten kan vara positiv, men kan också innebära en ökad press, hävdar författarna. Bland annat därför att de kvinnliga ledarnas ”prestationer ses som symboliskt för vad kvinnor kan

prestera”, och för att synligheten minskar benägenheten att ta risker jämfört med de manliga kollegorna, som inte har samma stråklasterljus på sig (ibid..108). Ett exempel på hur kvinnors ledarskap inom Lunds universitet ger ökad synlighet är den här rapporten, vilket några informanter påpekat, som i den här ordväxlingen från en intervju:

*Är det annorlunda att vara kvinna och ledare vid Lunds universitet, än att vara man?
Har du tänkt på det?*

Ja, det är vid sådana här tillfällen då. När någon kommer och vill prata med en för att man är kvinna och [ledare]. Det har hänt några gånger faktiskt.

Ett annat exempel på den ökade synligheten för kvinnor som är ledare var universitetets interntidning *LUM*, som gjorde ett reportage om tre nyvalda dekaner (*LUM* 2/10). Alla var kvinnor. På ett uppslag porträtterades de gåendes i armkrok på universitetsområdet, och beskrevs i innehållsförteckning och underrubriker som ”dekantrion” som efter ett år på posten blivit ”varma i kläderna”. Reportaget hade inte en explicit jämställdhets- eller genusvinkel, det vill säga i artikeln kommenteras det inte att de tre dekanerna är kvinnor – och dessutom universitetets samtliga kvinnliga dekaner. Ändå kan subtexten läsas som en berättelse om dekaner som är just kvinnor, en särskild grupp för sig. Poängen är att det finns en dubbelhet i den sortens synlighet som kommer av jämställdhetssatsningar. Å ena sidan går jämställdhetsarbete ut bland annat på att öka andelen kvinnliga ledare inom organisationen. Det anses viktigt, inte minst för att kvinnor på höga positioner anses inspirera och kunna sprida kunskap till andra kvinnor så att fler vågar satsa på att bli professorer eller ledare (se exempelvis Sel-lerberg 2007 och Persson & Persson 2007). Därför är det rimligt att också uppmärksamma brytare. Å andra sidan kan den ökade synligheten leda till den press som Wahl et al beskriver att forskningen identifierat som begränsande. Men den ökade synligheten riskerar också att markera kvinnor på ledarpositioner som avvikande. På så sätt skulle ökad synlighet i någon mån bekräfta att kvinnor på ledarpositioner är ett undantag. Detta är processer som rör sig på symbolisk nivå, och inte något som direkt aktualiserats i intervjuerna med ledarna. Däremot har den ökade synligheten till följd av jämställdhetssatsningar också en materiell sida, som ledarna definitivt märkt av.

4.3.1 Kvinnligt alibi

Som kvinnlig prefekt eller dekan får man erbjudanden om att sitta styrelser eller kommittéer, ibland med en explicit jämställdhetspolitisk motivering. Wahl et al (2001:108) skriver apropå den ökade synligheten att forskningen uppmärksammat hur kvinnliga ledare görs till representanter för kvinnor som kategori. Representantskapet kan fungera åt olika håll: å ena sidan kan det handla om att man får representera alla kvinnors kompetens. Å andra sidan kan det handla om att man blir satt att representera organisationens kvinnor i olika organ. Det sistnämnda är något flera intervjuade kände igen, här två ledare från olika ämnesområden:

Det är nästan som att vara gisslan, höll jag på att säga. Alltså: ”vi måste ha med en kvinna överallt”. Jag har suttit i de mest besynnerliga styrelserna. Jag kommer inte ihåg allt jag suttit i, men jag vet att jag har varit ordförande i [en biblioteksstyrelse] och i – skratta inte nu – [en styrelse för IT-frågor].

Det har ju hänt att man får ett mail från kansliet. Nu var det ett tag sedan. Men det kan komma ett mail där det står: Britta,⁸ vi behöver en kvinna, ställer du upp? [Skratt] Okej. Det kan vara en nämnd eller så. Och jag säger ja visst, det är klart. Why not? ... Men jag tycker att det är ett larvigt skäl.

En specifik erfarenhet som många kvinnliga ledare delar är alltså rollen som kvinnorepresentant. Man erbjuds platser i styrelser, kommittéer etc. därför att ”det behövs en kvinna där”. En del ledare talar om detta som ett problem därför att det tar tid från både ledarskap och forskning. Som kvinnlig ledare är man kallad att representera kvinnor i så hög utsträckning att man inte hinner vara en så bra ledare eller en så pass aktiv forskare som man önskar. Samtidigt finns det också fördelar med att låta sig bli tagen som ”gisslan”, som en ledare uttryckte det. Att bli invald i allehanda sammanhang för att man är kvinna på ledarposition kan betyda att man kan kompensera tidsåtgången genom att bygga nätverk och öka på systemkunskaperna:

[Hur kändes det att bli invald i olika styrelser bara för att du var kvinna?]

Ja, jag tyckte väl i och för sig att det var rätt roligt. Och jag lärde ju känna folk där med, som jag aldrig hade lärt känna annars.

Var det en effektiv strategi då?

Ja det var det nog. Det betydde ju att jag fick kunskap om det mesta. Jaha, där är de på [den verksamheten], där känner jag den, och där känner jag den. Det underlättade när

⁸ Pseudonym

man ville någonting. Men det är klart att det tog evigheters evigheter att hålla på med det här. Jag satt i många styrelser. Och det var en massa som inte jag kunde ett dugg om egentligen.

Diskussionen om kvinnor som alibin på en mängd olika poster är aktiv bland de intervjuade ledarna. De är medvetna om att de ibland erbjuds platser just för att de är kvinnor på ledarposition, och de ser dubbelheten i detta; å ena sidan tidsåtgång och ibland en känsla av att det hela är larvigt, å andra sidan fördelarna med att kunna påverka och skaffa sig kompetens, kontakter och insyn. Oavsett vilket förhållningssätt ledarna intar, som aktiva eller motvilliga brytare, har de flesta en ambivalent hållning till representantskapet. De flesta känner sig trots allt obekväma i rollen som representant för en hel könskategori. Tidsåtgången – evigheters evigheter som en ledare uttryckte det – beror ju också på att det faktiskt finns så få kvinnor att sätta i styrelser, så att representantskapet också fungerar som en påminnelse om att man som kvinna och ledare är en del av en minoritet, oavsett hur man ser på betydelsen av detta.

Ökad synlighet på grund av att man är kvinna kan vändas till en strategi för aktiva brytare, men också för motvilliga brytare. En aktiv brytare uttryckte det som att hon överallt, i alla olika styrelsen som hon sitter i (och också hon talade om det som att "sitta gisslan"), försöker fungera som förebild för kvinnor för att visa att "det är en möjlig position för kvinnor". Men också att hon alltid "driver på för kvinnor" i det organ hon själv verkar inom.

En motvillig brytare använder sitt representantskap för att driva en annan linje: nämligen att frågan om genus, och kvinnliga representanter, är oviktig:

Det är ju bra att vara kvinna i just det avseendet, därför att jag kan ju säga vad jag vill. En man skulle aldrig kunna säga det jag säger. Och det kan jag göra, och det gör jag så fort jag bara får tillfälle. Så att det är väldigt skönt. Jag kan ju säga precis vad jag tycker om [jämslälldhetsfrågor]. ... Hade man yttrat sådant här som man hade man varit död. Men jag tycker samtidigt att alltså vi vet ju allihopa detta.

Att vara ett "kvinnligt alibi" är alltså en ambivalent position som ändå går att utnyttja, både personligt som en slags resursallokering, och politiskt i relation till universitetets jämslälldhetsarbete. Samtidigt är det centralt i jämslälldhetsarbetet att inse att fler kvinnor på ledande positioner också kommer innebära mindre negativ synlighet för de efterföljande som bryter in i ledarskap, både på symbolisk nivå och konkret vad gäller tidsåtgång.

5. Information och nätverk

Flera ledare talar om sin position som ensam. Det är svårt att hitta fungerande nätverk, svårt att hitta någon att bolla idéer eller problem med, svårt att hitta någon som har fullständig insikt i ens situation. Även om alla ledarna är mer eller mindre nöjda med de formella stödfunktioner som finns från universitetets sida, talar de flesta om att ledarskapet kan vara tungt. Relationen till kollegor förändras, och man ges förtroenden eller hanterar situationer som man inte kan tala öppet om.

Samtidigt innebär ledarskapet att man får tillgång till information. Information är en resurs man kan utnyttja i olika sammanhang, både för att bredda sina egna kontaktnät, och för att kunna agera effektivt som ledare. Detta ligger i ledarskapets natur.

5.1 Att se genusregimen

Aspekter av informationsflödet är kopplade till organisationens genusregim. Det inträffar händelser och pågår processer som är kopplade till kön och jämställdhetspolitik (exempelvis praxis kring eller specifika tolkningar av jämställdhetspolicys etc.) som man som ledare inte anser sig kunna diskutera öppet, därför att man då bryter lojaliteten mot medarbetarna och den egna organisationen.

De förtroenden man är satt att hantera kan exempelvis handla om sexuella trakasserier. Man kan också få kännedom om skandaler, som att någon inom universitetet påkommit med olagligt pornografiskt material i sin dator. Som ledare händer det att man får insyn i processer som tidigare varit dolda, som exempelvis sexistiskt skvaller. Man kan också uppmärksamma sexistiska skämt på ett annat sätt, när man ser organisationen ovanifrån och har ett övergripande ansvar för arbetsmiljön. För ledare kan alltså en organisations genusregim framstå som tydligare därför att man får information om, och ansvar för att reda ut, regimen dolda sidor. Oavsett om man är en aktiv eller en motvillig brytare är det ofta nödvändigt att upprätthålla tystnaden kring sådana händelser och processer.

Beroende på om man är en aktiv eller en motvillig brytare kan man förhålla sig olika till genusregimens dolda sidor. En ledare berättar att hon driver frågan om jämn representation i alla organ hon har ansvar för eller är en del av. Men hon har också fått perspektiv på processer som är svårare att synliggöra:

Manliga handledare samlar på sig ett gäng unga, engagerade män, och så frågar man sig: hur gick det här till? Jag vet hur det gick till! För männen gör sig inte intressanta för de kvinnliga studenterna. Det är de unga grabbarna som flockas kring de äldre männen, för manliga lärare ser inte kvinnorna, tittar inte på dem med den blicken.

Det finns forskning (Lorber 1984, Martin 2003) som beskriver samma process som ledaren i citatet ovan uppmärksammat, nämligen att seniora män tycks ha en särskild dragningskraft på juniora män och att det i vissa organisationer utvecklas manliga paternalistiska strukturer baserade på sådana traditioner. Sådana processer går att tala öppet om i generella termer, men de är svåra att förändra och det är heller inte säkert att alla medarbetare delar den tolkningen – och det gäller både kvinnor och män. En annan ledare talar om att hon i en situation där hon drivit en jämställdhetsfråga blev kritiserad av sitt eget nätverk av kvinnliga jämställdhetsaktivister, som menade att hon kompromissat med universitetets principer på ett sätt som de inte kunde ställa upp på. Det finns således gränser för hur man som aktiv brytare kan gå fram för att försöka förändra genusregimen inom organisationen, utan att få ett särskilt ansträngt och ibland kollapsat samarbete med kollegor och andra.

Som ledare lär man sig att vara hemlighetsfull, framförallt för att diskretion är ett krav, men ibland också för att man fått erfara konsekvenserna av att tala om känsliga frågor. En ledare berättade följande om hur hon fick lära sig att vara hemlighetsfull, redan innan hon valdes till sin post:

Man blir ensam [som ledare]. Det finns inte många man kan prata med, och man bär på saker som man inte får prata om. Sedan har jag blivit bränd av att prata för mycket. Man pratar med någon, och sedan blir den ens chef. Jag har en [svår familjesituation]. Och då fick jag höra på omvägar att det var en som hade en ledarposition nära mig, som hade sagt att mig ska de inte satsa på, för jag har ju [min familjesituation]. Och då tänker man: jag ska aldrig, aldrig berätta om det. Det är rätt hemskt.

Den här ledaren fick erfara den dolda genusordningen genom att hon på omvägar förstod att det inte anses finnas plats inom organisationen för en person med en krävande familjesituation.⁹ Som ledare anser hon sig fortfarande inte kunna dra några andra slutsatser än att det inte går att avslöja vissa saker om sin familj, för att man då riskerar att hamna på efterkälken inom organisationen. Hon kan varken tala öppet om sin egen situation, eller om erfarenheten av att

⁹ Det framgår av historien att hennes kön var av avgörande betydelse i sammanhanget, men av etiska skäl avslöjas inte mer än så här av själva fallet.

ha sett den dolda genusregimen. Inte ens som ledare kan hon påverka den strukturen i någon betydande utsträckning.

Att man ser de dolda sidorna av genusregimen behöver inte betyda att man drar slutsatsen att jämställdhetsarbete är det som behövs. För motvilliga brytare kan händelser som exempelvis trakasserier tolkas som något som sker mellan individer, och de förstås inte inom ramen för en övergripande maktordning eller struktur inom universitetet eller den egna organisationen. Inte heller aktiva brytare behöver dra slutsatser att enskilda händelser är en del av ett större mönster. Däremot är ett viktigt forskningsresultat för den här rapporten, att det i samtal om kön och jämställdhet med ledare vid Lunds universitet aktualiseras erfarenheter, anekdoter och (ibland smärtsamma) minnen som inte går att tala om i mer offentliga sammanhang. En av de intervjuade har själv gjort den erfarenheten i sin egenskap som ledare, där intervjuer med anställda inom en organisation blottade en mängd processer kopplade till kön:

Det som ställde till det rejält var [en specifik organisation]. För där kom det upp allt, allt, allt. En del valde att lämna, framförallt kvinnor. Männen kände sig då utpekade, att det var deras fel allting, att kvinnorna inte fick plats, och ”kvinnorna var si och kvinnorna var så”. Hur mycket som helst kom fram därför att vi var där och rotade, och folk hade så att säga skvallrat för oss. Vad jag egentligen är ute efter, det är att bara genom att sitta ner och prata med folk kan det komma upp saker som aldrig hade kommit upp annars.

Det ledarens berättelse illustrerar är att genusregimen i vissa sammanhang kan slita upp hela organisationer när den synliggörs. Exempel på detta finns också inom andra organisationer där man inlett jämställdhetssatsningar. När Teaterhögskolan sjösatte jämställdhetsprojektet ”Att gestalta kön” upplevdes processen av många inblandade som omvälvande. En av projektdeltagarna beskrev det som ett slags ”krisande” (Edemo & Engvoll 2009).

Tillgången till information ses i de flesta fall som positiv, och som avgörande för ledarskapet. Det är också en inneboende resurs i ledarskapet att få både översyn och insyn i organisationen. De formella processerna som pågår i organisationen är det ledarnas ansvar att hantera, och det finns i de flesta fall beredskap för dem. Finns inte beredskapen i den egna organisationen, finns formaliserade stödfunktioner att ta hjälp från. Informella processer kan vara svårare att handskas med, och svårare att ta in hjälp för att hantera. En typ av informell process är sådant som är explicit kopplat till genus. Det är inte alla ledare som har erfarit detta, och det är heller inte alla eller alltid som ledarna tolkar händelser i termer av genus. Dock finns en

medvetenhet om att vissa processer som är kopplade till kön är vanskliga att hantera, därför att de riskerar att "skapa oro i organisationen", som en ledare uttryckte det (jmf. Martin 2003). Av den anledningen kan alla ledare, både aktiva och motvilliga brytare, hamna i en situation där man aktivt bidrar till upprätthållandet av den dolda genusregimen.

5.2 Nätverk

För flera av de intervjuade ledarna är frågan om nätverk viktig – både för dem som har nätverk, och för dem som saknar ett. Ensamheten på posten är det få som tror kan kompenseras med nätverk, men flera önskar att de hade kontakt med andra prefekter – eller kollegor utanför den egna organisationen – för att i generella termer kunna bolla problem och utmaningar. Även om många ingår i prefektnätverk inom det egna området, och dekanerna träffas i dekanrådet, är rollen som ledare utsatt. Ledarna själva koppar inte detta till organisationens genusregim, snarare ses det som oundvikligt för själva ledarrollen. Ändå finns det exempel på arenor där man kunnat knyta kontakter och fått möjlighet att utvecklas i sitt ledarskap. Flera ledare, både aktiva och motvilliga brytare, nämner ledarutbildningen AKKA som en viktig plattform för att knyta kontakter, lära sig om universitetets olika delar och inspirera till gemenskap. Men för de flesta rinner de nätverk man skapade under AKKA-utbildningen ut i sanden. Arbetsbelastningen för prefekter och dekaner, som alla vill och förväntas forska vid sidan om sina uppdrag, upplevs som hög, ofta för hög för att rymma tid till nätverkande. Men det kan också vara så att nätverkande upplevs som komplicerat och svårt, trots att det förväntas av en ledare att hantera det aktivt:

Mina svaga sidor är att jag har svårare för att ta de här kontakterna man ska ta, nätverkskontakterna, när man ska synas och höras och kunna prata om rätt saker, och ha fina kläder och nätverka mellan olika utbildningsinstanser och skaka tass och så. Det överlåter jag gärna åt nån annan, och det gör jag också.

I citatet framgår en känsla av att vara obekväm med att kunna röra sig rätt och tala rätt som inte tycks kopplat till organisationens genusregim, utan snarare till de klasskoder som utvecklar sig i en organisation som alltid dominerats av människor med liknande klassbakgrunder. Ytterligare några ledare talade om erfarenheten att i formella sammanhang, där möjligheten ändå finns till att just knyta viktiga kontakter, känna sig malplacerad och obekväm på grund av sin klassbakgrund:

Det här ceremoniella hade jag inte tid med. Jag var på en del, för man var tvungen. ... Men det var inte den sidan [av arbetet] som tilltalade mig. I sådana sammanhang kände jag nog mer att jag var arbetarklass [än att jag var kvinna].

De ledare som främst lyfter fram vikten av nätverk är aktiva brytare. Den här ledaren berättar hur ett informellt kvinnligt nätverk av ledarkollegor formerat sig under årens lopp:

Jag har några kvinnliga kollegor, det är några av de andra kvinnliga [ledarna]. Det var väl egentligen jag och en till som började träffas då och då, vi lunchade tillsammans när det blev jobbigt eller så. Ofta vill folk träffa en på lunchen också. Då bestämde vi att på den här tiden, det var kanske två gånger på termin, då [är vi inte anträffbara], eller hur. Och då gick vi ut på stan och åt lunch. Och så sa vi: ”nej tyvärr, jag kan inte nu för jag har ett viktigt möte”, men det hade vi inte alls. Vi bara käkade och pratade skit, i princip. Och så berättade vi för varandra vad vi sagt nej till, och då kallade vi det för ”nej-klubben”. Vi säger ”jag har inte gjort det här” – ”vad bra, det har inte jag heller!”. För det är ju så, att man tar på sig för mycket.

Den här berättelsen sticker ut, eftersom ledaren själv talar om det som dels ett nätverk hon har tillgång till för att hämta glädje och styrka i vardagen, också när saker och ting känns svåra. Dels är det ett nätverk av kvinnliga ledare, som har formerat sig inom ett formellt ramverk där alla ledare inom området träffas, och där de kvinnliga ledarna utgör en minoritet. Det är också ett nätverk som benämner pressen att ständigt finnas tillgänglig, också på lunchen, och istället roar genom att tala om det man avstått från för att kunna gå ut och ”käka och prata skit” med sina kvinnliga ledarkollegor. Det finns en uppfattning hos en del av de intervjuade att manliga ledare på ett enklare sätt formerar dylika informella sammanslutningar, där de inte bara ”pratar skit” utan också utformar politik. Det finns exempel på genusvetenskaplig organisationsforskning som hävdar att män skapar nätverk på detta sätt, och att homosocialitet bland män är en viktig förklaring till att de dominerar inom organisationer (exempelvis Acker 2006, Martin 2003, Connell 2009). Det ligger utanför studiens ram att avgöra huruvida manliga ledare har tillgång till fler och större nätverk inom universitetet – och det ska också påpekas att andra ledare som intervjuats inte alls tror att det förhåller sig på det viset. Ändå finns det en poäng med att lyfta fram det faktum att föreställningen existerar bland en del brytare, som en del av den subjektiva uppfattningen om organisationens genusregim.

Berättelsen om ”nej-klubben” är intressant också för att det handlar om ett nätverk bestående av bara kvinnor. För de aktiva brytarna är kvinnliga nätverk en relevant fråga, och något man antingen är eller har varit del av, alternativt inte skulle ha något emot att vara en del av. För de

motvilliga brytarna är specifikt kvinnliga nätverk inte något man önskar, snarare talar man då om behovet av nätverk generellt. Det är också så att erfarenheter av att samarbeta med kvinnor inte nödvändigtvis är enkla. Det finns, både bland aktiva och motvilliga brytare, föreställningar om och erfarenheter av att samarbete kvinnor emellan har sina specifika svårigheter.

5.2.1 Raka rör och vassa knivar

I en intervju med en aktiv brytare kom samtalet att handla om hur det är att arbeta inom mansdominerade organisationer, vilket ledaren i fråga haft flera erfarenheter av. Ledaren konstaterade att det finns en stark uppfattning, både bland män och bland kvinnor, att kvinnodominerade arbetsplatser är ”värre” än mansdominerade, för att kvinnor är hårda mot varandra. Ledaren själv höll inte med om detta:

Jag har arbetat på ställen där det varit väldigt macho. Folk säger: kvinnliga arbetsplatser, de är inte bra, för kvinnor är så elaka mot varandra. Men killar är ju bara grymma! De vill inte berätta hur man ska göra, utan du ska göra bort dig istället. Jag funderade nyligen på detta när jag behövde en elektriker. Han kom hem till mig och skulle fixa en lampa, men så saknades något så han kunde inte göra färdigt. Då skickade de någon annan, som skrattade och sa ’jaså Torbjörn, han fixade inte detta?’ Jag tänkte: nu får han höra detta till fikat. Det är stilen bland killar det. Man ska inte inbilla sig att de är gosiga och håller varandra om ryggen för att de har lärt sig det i fotbollslaget.

Berättelsen avviker genom sitt avståndstagande från föreställningar om att det skulle vara lättare att samarbeta med män. Just sådana föreställningar gav flera ledare uttryck för, genom att hävda att de passar in bland män, att de föredrar ”manliga” arbetssätt och att de hellre är en del av ett manligt kollektiv än av ett kvinnligt. Detta var också en vanlig invändning när det gällde synen på betydelsen av kvinnliga ledare. Det allra bästa, menade flera, är en blandning av män och kvinnor:

... jag tycker att det ska vara en bra balans. Jag har jobbat i en del miljöer som är väldigt kvinnodominerade. Och det är ju inte heller bra. Jag tycker att mångfalden är att föredra. Du vet ju hur det kan vara i en kvinnodominerad... [Skratt] ... Det blir ju tydligt grupper inom gruppen. Det har jag inte sett på samma sätt vad gäller män. De kan säkert ha våldsamma konflikter men det är lite rakare puckar.

Synsättet att det bästa för en organisation är en jämn fördelning av kvinnor och män har starkt stöd bland de intervjuade, oavsett om de är aktiva eller motvilliga brytare. En aktiv brytare beskriver att även om hon försöker lyfta fram andra kvinnor och, om än diskret, kämpar för en mer jämställd organisation, så föredrar hon det som hon tolkar som manliga kommunikationsformer:

Jag gillar det där mer raka. Jag har väldigt svårt för den psykologiska krigsföringen. Jag kan inte det riktigt. Jag mår dåligt av det. Så jag föredrar det raka.

En av de motvilliga brytarna säger, apropå satsningar på kvinnliga ledare och behovet av kvinnliga förebilder, att

[kvinnliga förebilder] är inte viktigt alltså. Det är viktigt med kompetens. Dessutom så vet väl du lika väl som jag, att kvinnovärlden är ju ingen gullig liten rosa verkstad. Den är ju mycket, mycket tuffare egentligen än -, det är ju mycket lättare att umgås med män än att umgås med kvinnor professionellt. Därför att [där är det] inte så mycket dolda agendor. Det är mer rakt. Det är mindre avundsjuka. Mindre kniv i ryggen, helt enkelt. Kvinnor har ju väldigt lätt för att upprätta hackordningar. Det har inte män på det viset. Det är mycket smidigare.

Det finns i intervjumaterialet en viss uppslutning kring föreställningar om att manliga kollektiv har en genomskinligare kultur än kvinnliga kollektiv. Genomskinligheten sägs handla om en rakare kommunikation, med större ärlighet och öppenhet. Kvinnodominans skapar enligt dessa föreställningar miljöer där man döljer att och hur man konkurrerar med varandra. I sådana miljöer, säger flera informanter, frodas skvaller och svek. Dock ges sällan konkreta exempel på hur eller i vilka sammanhang man upplevt detta. Däremot kan man hitta parallella beskrivningar av skvaller och svek i kvalitativa studier av mobbning bland skolelever (exempelvis Owens et al 1999). Mobbningsforskningen konstaterar att pojkar mobbar direkt, ”face-to-face” och fysiskt. Flickor mobbar indirekt eller relationellt: ”de skvallrar, sprider rykten ... bryter förtroenden, tillämpar avvisande beteende” (Eriksson et al 2002:57). Uppfattningar om hur kvinnor i akademien konkurrerar är en spegelbild av hur flickor mobbar på skolgården.

Långt ifrån alla som ger uttryck för sådana föreställningar, om hur kvinnor konkurrerar och kommunicerar, har några faktiska erfarenheter av att verka professionellt i kvinnodominerade miljöer. En ledare som har arbetat i en kvinnodominerad miljö säger att erfarenheter av att bli strängare bemött av andra kvinnor kan handla om att de är så få:

Kvinnor är ofta väldigt dåliga på att stödja andra kvinnor, ofta sämre än vad män är på att stödja kvinnor. Det handlar kanske om att vi är så få, att vi ser varandra som konkurrenter istället för som medarbetare, som skulle kunna hjälpa varandra. Jag tror väl egentligen att män gör så också, men de är så många fler. Vi är så få och det märks mycket mer när vi inte får stöd, vi få som finns här.¹⁰

Det ledaren i citatet pekar på, att erfarenheten av att verka utifrån en minoritetsposition har olika effekter, stämmer överens med vad andra ledare pekat på vad gäller exempelvis kontrasteffekter. Tankegången finns också med i boken *Kvinnor mot kvinnor: Om systerskapets svårigheter*. Där diskuterar historikerna och genusforskarna Christina Florin, Lena Somme-stad och Ulla Wikander det faktum att kvinnor ibland uppfattats som mer konfliktlystna än män:

De som hävdar [att kvinnor är mer konfliktlystna än män] utgår från den felaktiga premissen att kvinnor är en enhetlig och generaliserbar grupp. Men kvinnor, liksom män, företräder självklart ett brett spektrum av individuella och sociala erfarenheter. [Det har gått] en särskilt djup skiljelinje mellan kvinnor av olika klass, men andra tillhörigheter, som etnicitet, yrke, utbildning och generation, liksom individuella ställningstaganden, har också splittrat kvinnokollektivet... Ett annat problem med tesen att kvinnor inte 'kan hålla sams' är att den har bidragit till att trivialisera och osynliggöra kvinnors problem. Kvinnors konflikter har inte setts som tecken på verkliga intressekonflikter utan som resultat av en inskränkt, småskuren och skvallrig kvinnonatur. I själva verket är det så, vill vi hävda, att kvinnor som grupp historiskt sett ofta haft svårare och mer laddade problem att hantera än män, både personligt och politiskt (Florin et al 1999:8f).

Att koppla minoritetspositionens särskilda villkor till det faktum att kvinnor ofta är sämre än män på att stödja andra kvinnor, ligger i linje med det Florin et al hävdar när de säger att kvinnor haft mer laddade problem att hantera än män. Även om de motvilliga brytarna säkerligen inte skulle göra samma tolkning, är en möjlig förklaring till spänningar mellan kvinnor inom organisationen just det faktum att gruppen historiskt sett utestängts, först från universitetet överhuvudtaget, och sedan från de inflytelserika positionerna. Att vara brytare innebär att göra erfarenheter som kan vara laddade.

Författarna till *Kvinnor mot kvinnor* relaterar föreställningar om kvinnor som skvallriga och konfliktbenägna till samhälleliga strider som abortfrågan, arbetsmarknadspolitiken och utrikespolitiken. Resonemanget har ändå viss bäring på de intervjuade ledarnas erfarenheter. Flera informanter uttrycker alltså just sådana föreställningar om kvinnors sätt att så split. Även om de hårdrar för att göra en poäng, och alla är noga med att påpeka att det självfallet är stora

¹⁰ Citatet har redigerats på informantens begäran.

skillnader mellan olika individer och att de inte vill dra alla över en kam, talar de ändå om kvinnodominans som behäftat med dessa specifika konsekvenser. Talet om hur kvinnor kan vara, och vilka problem som kan finnas med kvinnodominans och kvinnligt samarbete, kan förstås utifrån det som Florin et al hävdar, nämligen att kvinnor liksom män företräder breda spektra av individuella och sociala erfarenheter. Det brytarna pekar på är att det inte är självklart för kvinnor att komma mer överens med varandra än vad det är för män att göra det; allianser inom organisationen byggs inte utifrån kön utan utifrån intressen. Det finns också en vilja att mota bort föreställningar om kvinnor som särskilt trevliga, mjuka och samarbetsvilliga, i talet om att "kvinnovärlden inte är en rosa verkstad". Här vänder sig ledarna mot föreställningar om att kvinnor inte skulle ha intressen inom organisationen; inte skulle vilja konkurrera; inte skulle kunna göra strategiska övervägningar och stänga ute andra kvinnor av en mängd olika skäl. Å ena sidan uttrycker således informanterna både de föreställningar som Florin et al vänder sig mot, å andra sidan illustrerar de precis det Florin et al vill ha sagt: kvinnor, liksom män, har också olika intressen som de driver, ibland tillsammans med och ibland i motsättning till andra aktörer inom organisationen.

6. Förebilder och goda råd

I de tidigare kapitlen har ett antal erfarenheter och frågor som handlar om brytarnas karriärtrajektorier i förhållande till genus och jämställdhetspolitik diskuterats. En av anledningarna till att fråga hur brytare upplever sin position, är att högskolors jämställdhetssatsningar ofta utgått från idén om behovet av kvinnliga förebilder (se exempelvis Sarstrand Marekovic & Lund 2009, Persson & Persson 2007). Utgångspunkten har då varit att avsaknaden av kvinnor på maktpositioner inom universitetet leder till att mansdominansen reproduceras genom en kategoriell sammanbindning mellan kön och position. Sådana processer kan vara svåra att identifiera och att tala om (jmf. Martin 2003). Även om de aktiva brytarna är eniga om att kvinnliga förebilder är något som behövs inom universitetet, har de flesta svårt att uttrycka varför det är viktigt, och hur det är att erfara att inte ha några alls. Den här ledaren använde metaforer för att beskriva känslan:

Jag kan inte förklara det riktigt, det är inte något som aktivt stör när det bara är män. Men när det finns kvinnor så slappnar man av. Om du sitter här alldeles tyst, så hör du fläkten. Hör du den? Och vi tänker inte på den. Men om vi skulle sitta här, och man stänger av fläkten, då skulle vi säga "vad tyst det blev, vad var det som lät?". Först då skulle vi märka att den varit igång. Jag upplevde detta en gång när jag besökte en gudstjänst. Någon sa "Hon" om Gud. Jag hajade till, och kände hur jag slappnade av. Jag hade aldrig störts av att man säger Han. Jag tror det kan betyda samma sak när kvinnor kommer in [på ledarpositioner]. Det betyder inte att man störs av att det bara är män, de är oftast trevliga och gör ett bra jobb, och det är inte det som är felet. Men först när det kommer in kvinnor, då märker man att "visst, jag kan slappna av mer. Jag känner mig hemma". [Det handlar om] identifiering, inkludering. Man har en naturlig plats i ett sammanhang.

Den här ledaren pekar på det som flera andra sagt i intervjuerna, nämligen att avsaknaden av kvinnor på ledarpositioner inom universitetet sänder en signal om att det främst är männen som räknas, vilket gör att man som kvinna känner sig exkluderad – även om man inte kan peka på i precis vilka sammanhang man blivit exkluderad, och även om man inte kan redogöra för konkreta exempel på diskriminering. Det handlar snarare om en känsla, om att inte hitta någon att identifiera sig med, om att inte se en "naturlig plats" för sig själv i universitetssammanhanget. En annan ledare uttryckte det som att det handlar om att skapa en bild av att ledarpositionen är möjlig för kvinnor, och en normal situation:

Det är viktigt med kvinnliga [ledare], därför att det behövs förebilder. Sedan är inte alla kvinnor feminister, och alla kommer inte verka -, men man ser i alla fall som kvinna, att det finns andra kvinnor i akademien, och att det är en möjlig position för kvinnor. Blir det vanligt med kvinnliga ledare så är det ju heller ingen stor grej att vilja bli en själv, att ta på sig det. Det blir inte onormalt. Nu är det ju normalt att det är män som är ledare.

Ledaren i citatet ovan pekar samtidigt på det faktum att vissa kvinnor på ledarpositioner är motvilliga brytare. Hon argumenterar ändå för att den kategoriella uppbyggnaden i sig är ett framsteg, och att det därför inte spelar någon roll huruvida det är en aktiv eller en motvillig brytare. Det finns andra som menar att förebilder bara fungerar om ledarpositioner hålls av kvinnor som är aktiva brytare, och som ser andra kvinnor i organisationen:

Vissa kvinnor bryr sig inte om andra kvinnor. Men vissa kvinnor gör det. Och de som bryr sig, de ska vara ledare. De ska se till att det finns en kvinnlig förebild, genom att jobba för att kvinnorna ska få det annorlunda. Både [inom den egna organisationen] och överhuvudtaget.

Endast i något fall har brytarna själva haft kvinnliga förebilder. En ledare uttrycker det som att hon "alltid sneglat mot andra kvinnor. [Professorerna] Berit och Karin¹¹ och... ja, Boel Flodgren också, det betydde något, att ha en kvinnlig rektor". Men för de flesta har det inte funnits några kvinnliga förebilder att se upp till, istället har man själv varit en av få kvinnor som tagit sig fram inom sin organisation. Därför, menar en ledare, har man också lärt sig att rikta sig mot män. Att istället söka synliggöra och rikta sig mot andra kvinnor kräver ett mera aktivt förhållningssätt. Vissa kvinnor väljer tvärtom att upprätthålla orienteringen mot män, också när de tagit sig in på ledarpositioner. De olika förhållningssätten leder till spänningar mellan brytare:

Man måste ju orientera sig så att säga heterosexuellt som kvinna, och inte homosocialt, för det finns ingen makt i att orientera sig mot andra kvinnor. Och de flesta kvinnor med makt, de ställer sig upp och säger "ja, jag har då aldrig märkt att jag blivit diskriminerad". Det får man ju höra hela vägen. Själv tänkte jag så här istället: "nu har jag förmånen att jag sitter på den här positionen, och då ska jag se till att vara en förebild och inte säga sådant". Vi kan ta [en annan ledare] som exempel: "ja men männen då!" säger hon, och fladdrar med ögonlocken, "vi måste ju tänka på dem också! Och i vissa

¹¹ Berit och Karin är pseudonymer.

ämnen är det ju fullt med kvinnor!” Ja, var glad att du har så många du kan rekrytera från då, för det är ju ändå bara männen som blir professorer till slut.

Det är främst de aktiva brytarna som talar om behovet av förebilder, och om vikten att själv försöka vara en. De motvilliga brytarna tycks obenägna att tala om förebilder i könade termer. Även om de kan se behovet av förebilder, ser de oftast inget behov av just kvinnliga sådana, och om de själva ska räknas som förebilder, så ska det inte vara ur ett genusperspektiv. De sätter i de allra flesta lägen kompetens och skicklighet först, och tolkar ofta inräknandet av genus som något som förtar dessa aspekter. Man kan alltså konstatera att de olika synsätten på att vara förebild som kvinna leder till spänningar mellan aktiva och motvilliga brytare. Det betyder inte att ledarna inte har gemensamma uppfattningar om vad som krävs för att fler kvinnor ska bryta in i ledarskap. Oavsett om det ses som prioriterat eller inte, råder i princip konsensus om vilka strategier som enskilda bör ta till för att nå ledarskap, och för att fungera i sitt ledarskap.

6.1 Goda råd

Jag tycker att man ska anmäla sig till allt som verkar intressant. Man ska ta på sig uppdrag, och inte vänta på att bli tillfrågad. Det anses lite fult, men jag tycker man ska göra det ändå. Sedan ska man ta på sig saker på central nivå. Man lär sig så mycket då: ”jaså, det finns andra fakulteter, och så gör de där”. Och sedan kommer man tillbaka till institutionen och då kan man säga: ”jo jag vet hur man gör på den institutionen, och jag vet hur det funkar på den fakulteten”. Då är man helt plötsligt kunnig!

Brytaren i citatet ovan sammanfattar i princip det alla är eniga om när det gäller att ge råd till blivande ledare. De understryker vikten av att ta på sig uppdrag och skaffa kunskap om inte bara den egna organisationen, utan också universitetet i stort. Några konstaterar att det bästa är att ha gjort en ordentlig forskarkarriär först, därför att det är svårt att hämta upp den förlojade forskningstiden om man inte redan har en etablerad position som docent eller professor. Samtidigt, menar en aktiv brytare, är det viktigt ur ett jämställdhetsperspektiv att brytare inte ”avslutar sin karriär” med ett ledaruppdrag. Inte heller får man kompromissa med traditioner kring vilken vetenskaplig kompetens som krävs för ett specifikt uppdrag. Gör man det, även om det är för att välja en kvinna till posten, försvagar man istället brytarens legitimitet:

Om vi pratar prefekt, då skulle jag säga så här: gör en halv forskarkarriär först. Se till att du blir docent. Och sedan kan du bli prefekt. Om man sedan talar om dekanuppgdrag, då brukar man ju säga att det ska vara en professor. Då ska man inte tillsätta en kvinnlig docent, för då får man två minus i protokollet direkt, när det gäller legitimitet. Kvinnorna måste ha samma vetenskapliga kompetens som männen, tycker jag. Det är det första: se till att bli professor. Och sedan tycker jag inte att man ska ta detta som det sista i arbetslivet. Det ska vara personer som kan ta med sig och föra de här erfarenheterna vidare, och inte bara säger: "nu går jag hem". Det är inte meningsfullt, särskilt inte om man vill få in fler kvinnor, därför att kvinnor behöver då stödet och nätverkandet från den som avgått.

De råd ledarna ger handlar inte om att bygga nätverk eller att lära känna många människor på viktiga positioner. De erfarenheter som aktiva brytare har av mansdominans och exkludering, som tar sig uttryck bland annat i föreställningar om att män har fler och större nätverk och har lättare för att bli synliga inom organisationer, omvänds inte till råd om att kvinnor för att ta sig in på ledarpositioner bör skapa sådana nätverk. De som varit inne på sådana resonemang tror själva att det är svårt för kvinnor att lyckas med sådana strategier. Istället handlar det om att våga ta på sig uppdrag och skaffa sig organisatorisk erfarenhet och kompetens. I de allra flesta fall sker inte exkluderingen öppet och med avsikt, istället "bara blir det". Både kvinnor och män är delaktiga i att återskapa sådana mönster, och det gäller också de aktiva brytarna. De flesta tvekade innan de tackade ja till sina uppdrag, och några ändrade sig först när de fick höra att "kvinnor tackar ju alltid nej". De ville själva inte bli en del av detta mönster. Som ledare har flera aktiva brytare också fått erfara hur svårt det är att få kvinnor att ställa upp på olika uppdrag. När de väl intagit sin plats är det däremot ingen som upplevt det som övermäktigt. Snarare har man fått insikt om vilka breda grundkunskaper man har, som gör att man klarar av att leda på ett sätt man nöjd med och stolt över. En aktiv brytare förklarar att hon kunde vända sitt missnöje mot hur organisationen leddes till en självsäkerhet om att hon själv också skulle bli en bra ledare:

Jag var ändå så pass styv i korken att jag tänkte att "det här kan inte vara svårare än man klarar av det, klarar de där männen av det, som inte är så smarta, så ska väl jag klara av det". Man såg ju det, att det var inga större snillen som satt där och bestämde!

De allra flesta ledarna säger att de själva aldrig hade kunnat föreställa sig att de skulle bli prefekter eller dekaner. De har aldrig planerat att bli något annat än forskare, och egentligen är det också forskning de vill ägna sig åt. Ändå har uppdraget varit givande, lärorikt och inspirerande. Kunskapen om universitetet som helhet, men också om en mängd generella frågor

kring organisation och ledning, har ökat och bidragit till att de har en helt annan förståelse för sin arbetsplats och också en helt annan roll i organisationen. De är kunniga, de har många kontakter, de kan verkställa, följa upp och förändra. Även om de alla kan se brister i sitt ledarskap, tycks de också väl medvetna om sina styrkor:

Jag hade ständigt nya idéer om hur man kunde göra saker och så. Det var brist på rutin hos mig, att jag inte förankrade riktigt. Hade det varit idag, så hade jag gjort på ett helt annat sätt. Man måste lobba lite inför ett möte. Jag gjorde inte det, för jag hann nog inte. Men nu har jag lärt mig det. Och hade jag haft den kunskapen då, som jag har nu, då hade jag varit en kanon[ledare]! Det är kul att få dela med sig av detta [i olika sammanhang]. Jag har ju faktiskt stora erfarenheter, stor kunskap, som jag kan dela med mig av.

De svagheter som ledarna ser hos sig själva, handlar ofta om att känna sig otillräcklig vad gäller att förändra och förbättra organisationen mer djupgående. Någon uttrycker det som att hon är för lite av en visionär, att de dagliga rutinerna är precis vad hon hinner med och att det därför är svårt att formulera och driva mer långsiktiga och genomgripande förändringsprocesser, även om hon gärna skulle vilja. En annan uttrycker att hon ”för snäll”, och inte riktigt lyckas etablera hur viktigt det är att kollegorna arbetar hårt för att dra in forskningspengar. Ytterligare några menar att det kan uppfattas som en svaghet att vara lågmäld. Föreställningar om lågmäldhet kontra ett slags bestämdhet återkom i flera intervjuer. Två ledare från olika områden säger exempelvis:

Jag är nog inte den som ger ett [starkt] intryck vid första mötet. Utan jag behöver tid. Jag vinner med tiden. Jag är inte den som står på barrikaderna direkt. Och då kan man tro att jag är svag, eller man får det intrycket. Att gapa och skrika, det ligger inte för mig. Det kommer aldrig att göra det.

Jag är inte en sådan person som pekar med hela handen och talar högt. Men däremot tycker jag, om jag ska säga något positivt om mig själv, att jag kan hitta bra lösningar framförallt när det gäller relationer mellan medarbetare. Men jag kanske inte är en person som tar jättemycket plats i stora sammanhang.

Föreställningarna om styrkor och svagheter i ledarskapet berättar om vilka idealbilder som finns av ledarskapet. Ofta presenteras en bild som är kopplad till styrka, handlingskraft och mod. Sådana bilder återkommer när ledarna funderar kring sina egna styrkor och svagheter. Ofta konstaterar de sedan att de själva inte riktigt stämmer överens med den bilden. Ibland

spekulerar de i om detta eventuellt är en svaghet, eller åtminstone kan uppfattas som en svaghet. Till slut landar flera i slutsatsen att även om de saknar en del sådana karakteristika som är kopplade till ett "starkt" ledarskap, är de bra och starka ledare. Föreställningar om maskulinitet och femininitet återkommer därför när ledarna utvärderar sina förmågor. Att diskutera sitt ledarskap i relation till föreställningar om ideala ledartyper, som kodas i termer kopplade till maskulinitet, betyder inte att ledarna underordnar sig sådana ideal, eller ens tror att dessa ideal levs ut i organisationen. Till skillnad från diskussionen om kontrasteffekter, där ledarna tolkade sina företrädares uttryckssätt, relaterar inte ledarna dessa idealbilder till faktiska ledare. Snarare är det allmänna idéer om "chefskap" man hänvisar till. Ändå är dessa föreställningar relevanta eftersom de säger något om hur den kulturella kloningen går till, genom förväntningar på vilka karaktärsdrag en ledare ska ha. Samtidigt kan man säga att ingen av ledarna lägger någon verkligt tung betoning på sådana förväntade drag eller förmågor. När de ger råd om hur andra bör göra för att bli ledare, är det istället erfarenhets- och kunskapsallokering de lyfter fram, genom att på formella vägar skapa sig en position inom organisationen som den som "är kunnig".

7. Slutsatser

Det finns ett antal slutsatser man kan dra av den empiri som analyseras i rapporten.

För det första kan man konstatera att genus och jämställdhet är något som alla ledare i rapporten förhåller sig till, och att en majoritet av de intervjuade är positivt inställda till jämställdhetspolitiken och därför är att betrakta som aktiva brytare.

För det andra innebär inte valet av en kvinna till ledare att man automatiskt får en ledare som självant vill driva jämställdhetspolitik. Förhållningssättet till jämställdhetspolitiken är späningsfyllt bland de intervjuade ledarna. Det rör sig på en skala mellan aktivt stödjande till aktivt motarbetande. De aktivt stödjande tycks initiera störst förändring vad gäller rekryteringar.

Vidare tycks det i stort upplevas som oproblematiskt att rekrytera kompetenta kollegor till ledaruppdrag och samtidigt ta hänsyn till representation. Även om någon uttrycker det som "smolk i bägaren" att ha fått sitt kön aktualiserat i valprocessen har sådana hänsyn inte fått några konsekvenser för själva ledarskapet. Man kan invända mot detta och säga att det i så fall inte spelar någon roll huruvida det är män eller kvinnor som rekryteras, men här hävdar rapporten att det empiriska materialet i kombination med annan forskning (Tilly 2000) visar att kategoriell uppbrytning är av stor betydelse i djupgående förändringsprocesser inom organisationer.

Synlighets- och kontrasteffekter "drabbar" kvinnliga ledare inom universitetet, och tjänar som påminnelse om att de fortfarande utgör minoritet. Ledarna i rapporten ser både för- och nackdelar. Det kan vara värt att se att "gisslantagande" av kvinnor kan få effekten att de inte hinner avancera inom sitt ledarskap och/eller inom sin forskning. Sådana effekter måste vägas mot betydelsen av kategoriell uppbrytning.

För aktiva brytare synliggörs organisationens genusregim i olika sammanhang, och flera ledare har fått uppleva dess dolda sidor. Det finns en varierad kunskap om genusregimen bland de intervjuade ledarna. Kunskapen bottnar i egna erfarenheter och i den ökade insyn man får i organisationen när man tillträder ledarposten.

Ledarna är eniga om att nätverk underlättar arbetet. Samtidigt är erfarenheten de vill förmedla inte att nätverksbyggande är prioriterat för att nå ledarpositioner, snarare att samla erfarenheter och kunskaper genom att ta plats i så många fora som möjligt inom universitetet.

7.2 Förslag på framtida forskning

Det finns ett antal frågeställningar som väckts i rapporten, men som ligger utanför dess ramar.

- För kvinnliga ledare inom Lunds universitet är jämställdhetspolitiken och genusfrågor i allmänhet ett spänningsfyllt område, oavsett hur man förhåller sig. Det finns en medvetenhet om att jämställdhetspolitiken har kvinnor, det vill säga informanterna själva, som "objekt". Hur förhåller sig då manliga ledare till jämställdhetspolitik och genusfrågor? **Ett förslag är att en motsvarande studie genomförs där manliga ledare intervjuas om sina förhållningssätt till organisationens jämställdhetspolitik.**
- En del av de intervjuade ledarna uttrycker föreställningar om att män inom universitetet, och då särskilt manliga ledare, har större nätverk, mer uttalat strategiska förmågor eller vanor, och överhuvudtaget har utvecklat en kultur av informella kontaktytor och förhandlingar. I relation till denna manliga, informella maktstruktur känner sig en del av de intervjuade kvinnorna otillräckliga och exkluderade. Det finns forskning från andra organisationer (exempelvis sjukvården, se Lorber 1984, i viss mån Lindgren 1999) som belagt att sådana strukturer kan få fäste. **Det vore önskvärt att utforska huruvida sådana informella maktstrukturer finns inom Lunds universitet, förslagsvis genom studier där manliga ledares (eventuella) nätverk blir belysta.**
- Frågor om klass, sexualitet och ickekonforma/"avvikande" livsvillkor ryms inte inom studiens ramar. Det finns antydningar i det empiriska materialet att former för familje- och/eller privatliv som går utanför funktionsfullkomlighet eller den heterosexuella kärnfamiljens ramar kan upplevas som mer problematiskt än kön. Det är befogat att utforska sådana frågeställningar bland universitetets personal: **vilket utrymme finns det inom universitetets olika delar för att bryta mot normer på "privatlivets" arena?**
- Samtliga intervjuade kvinnor har "etniskt svensk bakgrund". **Det finns anledning att studera de frågeställningar som rapporten ställt fast i relation till ledare som inte uppfattas som svenska.**

- Fem av tretton informanter kom i fråga för ledarposition i samband med att organisationen genomgick en större förändring, exempelvis en sammanslagning. **Det vore värt att undersöka huruvida det är så att underordnade grupper har lättare att få tillträde till ledarpositioner i en kontext där det organisatoriska landskapet är stätt i förändring.**

Referenser

- Acker, J. (2006) *Class Questions, Feminist Answers* Lanham: Rowman & Littlefield
- Acker, J. (2006b) Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations *Gender & Society* Vol. 20, No. 4
- Alvesson, M. & Yvonne Due Billing (1999) *Kön och organisation* Lund: Studentlitteratur
- Bellaby, P. (1991) Histories of sickness: making use of multiple accounts of the same process ur *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments* Dex, S. (red.) London: Routledge
- Carlsson Wetterberg, C. & Göran Blomberg (1999) *Kvinnor vid Lunds universitet* Lund: Lunds universitetshistoriska sällskap
- Connell, R. (1987) *Gender & Power* Cambridge: Polity Press
- Connell, R. (1995) *Maskuliniteter* Göteborg: Daidalos
- Connell, R. (2009) *Gender* Cambridge: Polity Press
- Dahlerup, D. (2010) Jämställdhet i akademien – en forskningsöversikt Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan
- Delegationen för jämställdhet (SOU2009:01) Kvantitativa rekryteringsmål för högskolans personal
- Dex, S. (1991) Introduction: Life and work history analyses ur *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments* Dex, S. (red.) London: Routledge
- Dryler, H. (2006) *Forskarutbildning och forskarriär – betydelsen av kön och socialt ursprung* Stockholm: Högskoleverket rapport 2006:2
- Edemo, G. & Ida Engvoll (red.) (2009) *Att gestalta kön: Berättelser om scenkonst, makt och medvetna val* Stockholm: Teaterhögskolan
- Eriksson, B. et al (1999) *Skolan – en arena för mobbning. En forskningsöversikt och diskussion kring mobbning i skolan* Stockholm: Skolverket
- Florin, C. et al (1999) *Kvinnor mot kvinnor: Om systemskapets svårigheter* Stockholm: Norstedts
- Gunnarsson, E. (1994) *Att våga väga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete* Luleå: Tekniska högskolan i Luleå
- Husu, L. (2005) *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor – osynligt, synligt, subtielt* Stockholm: Högskoleverket rapport 2005:41

- Kvale, S. (1996) *InterViews – an Introduction to Qualitative Research Interviewing* London: Sage
- Lindgren, G. (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer* Umeå: Department of Sociology
- Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi: relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår* Malmö: Liber
- Lorber, J. (1984) *Women physicians: Career, status and power* London: Tavistock
- LUM 2/10 "Dekaner på G" mars 2010
- Lunds universitet (2010) Bevarande- och gallringsplan för forskningsmaterial tillgänglig på <http://www5.lu.se/upload/Juridiskaenheten/GallringsplanForskningsmaterial.pdf> 2010-10-19 kl. 19.10
- Martin, P. Y. (2003) 'Said and Done' versus 'Saying and Doing': Gendering Practices, Practicing Gender at Work *Gender & Society* Vol. 17, No. 3
- Mulinari, D. & Paulina de los Reyes (2005) *Intersektionalitet: Kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap* Malmö: Liber
- Owens, L. et al (2000) 'Guess What I Just Heard!' Indirect Aggression Among Teenage Girls in Australia *Aggressive Behavior* Vol. 26
- Persson, M., & Susanna Persson (2007) "Universitetet är en jäkla gammal och seg institution": Doktoranders röster om karriärmöjligheter inom akademien Malmö: Bokbox
- Pettersson, L. (2000) *Genus i och som organisation – översikt om svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv* Stockholm: Santérus
- Sarstrand Marekovic, A. & Anna Lund (2009) *I väntan på... En studie av jämställdhet och genusperspektiv vid en samhällsvetenskaplig universitetsinstitution åren 2006 2008* Växjö: Institutionen för samhällsvetenskap Rapport nr. 33, Växjö universitet
- Sellerberg, A. (2007) *Den obalanserade hierarkin – Om ett universitetsprojekt för jämställdhet* (red) Malmö: Bokbox
- Settersten, A., Mayer, K. U. (1997) The Measurement of Age, Age Structuring, and the Life Course *Annual Review of Sociology* Vol. 23:1997
- Tilly, C. (2000) *Beständig ojämlikhet* Lund: Arkiv förlag
- Wahl, A. et al (2001) *Det ordnar sig – Teorier om kön och organisation* Lund: Studentlitteratur



LUNDS UNIVERSITET
Samhällsvetenskapliga fakulteten