



Ett särskilt handlag

Högskoleverkets skriftserie 1999:2 S

 **HÖGSKOLEVERKET**
National Agency for Higher Education

Ett särskilt handlag

Kerstin Arcadius

Högskoleverket 1999

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-453 70 00 • fax 08-453 70 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Ett särskilt handlag

Producerad av Högskoleverket i februari 1999

Högskoleverkets skriftserie 1999:2 S

ISSN 1400-9498

ISRN HSV-SS--99/2--SE

Innehåll: Kerstin Arcadius

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, juni 1999

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	7
Summary	8
Inledning	9
Det särskilda	12
Komma i ledning	15
Förtroendet	15
Uppmärksammas	18
Överraskad	20
Identiteten	24
Ledande praktik	29
Muntligt	29
Med känsla för	31
Informellt	34
Tidsfrågor	37
Ledarskapets topografi	41
De oledbara	41
”The buck stops here”	43
Helheten och delarna	45
Kulturerna	48
Kön som skillnad	51
Avslutning	55
Material och referenser	58
Intervjuer	58
Litteratur	58

Förord

Den snabba tillväxten inom både utbildning och forskning leder ofta till nya förutsättningar för ledarskap och ledningsarbete vid universitet och högskolor. De gamla förebilderna håller inte alltid och nya arbetssätt krävs.

Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram är ett utvecklingsprogram i första hand för ledningarna vid universitet och högskolor i landet. Verksamheten bedrivs i olika projekt, främst i form av workshops eller seminarier. Utgångspunkten för detta arbetssätt är att det inte finns några givna mallar eller normer för hur ledarskap inom den akademiska världen skall bedrivas. För att få impulser till förändring och förnyelse genomförs projekten inom chefs- och ledarskapsprogrammet ofta med olika former av komparativa perspektiv.

I föreliggande skrift jämförs tre olika typer av lärosäten i landet med avseende på skilda aspekter på ledarskap och ledningsarbete. Arbetet har genomförts inom ramen för ett samarbetsprojekt mellan ledningarna för Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH), Lunds universitet och Högskolan i Borås samt Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram. Projektet inleddes 1996 med en studiecirkel¹ med strävan att bättre förstå det akademiska ledarskapets särdrag, möjligheter och variationer.

Efter den inledande explorativa fasen av projektet beslöts att låta genomföra en etnologisk studie av ledarskapets villkor och karaktär vid de tre involverade lärosätena. Ledarskapet i en multiprofessionell organisation bör identifieras och förstås efter sina specifika förutsättningar. Till vår glädje antogs utmaningen av den etnologiska institutionen i Lund. Kerstin Arcadius engagerades som projektledare. Projektet har finansierats gemensamt av KTH, Lunds universitet, Högskolan i Borås och Högskoleverket.

I denna skrift redovisas analyser av utskrivna samtal med 25 ledare vid de tre berörda lärosätena. Kerstin Arcadius har på ett intressant sätt belyst ledarskapets dilemma inom dagens svenska högskola. Trots att ett syfte var att identifiera skillnader i detta avseende mellan lärosäten av olika storlek och karaktär är det likheterna som är slående.

Ola Román
Programansvarig

¹ Deltagare var idégivaren Mårten Mårtensson, internkonsult vid både KTH och Lunds universitet, rektor Anders Fransson, Högskolan i Borås, professor Gunnar Svedberg, prorektor, KTH, professor Bengt EY Svensson, prorektor, Lunds universitet, samt utvärderingschef Karl-Axel Nilsson, Lunds universitet. Högskoleverket företrädde av undertecknad med medarbetare.

Sammanfattning

Utgångspunkten för denna studie är akademiska ledares (rektorer, dekaner och prefekter) egna ord om utövande av ledarskap vid Lunds universitet, Kungl. Tekniska högskolan samt Högskolan i Borås. De har fått resonera kring frågorna ”vilket slags ledarskap är önskvärt, möjligt och på vilket sätt det är specifikt akademiskt? och ”hur går det till att komma i ledning, hur gör man när man leder och hur kan man uppfatta ett lärosätes inre kultur?”.

Ledarskap vid universitet och högskolor förutsätter professionellt förtroende. Ledarskapet är möjligt, önskvärt och specifikt akademiskt om ledaren är en ”primus/prima inter pares”. Endast då, med ett förtroende byggt på ledarens akademiska meriter fungerar ledarskapet. Ledaren skall vara införstådd med villkoren för kollegornas verksamhet och ledarskapet bör utövas kollegialt gärna med konsensus som beslutsform. Direkta order betraktas som misslyckanden.

Dessa betingelser gör det akademiska ledarskapet speciellt – speciellt, inte i förhållande till andra lärosäten utan snarare i förhållande till andra sektorer. Det är intressant att se att såväl villkor för och önskemål om inriktning på ledarrollen överensstämmer i stort mellan de tre lärosätena, trots stora skillnader i storlek och inriktning etc.

De intervjuade ledarna i studien vittnar om att komplexiteten i systemet tilltar vilket bidrar till en ökande osäkerhet i ledarrollen. Det traditionella akademiska ledarskapet tunnas ut och ledaren tar intryck av andra organisationer och sektorer i samhället för att bygga upp en fungerande och effektiv organisation för ledningsarbetet.

Summary

This study is based on statements by academic leaders (vice-chancellors, deans and heads of departments) on how leadership is practised at Lund University, the Royal Institute of Technology and the University College of Borås. They were asked to consider the questions:

“What kind of leadership is desirable and possible at universities, and in what sense is it specifically academic?”

“How is academic leadership achieved? How does one lead academics? How is the internal culture of an institution to be perceived?”

Leadership of universities and colleges requires the confidence of the professional academics. Leadership is possible, desirable and specifically academic only if the leader is “*primus/prima inter pares*”. It is only then that academic leadership works, with the confidence of the academic community on the basis of the academic qualifications of the leader. The leader must understand the working conditions of his/her colleagues, and good academic leadership involves consensus-oriented decision-making. Direct orders are seen as failures.

These characteristics make academic leadership something special in relationship to leadership in other sectors. It is interesting to see that the conditions for leadership and the particular focus of the role of the leader agree for the three institutions involved in the study, in spite of great differences in size and provision.

The leaders interviewed in the study affirm that the complexity of the system is increasing, which contributes to increasing uncertainty in the role as a leader. Traditional academic leadership is thinning out, and leaders make use of the experience of other societal organisations and sectors in building up an efficient and effective management organisation.

Inledning

Detta är en undersökning av akademiskt ledarskap som tar sin utgångspunkt i hur de som utövar ett sådant ledarskap talar om det. Rubriken anspelar dessutom på de frågetecken som omger själva begreppet akademiskt ledarskap. Var för sig kan akademisk och ledarskap vara problematiska, i kombination med varandra väcker de ytterligare frågor. Ett utropstecken efter rubriken skulle göra den till ett påstående: det finns ett speciellt akademiskt ledarskap, så här ser det ut! Med ett utropstecken kan rubriken också fungera som en uppmaning till en vidare krets: detta är ett ledarskap att tala om och lära av!

Den brittiska forskaren Robin Middlehurst (1993) har presenterat en omfattande forskning på området med det uttalade syftet att visa *behovet* av ledarskap. På svensk botten har bl.a. Magnus Söderström (1992) och Stefan Björklund (1996) diskuterat ledarskap i universitets- och högskolevärlden, eller i akademien. Till frågorna hör vilket slags ledarskap som är önskvärt, vilket som är möjligt och på vilket sätt det akademiska ledarskapet kan sägas vara *akademiskt*. En del av problematiken framgår indirekt av titeln på Robin Middlehursts skrift, *Leading academics*. Läsaren kan tveka om *ledande* avser handling eller egenskap, om de är ett och detsamma.

I denna studie läggs ett kulturellt perspektiv på ledarskap där erfarenheter, upplevelser av och synen på ledarskap står i fokus. I botten ligger ofta frågan hur, hur går det till att komma i ledning, hur gör man när man leder, hur kan man uppfatta ett lärosäte? Den utforskar konkret skeenden, praktiker och begrepp. Det är en medvetet myllrande inventering av olika sidor av ledarskapet. Det skulle kunna liknas vid en etnografisk upptäcktsresa bland människor i akademisk ledning. Likväl har jag, till skillnad från en etnograf, inte bedrivit deltagarobservation, utan utgått från det tal som rymmer både utsagor om hur det är och hur det bör vara. Den vardagligt konkreta nivån kan leda till uppfattningen att utrymmet för programförklaringar och idealframställningar varit ganska litet.

De intervjuade har själva i hög grad tagit upp olika problem, inte i bemärkelsen oöverkomliga svårigheter, utan som frågor som måste lösas. I själva intervjusituationen blev det uppenbart att några av de intervjuade inte tidigare hade talat om sitt ledarskap. Referensgruppen hade gjort mig uppmärksam på att flera av de som skulle intervjuas är mycket vana att

besvara frågor om ledarskap och många gånger tidigare har utvecklat sin syn på detta ämne. Att det också förhöll sig på motsatta sättet var därför en intressant upptäckt. Det kan rentav ses som ett delresultat av undersökningen att peka på själva behovet av att få tala om sitt ledarskap.

Undersökningen är gjord med två givna förutsättningar. I uppdraget har legat att den skulle omfatta tre lärosäten, Lunds universitet, Kungl. Tekniska högskolan samt Högskolan i Borås. Vidare att personer på vissa ledningspositioner skulle intervjuas, nämligen rektorer, prorektorer, vice-rektorer, administrativa chefer samt dekaner. Urvalet av positionerna liksom av de tre lärosätena är gjort av en referensgrupp för ledarskapsfrågor knuten till Högskoleverket. I denna referensgrupp ingår Anders Fransson, Högskolan i Borås, Gunnar Svedberg, Kungl. Tekniska högskolan, Bengt E Y Svensson, Lunds universitet, Karl-Axel Nilsson, Lunds universitet, Mårten Mårtensson, Lantmäteriverket, och Ola Román, Högskoleverket.

Intervjuerna genomfördes under tiden december 1997 – april 1998 och omfattade sammanlagt 25 personer i Stockholm, Borås, Lund och Malmö. De var av samtalskaraktär, strukturerade kring de tre aspekter på akademisk ledning, som återkommer i uppläggningsen av själva texten, person, utövande och lärosäte. De intervjuade har i första hand talat om sitt eget ledarskap och har haft visst utrymme att välja vad de velat lägga betoning på. Intervjuerna var i genomsnitt två timmar långa. De utgör alltså studiens huvudsakliga material.

De tre lärosätena är valda för att representera olika typer, ålder och storlek, det sammansatta och gamla universitetet, den specialiserade fackhögskolan och den unga högskolan. De intervjuade representerar två nivåer i maktstrukturen (Björklund 1996) men bildar också tillsammans i form av en ledningsgrupp eller motsvarande en specifik koppling mellan dessa båda nivåer. Det faktum att denna koppling är varje lärosätes egen konstruktion och därför just nu är eller nyligen varit under utformande eller omprövande, är en särskild omständighet. I både Lund, Borås och Stockholm har denna form av en mötesplats för de båda nivåerna ganska kort tradition och är under fortsatt utövande.

Texten har en kort upptakt i avsnittet *Det särskilda* som på ett mer allmänt plan samlar utsagor om det akademiska ledarskapet. Därefter följer de tre huvudavsnitten. *Komma i ledning* handlar om personerna, deras bakgrund och väg till en ledningsposition. I *Ledande praktik* diskuteras några former för utövandet av ledning. *Ledarskapets topografi* utgår från lärosätena betraktade som den terräng med människor, platser och organisationer som ledarna rör sig i och gör sin beskrivning av. Beslutsfattande och

relationer är två teman som i skilda former återkommer i de olika avsnitten.

Texten innehåller ett stort antal citat. De är anonyma, utan att vara särskilt anonymiserade, och det är bara undantagsvis möjligt att knyta citat till viss person. I de båda avsnitten *Komma i ledning* och *Ledande praktik* bildar de 25 rösterna en kör, där varken position eller person kan helt identifieras. Därigenom framhålls det gemensamma på bekostnad av det individuella. *Ledarskapets topografi* skiljer sig från dessa avsnitt, i det får lärosätena namn och identitet, i det lyfts också rektors specifika position fram.

Undersökningen är finansierad med anslag från Högskoleverket, Lunds universitet, Kungl Tekniska högskolan och Högskolan i Borås. Den har bedrivits som ett projekt vid Etnologiska institutionen i Lund. Professor Orvar Löfgren har varit en vägledande och inspirerande samtalspartner.

Det särskilda

... I industrin ... pekar du med hela handen och säger satsa på det här området och då ska alla jobba i det här området. Akademien fungerar helt annorlunda ... Det går inte att peka och säga till folk att gör så eller gör så.

I citatet ingår den metafor som är den vanligaste när akademiker talar om sitt ledarskap. "Peka med hela handen" är vad man inte kan göra. Denna diktatoriska gest representerar det omöjliga. Det är både ordregivningen i sig, dess form av kroppsspråk och det tänkta resultatet av åttlydnad som förkastas. Så definieras det egna ledarskapet med en motsats. Det är just detta som framstår som typiskt för talet om akademiskt ledarskap, i det dominerar de röster som menar att det är något särskilt med den akademiska världen. Att jämföra ett universitet eller en högskola med en industri låter sig inte göras. Det hävdar de som tar upp jämförelsen enbart för att omedelbart avfärda den. Det konstaterar också de som försökt sig på en sådan liknelse men funnit att motståndet mot den gör det omöjligt.

... jag har stuckit ut hakan lite genom att kalla fakulteten för, ja, om det här hade varit en industrikoncern med rektor som koncernchef, institutionerna som dotterbolag, då skulle fakulteten ha varit marknadsbolaget. Men du skulle se hur renodlade akademiker ser ut när man säger så, dom ser ut som russin i ansiktet och så kallar man dekanus för marknadsdirektör, då blir det ännu värre.

De intellektuella brukar vara skickligare i att se vad som skiljer och än vad som förenar, har etnologen Jonas Frykman framhållit (1986). Även om nästan vilken annan verksamhet som helst tycks kunna användas för kontrastering, är det framför allt näringslivet eller industrin som i intervjuerna får rollen av Den Andre, den det akademiska inte är. Här nämns Volvo, Telia, Ericsson och industrin i allmänhet. Det kan föra tankarna till den motsättning som den franske sociologen Pierre Bourdieu menar är grundläggande, motsättningen mellan ekonomiskt kapital och kulturellt kapital (eller utbildningskapital), mellan näringslivets män och de intellektuella (i vars vidaste betydelse universitetsfolk ingår) (Bourdieu 1992).

Den avfärdade motsatsen berör det som enligt sociologen Alvin Gouldner är själva kärnan i de intellektuella ideologi och kultur, autonomi. De intellektuella gör motstånd mot varje auktoritet som kräver lydnad (Gouldner 1979). Det är inte minst det nuvarande intresset för ledarskap som aktualiserar behovet att markera en särart. Det gäller inte bara bland de intervjuade. Det speciella med högskolan fångas dock inte i en enkel definition. Högskolan kan betraktas som en *kunskapsintensiv organisation*, men också som en ”*gränsorganisation*” inom den offentliga förvaltningen och – för det tredje – som en *multiprofessionell organisation* (Söderström 1992, mina kursiveringar). Annorlundaheten attraherar negationer, universitetet ska vara ”en organisation som inte är *allt* för mycket organisation” (Björklund 1996:187).

Akademiska ledare lever inte isolerade från det allmänna talet om ledarskap. De snarare agerar inom det som blivit ledarskapets diskurs. De är ofta insatta i litteraturen på detta område och inte sällan utbildade på kurser. Det finns ett stort allmängods om ledarskap. Nu formulerar också den akademiska världen egna normer och ideal, i framtidsdokument och strategiska planer, i rapporter från utvärdering och bedömning av kvalitetsarbetet. På KTH där dekanerna inte förmedlar institutionernas medel har ”akademiskt ledarskap” ibland en mer begränsad betydelse av ledning utan ekonomisk kontroll.

Det kollegiala är ett grundtema i talet om ledarskap. Men det hörs också både avvikande röster och motsägande. Den som inte bara ser till kollegorna, forskare och lärare, utan alla som finns vid lärosätet, har delvis en annan utsiktspunkt. Autonomi hindrar inte heller, som en röst uttrycker det, att människor ”lite grand frågar först vad man får göra, man vill först höra vad ledningen anser”. En annan har sin tid fylld av personer som vill få klartecken. En annan motsägelse är att samtidigt som rektors inflytande över forskning bestämt avvisas, framskyntar att inflytandet ligger i andra händer: ”Just nu så är det väl kanske lite för mycket utifrån och lite för lite inomvetenskapligt”. Det framkommer också att en akademisk ledare kan granska verksamheten med en blick lika rationell som en företagsledares.

... om man har verksamheter som överhuvudtaget inte uträttar något, det finns ju såna ... Då är det naturligtvis så att det ska man inte ha kvar, man ska ta bort det.

... det finns ju situationer och det kommer att bli flera såna situationer för universiteten där det faktiskt är någon som måste hålla i yxan. En kollegial organisation har oerhört svårt t.ex. att göra prioriteringar och kapa bort vissa bitar och lägga resurser på annat.

Det finns också de som menar att just ifråga om ledning så skiljer sig inte den akademiska världen. Inte ens det militära är raka motsatsen: ”det är bara en skillnad i grad som jag säger, i det här, man måste ha människor med sig”. Där det skiljer kan det vara anledning att lära av de andra: ”näringslivet är ju bättre på att ta hand om folk än ett universitet”.

... när man kommer från ett universitet så tror man att vi är så olika, vi är så speciella, så det finns väl ingen annan som är oss lik. Jag skulle snarare vilja säga det motsatta. Det skulle jag vilja säga. Det är väldigt likt vartannat, alltså ledningsmässigt, att leda, vilken ägarform eller vilken associationsform är mindre viktigt.

Men den dominerande metaforen är alltså att här går det inte att peka med hela handen. I den akademiska världen krävs ett särskilt handlag. Från dekanus nivå kan det beskrivas så här:

... man behöver en fokalpunkt, och då får det bli dekanen som är en fokalpunkt ... då ska vi bara se till att vi underlättar det organisatoriskt och, ja, gör vad man nu kommer att kunna göra så att det blir rätt riktning och verksamheten blir bra utförd och att det finns lämpliga smörjmedel i det hela.

... jag skulle vilja likna mig vid ... en dirigent. Alltså, där är en massa som spelar, och det är dom som kan det egentligen, och jag ska försöka samordna så att dom kommer in vid rätt tillfällen och så att dom samarbetar ordentligt.

Komma i ledning

Förtroendet

... jag tycker det ska vara en intern. Absolut. Därför att jag tycker det är väldigt viktigt att man känner den här verksamheten väldigt väl, och för att kunna leda den verksamheten så måste man vara väldigt väl involverad i den kulturen och det sättet att arbeta och jag tror inte att nån som har varit utanför har förmåga att göra det på samma sätt.

Intern och extern är ett intressant motsatspar, i sin akademiska variant definierar det lärosätet som en gemensam plats, stundom helt konkret som "huset". Det anger en grundläggande uppdelning i vi och dom.

Extern är bestämning av något främmande. De intervjuade illustrerar dock indirekt att det som kategori representerar ett övergående tillstånd. Nästan hälften av dem har nämligen avlagt sin högsta examen vid ett annat lärosäte än det där de nu har en ledningsposition. De har således själva vid en tidpunkt varit externa akademiker.

I dagens akademiska värld luckras också motsatsen upp. Extern kan nu behöva specificeras, från ett annat lärosäte (som de unga högskolornas ledare) eller från en annan slags verksamhet (som de nya styrelseordförandena).

Det som gett intern – extern dess betydelse är den uppfattning som speglas i citatet, att den akademiske ledaren bör känna den akademiska miljön inifrån. Som om denna förståelse är en tyst akademisk kunskap som måste förvärfvas på plats. Att den blivande ledaren uppfattas ha denna förståelse är vad som sägs avgöra valet, då finns det nödvändiga förtroendet. Ledningsuppdrag får man enbart, säger någon, med grund i kollegornas förtroende.

... om rektor, chefen för ett universitet skulle handplockas, det tycker inte jag är bra, därför att man måste ha förtroende bland forskare och lärare, nere i organisationen. Där skiljer vi oss från näringslivet.

... denna respekt för medarbetare, att inte tro att dom här professorerna är nånting som man nyttjar ... så länge det passar och sen ger dom ett avgångsvederlag.

... nej men, man måste ju ha förståelsen för det här, vad som händer nere på, ja varför en professor inte kan klämma fram en doktor ... det handlar väldigt mycket om förståelse för dom här svårigheterna som är där.

Förtroende är ett nyckelord, både i den vetenskapliga verksamheten och för ledning, men det är inte något unikt för den akademiska världen. I berättelser och texter om näringslivets män är två av de mest vanliga orden ”trovärdighet” och ”förtroende”, konstaterar etnologen Mats Lindqvist (1996:188). I näringslivet förefaller förtroende ligga nära auktoritet (a.a. s. 194). I den akademiska världen har förtroende i sammanhang med ledare snarare koppling till legitimitet.

Den grundläggande fördelen är ju att det är förankrat och man får en legitimitet på det sättet, ja som rektor till exempel eller dekanus. Det tror jag är viktigt i högskolevärlden, legitimitetsaspekterna, det tror jag. Eller jag vet att det är det.

Tillit och trovärdighet är viktiga begrepp i sociologen Anthony Giddens analyser av moderniteter. Giddens utvecklar en annan forskares exempel med akademiker som korsar kontinenter för att läsa upp sitt 15-minuters paper i ett fönsterlöst rum inför kollegor. Detta är en specifik form för att hålla kollegialt förtroende vid liv, vad Giddens kallar återinbäddning, i motsats till modernitetens vanligare urbäddning då sociala relationer lyfts ur en lokal kontext eller ut ur begränsningar i tid och rum. Akademiker som egentligen verkar i sådana urbäddade, abstrakta system behöver också möten ansikte mot ansikte, för att upprätthålla den kollegiala trovärdigheten (Giddens 1996:87).

Betonar man dimensionen av intern i akademiskt förtroende, knutet till de människor som finns på just denna plats, får det närmast förmoderna drag. Lärosätet kan jämföras med lokalsamhället, i betydelsen välkänd plats, enligt Giddens en typisk förmodern kontext för tillit (1996:99). I det förmoderna lokalsamhället betydde också ”främling” en ”hel person” som kom utifrån (a.a. s. 82). De av de intervjuade som kan tänka sig en extern akademiker som ledare ser förståelsen som en mer generell – ”urbäddad” – akademisk kompetens.

... det vore bra om man bytte mellan högskolorna lite grand också, det hade inte varit fel. Det är en variant.

... det är väl föreställningen att i en sån här stor verksamhet så finns det folk som både vill och skulle passa, så att det är väl så man ser det. Men det är ingenting som rent strukturellt eller psykologiskt eller kompetensmässigt eller så hindrar att man skulle ta nån utifrån, det tycker jag inte.

Att administrationens främste självklart hämtas utifrån understryker den gamla skiljelinjen mellan akademiskt och administration. Administrativ förmåga är inte platsbunden. Förtroendet för administratören är av annat slag och det är inte heller kopplat till krav på att administratören ska ha förståelse.

Andra aspekter av intern som att ”man har liksom vuxit in i det hela och kan allting, vet precis hur valserna ska gå” skulle kunna ses som både tillgång och hinder. Förståelse och förtroende implicerar en närhet, vars gräns mot lojaliteter är otydlig. Det är dock en gräns som måste upprätthållas, det är viktigt ”att man inte uppfattas som en part, det är ju ständigt en slags olika jävsituationer”. Det är dock bara undantagsvis som någon ser detta som ett skäl till att en extern ledare vore att föredra. Eller att det för egen del är en fördel att vara extern, utan förhandskunskap om ”valserna”, för att istället kunna sätta sin egen prägel och utforma på sitt eget sätt.

... den stund man då liksom upphöjs till att vara chef så att säga för helheten, då går man in med ett visst sätt att se på världen, alltså varje prefekt eller professor eller nån som varit med länge och som gjort stora grejer, dom har ju bundit upp sig i löften, ja i åtaganden ... och det hämmar nog både organisationen och den personen. Men kommer du in i en ny organisation då startar du från scratch på ett helt annat sätt.

... det var ett blankt bord. Så jag visste ju ingenting ... om det här jobbet och ingenting om folket här och ingenting om vilka frågor dom hade jobbat med eller så där, så det var alldeles noll. Och det tycker jag är bra.

Intern – extern är en av de frågor som får högsta aktualitet medan denna studie görs. Rektorsvalet på KTH kommer från en synvinkel att handla om just detta. När det efter en andra, och mycket förändrad, process slutförs sommaren 1998 har ny rektor hämtats från ett annat lärosäte. Avgående rektor utnämns till ”Den meste KTH-aren” vilket inkluderar en tribut åt det interna, eftersom han tillbringat nästan hela sitt yrkesliv vid KTH. Men valet kan ändå ses som ett av flera tecken på att platsens betydelse, det

förmoderna i förtroendet, är på väg att minska. Att ökningen av antalet platser i hela den akademiska världen, dvs. fler högskolor och snart fler universitet, gör något med synen på den egna platsen. Att förtroendet knyts uteslutande till person. I den vetenskapliga verksamheten är detta redan en självklarhet. Det är till och med så att just rekrytering utifrån av framstående forskare till det egna lärosätet av flera framhålls vara ett av de glädjeämnen som man finner i sitt ledningsuppdrag.

Intern – extern aktualiseras också genom beslutet att (från 1 jan 1998) annan person än rektor ska vara styrelsens ordförande. Reaktionen inför detta skulle kunna tolkas som en grundläggande akademisk syn på värdet i relationer. Kritiska röster saknas inte, men de positiva dominerar och de ser en extern styrelseordförande som etablerandet av en ny relation till omvärlden.

Uppmärksammas

Hur vinner man andras förtroende? Först och främst krävs ”att man är inte bara en god, utan mycket god, vetenskapsman”. I detta avseende ska man vara ledande. Förtroende bygger på en kompetens som kan mätas och kontrolleras.

... man säger att akademiskt ledarskap det utövas, på engelska säger dom med ”trust”, alltså med förtroende. Och då måste man lita på varandra. Ja, på nåt sätt, en vetenskaplig nivå det är nånting som alla kan bedöma. Det går att bedöma ganska neutralt på något sätt, den vetenskapliga nivån är lätt att bedöma ...

... man bör ha en hög akademisk prestige ... den vetenskapliga profilen också, för det är nånting som räknas mycket på ett universitet.

Att bli vald till ett akademiskt ledningsuppdrag innebär att andra har lagt märke till en. Alla ledande vetenskapsmän blir ju inte valda. Även om förtroendet har sin grund i vetenskaplig status så finns det annat som gör att en forskare väljs framför de andra. Detta andra är uppenbarligen av två slag, i denna värld kan man uppmärksammas antingen för något man gör eller för något man säger.

Förtroende på grund av något man gör är den särskilda handlingskraft som ligger i att man inte bara helt enkelt lett utan konkret ”byggt upp” en institution eller motsvarande. Det är inte en alldeles normal arbetssituation

som blir denna meriterande och iögonenfallande insats. I flera fall har det tvärtom varit en tillspetsad situation med inslag av krislösning. Det har gällt att både bygga upp och reda upp: ”Jag har gett mig i kast med organisationer i kris”. En särskild framgång är det om lösningen också inneburit att ingen avskedats: ”Vi skulle behövt säga upp egentligen halva personalen”, ”så lyckades vi göra det utan att avskeda en enda människa”. Om krisen är den anomali som betydelsen i normaliteten konstitueras mot (Lindqvist 1996:171) definieras normalitet här som att de anställda får stanna. Den som hanterat en kris kan också vara mer benägen att ta på sig förtroendeuppdraget, att formalisera sitt engagemang när man ändå blir engagerad:

... min princip har varit den att ska man vara inblandad i segling så är det jävligt mycket bättre att sitta vid roret än att vara åskådare. För det första så irriteras jag av det, att man tycker folk inte gör rätt, och sen är det snabbare också, ska man ändå vara inblandad.

Det kan alltså också vara vad man säger som får andra att lägga märke till en. Den som har åsikter om gemensamma angelägenheter, som uttalar sig engagerat eller direkt kritiskt, blir uppmärksammas. Den som kräver förändring utses att också genomföra förändring.

... jag hade mycket kritiska synpunkter på vissa saker inom fakulteten ... jag reagerade mycket negativt mot det där och protesterade och skrev skrivelser ... jag blev då snabbt invald istället i fakultetsstyrelsen och engagerad i det, man tyckte det var bra med nån som tog i och ville säga och ville driva grejer.

... jag upplevde mig själv då, och det tror jag många andra också gjorde, som en sån där som satt på möten och aldrig var nöjd och klagade på att vi skulle behöva ändra på det ... en sån här person som gärna tog på sig att skriva remissvar, förslag och sånt där, för jag tyckte det fanns saker som behövde framföras och göras bättre.

I båda fallen – institutionsbyggaren och kritikern – väljs alltså den förändringsbenägne.

Alla akademiska kulturer innehåller kamp om synlighet, menar den norske arbetslivsforskaren Hans Christian Sørhaug. Synligheten har två former, en estetisk som innebär att den är en fråga om stil, den andra går ut på att skaffa sig en beskyddare, ett namn, en relation uppåt i systemet. Sørhaug anför två undersökningar som visat att det viktigaste villkoret för

att göra akademisk karriär är att ha en bra mentor (Sörhaug 1995:350). Nu är den slags allianser som Sörhaug avser inte något som de som innehar ledningspositioner talar om. Akademiska ledare framställer sig oftare i många nätverk av grupper, nämnder, råd och kanslipersonal än i enskilda allianser. Med ett undantag: dekaner talar ibland om "sin" prodekanus. I just den relationen, dekanus-prodekanus, kan man tala om teamwork och om succession.

... så var det då den tillträdande dekanen som väldigt gärna ville att jag skulle vara prodekanus.

... det är ju så att där vill man se om sitt eget hus. Universitetet är liksom inget hus, men fakulteten är ett hus. Det vet du vem det är och där kan du räkna ut att du måste ha en efterträdare, för fan se till att du får nån som du skolar in.

Ett motsvarande avancemang från prorektor till rektor är däremot inte vanligt. Det är helt enkelt inte önskvärt, lyder en förklaring. Rektor och prorektor får inte bli en speciell grupp och "en del av administrationen". Om en prorektor fortsätter som rektor, då är det risk att vederbörande "skolas in som nån sorts högre tjänsteman".

... prorektor brukar ju vara nån som varit dekanus en period och skött det hyfsat, men inte egentligen aspirerar på mycket mer. Så blir man prorektor en period.

Överraskad

Förre Lundarektorn Håkan Westling har sagt att om inte den USA-resa han skulle ha gjort hade blivit inställd så hade han inte blivit rektor (en intervju 1992). Som det blev var han på plats i Lund, tillgänglig för övertalning. Den som vet att hans efterträdare som rektor just befann sig i USA när valberedningen tog kontakt per telefon ser kanske annorlunda på saken, men rektor Westlings antydning om en ödets nyck har ett typiskt akademiskt drag. Max Weber som 1919 föreläste om Vetenskap som yrke sade sig inte känna till någon annan karriär där slumpen spelar en så stor roll. Weber talade om det akademiska livet som hasard och rena tillfälligheter. Något av detta finns också i 1990-talets berättelser om akademiska banor, där

slumpen eller det slumpartade gärna pekas ut som det som i varje fall bidragit till att man befinner sig där man är.

Att jag sitter här nu det är en slump.

... så råkade jag få det jobbet. Så det var bara slump alltihop.

... för det första är det ju slumpartat att det kommer att bli en position som rektor tillgänglig ... Säg att man i 35–40-års åldern har ambitionen att jag ska bli rektor det är en satsning som det är slumpartat om den går hem, av många skäl.

Det intressanta i denna berättartradition är inte vad som kan tillskrivas slumpen utan den nedtoning av den egna insatsen som blir resultatet. Det har sin motsvarighet i den speciella situation då man tillfrågas om ett förtroendeuppdrag. Det kom som en ”övertaskning”. Det var något att överväga ”när förvånningen lagt sig, för det var faktiskt förvånande.” Det som överraskat är att andra tycker att man skulle kunna klara detta uppdrag, att man har andras förtroende. I detta ligger ännu en skillnad i en jämförelse med t.ex. näringslivets män, som mycket medvetet arbetar på sitt förtroende (Lindqvist 1996:194f).

Det kan därmed inte vara individens ambitioner, egen planering eller satsning som styr: ”Det var då fullständigt, en tanke som jag inte hade tänkt”, ”jag har aldrig ... haft några såna här ambitioner”, ”jag hade inte alls tänkt i dom banorna innan”. På motsvarande sätt kan det förhålla sig ifråga om det uppdrag eller den tjänst som varit utannonserad, andra uppmanar en att söka: ”egentligen var det väl inte jag som valde, utan jag blev väl närmast övertalad”, ”sen ringde det en head-hunter”.

”Individuella planeringssamtal” postuleras nu i universitetsvärlden, men de kan knappast handla om en position i ledning. Att få en sådan framstår istället som resultatet av att andra har uppmanat, fört fram, övertalat och slutligen valt. Det är akademisk head-hunting i spänningsfältet mellan individuell utmärkelse och kollektiv plikt: att vara utvald till något som egentligen alla måste ställa upp på att göra. Det liknar något den berättelse som utmålar akademisk karriär som en serie av erbjudanden – om tjänster, stipendier, forskningsuppdrag. ”Det har öppnat sig möjligheter hela tiden”.

... kollegorna talar om det för en att, om jag nu uttrycker det väldigt förenklat, att du skall vara ledare. Det blir ju skrivet på papper, på näsan, framför en, att du skall vara ledare.

Om det var ett val med flera kandidater då skulle jag nog aldrig vilja ställa upp i ett sånt val. Nej, jag skulle inte söka positionen på det sättet i en valprocedur.

... det är alltid så att någon vill att man ska bli. Alltså vem som helst ställer ju inte upp på ... val, jag menar du skulle väl inte komma på idén att göra det bara spontant så att säga, utan det måste på nåt sätt bildas en intressegrupp som tycker att man är värd att bli prorektor eller att det är bra för organisationen.

Omvalet kan vara bekräftelse för den förtroendevalda på hur man lyckats.

... jag har fått den uppfattningen att eftersom dom valde om mig så har dom väl ändå tyckt att dom hade förtroende för mig i den meningen att det här gick åt rätt håll.

Magnus Söderström har pekat på skillnaderna i ledningsfilosofi mellan krigsmakt och kyrka, de båda alternativa förebilderna för de flesta organisationer. De som har sina rötter i den kyrkliga traditionen har ägnat mindre uppmärksamhet åt ledning (Söderström 1992:15f). Den militära banan som stegvis, planerat och avsiktligt, för till olika ledarpositioner är en nästan övertydlig kontrast. I svensk skolvärld etablerades synen på skolledning som yrkesprojekt underifrån, konstaterar pedagogen Annika Ullman i sin avhandling ”Rektorn”. Folkskolans ledare drev ett yrkesprojekt som stod i motsats till läroverksrektorers ämbetsmannaställning (Ullman 1997:282).

Vad överraskningen implicerar av att vara oförberedd kan vara begränsade insikter om uppdraget, men också om sin egen förmåga.

... nånting som jag inte riktigt visste vad det var naturligtvis.

... det visste jag inte när jag började, när jag åtog mig det här uppdraget, att jag kunde, jag visste inte att det kunde intressera mig.

Det hindrar inte att den som ska väljas har visioner och ambitioner.

... jag hade väldigt tydlig bild, vision av vad jag ville göra, vad man skulle göra inom fakulteten.

... jag bara tänkte, tänk att få göra allting som man har drömt om att ändra på.

En särskild form av okunskap är att man uppfattat eller givits uppfattningen att uppdraget var mindre omfattande. Det började med en mindre betungande position eller arbetet har hastigt förändrats: "Det är mycket mer administrativa frågor som avgörs nu".

... sen fick jag då veta att jag var nominerad och att man höll på att rösta på mig. Då var det ju prodekanus, då tyckte jag att det var ju inte så farligt. Det insåg jag att alla måste ju vara med lite grand, och så sa dom 'det är inte så mycket att göra' ... När det sen kom till fakultetsdekanus så sa dom att ... 'nu har du varit sektionsdekanus så då är det inte så mycket värre ... och du känner ju jobbet'.

... tänkte OK jag kan väl alltid leda några sammanträden och delta i några samtal som man ska ha vid sidan av.

Orden och uttrycken för något otydligt är påfallande många. Det kan syfta på uppdraget, reviret, innehållet, benämningen: "Rollen lite otydlig i sig, inte bara själva begreppet, utan också funktionen", "en lite oklar roll, lite oklar ställning", "ganska vagt", "det går ju inte att översätta ens, ingen begriper vad det är", "konglomeratet fakultet är för all del ganska vagt". Företagsekonomen Carin B. Eriksson som undersökt prefektskap vid några institutioner vid Uppsala universitet konstaterar att det är vanligt att inte riktigt känna till vad en prefekt har för ansvarsområden (Eriksson 1997:50). Till bilden hör också att det inte är *alla* vid lärosätet som behöver känna till uppdraget, reviret eller innehållet. "Dom allra flesta av er har förmodligen inte en aning om vad en dekanus är och fortsatt med det", sade en dekanus i sitt hälsningstal till nya studenter.

... när man blir rektor fattar man inte vad jobbet innebär. /NN/ säger att trots att han har varit prefekt i många år, så hade han aldrig fattat vad det innebär att vara rektor. Så det syns inte, inte ens när man står nära ... i den organisation man lever i så är det ingen som har nåt som helst grepp om det jobb som man har och vad det innebär.

Detta gäller alla nivåer. Inte heller översta ledningen är synlig för alla.

... under alla mina år ... jag har ju varit här i stort sett sen jag började ... så har jag i stort sett aldrig märkt av styrelsen.

Att det oförberedda och otydliga får ganska stort utrymme i berättelsen om akademiskt ledarskap är inte detsamma som att det tillmätts någon avgörande eller negativ betydelse. Den organisation som inte i varje avseende förbereder för sin ledning är istället förberedd på att klara den situation som kan uppstå. En erfaren röst menar att organisationen är som en organism som anpassar sig och omfördelar när det kommer in en ny person.

... sen visar det sig väl kanske att dom personer som ändå väljs av andra fungerar bättre än man tror dom ska göra, kanske ... de organ vi har är inte heller så dåliga på att välja rätt person.

... om du ser hur ABB och dom väljer sina chefer så tror jag att dom gör väldigt ingående analys på olika så att säga variabler eller olika axlar i en sån analys. Men det är ju inte säkert att det blir bättre för det. Det vet man ju inte förrän efteråt.

Identiteten

Ledningsuppdraget ramlar över den förtroendeingivande forskaren. Paradoxen är att samtidigt som uppdraget framställs som ett akademiskt belöningsystem så hotar det den valdes akademiska verksamhet. Bourdieu konstaterar helt krasst med hänvisning till Weber i sin franska studie av Homo Academicus, att förvärvet och utövandet av administrativ makt tenderar att äventyra ackumuleringen av vetenskapligt auktoritetskapital (Bourdieu 1996:125). För den som ska väljas kan det handla om ett eget val: "Det är ett pris man får betala när man tar på sig ett sånt här uppdrag". Några lyckas kombinera.

Det är ju ett elände faktiskt, det kan man inte, jag trodde jag skulle kunna ha ett finger där i alla fall, så naiv var jag, men det går inte.

Det är klart att det blir en konflikt, tiden är begränsad, ja det blir det. Å andra sidan är det mitt val som jag har gjort, det är jag som har haft erbjudandet och jag har kunnat säga nej.

Ledningsuppdrag har också den särskilda dimension som hänger samman med innehavarens biografi, var i det akademiska livsloppet individen befinner sig. Uppdraget kan avsluta en akademisk karriär, några av de intervjuade kommer att gå i pension när den nuvarande mandatperioden är över. (Spännvidden i ålder är stor, det skiljer 24 år mellan den äldste och den yngste, men bara fyra är under 50 år.) Flera har också varit med länge, i självbiografin adderas period till period från olika uppdrag. Det är nästan svårt att säga när det hela börjat: När man blev prefekt? När man fick ansvaret för en forskargrupp?

Det nuvarande uppdraget har vanligen föregåtts av ett slags avancemang bland olika positioner. Det skulle kunna kallas för en intern befordringsgång för akademiska ledare. Även om det inte är en specifik och framförallt ingen formaliserad gång, varje ledarbiografi är en individuell variation. Men för många har prodekanus, den position där man alltså skulle kunna läsa in ett drag av beskyddare och allians (jfr s. 9), varit ett steg på vägen till högre ledningspositioner.

För dem som har många aktiva år kvar är det enda som är säkert med uppdraget detta att det är tidsbegränsat. Det innebär att den som är i ledning gärna utger sig för att ha ett kravlöst förhållningssätt till planer och framtid.

... det är nånting som är spännande för mig, under en tid i alla fall. Mer än så har jag egentligen inte tänkt.

... det funderar jag inte över faktiskt, över varje sådan period.

De som verkligen yppar bestämda framtidsplaner är de som inte längre vill vara i ledning.

... jag kan, hoppas jag, när den här perioden är slut, gå tillbaks och vara hel akademiker igen.

Flera vittnar om att de vill lämna, eventuellt innan perioden är slut, och återgå till "sin" undervisning och forskning. Ledning framtonar som en exiltillvaro, det egna ämnet är hemlandet. Som ett tillägg till otydligheten, den begränsade kännedomen, nedtoningen av ledarrollen kommer denna syn på att vara ledare. I grund och botten är man något annat och bara på tillfälligt besök i ledarnas land. För många ligger identiteten även fortsatt i att vara forskande och undervisande akademiker.

... nu ägnar jag mig åt detta och har gjort ett antal år på heltid så att säga i stort sett, och det har blivit min huvudsak, i botten är jag det andra och jag håller det i gång, och jag måste göra det för den dag jag slutar med det så ... slutar deras förtroende för mig.

... jag känner nog ingen riktig identitet som dekanus ... direkt, det tror jag inte. Utan det här är en tillfällig kapp som jag satt på mig, som jag nog inte har tänkt att ha på mig längre än fyra år.

... vi är lärare och forskare i botten och det är det man kan ... och sedan har man sina ledningspositioner i form utav uppdrag som är tidsbegränsade ... Man är ju väldigt mycket charlatan som rektor och studierektor och prefekt och alltihop, och gör en massa saker som man egentligen inte kan. Men då tycker jag det är väldigt lätt att gå tillbaka till denna bottentjänst.

Vad positionen för med sig ligger i positionen och inte i person.

Jag har ju märkt att vad jag tycker och tänker det är viktigt, det lyssnar man på ... det är lätt då att känna sig betydelsefull, tror jag. Ja, det är en lite lustig känsla som jag tror det är bra att vara medveten om. Att det inte är för att plötsligt alla tycker så mycket om mig som jag har dom här omkring mig, utan det är den positionen som jag har fått.

Bara undantagsvis säger sig någon knyta sin identitet till positionen eller föredra det övergripande ledningsarbetet framför forskning.

... för mig är det ju väldigt mycket ett arbete att vara chef, en identitet. Där är det också mycket positivare ute i näringslivet, där är ju chefsjobben viktiga, de profileras ... Så det tror jag också är en sån förändring som högskolan måste inse. Jag tror man är mycket beroende av chefer.

... jag vill ha lite mera systematik i områdena bredvid det jag sysslar med, jag tycker om att se helheter och kunna påverka helheter.

Vissa inslag i ledningsarbetet tillåts inte heller bidra till identitet eller få riktig vikt.

... jag är inte nån administratör, det kan man se på mina pappershögar.

... jag tycker att det är tråkigt att sköta byråkrati. Byråkrati är ju nödvändigt, men jag tycker alltså att detta är tråkigt.

Jag tror ju inte på att man ska anställa folk som dekaner som tycker om administration. Det ska man ju inte göra. ... Du måste ju ha talang för det och förstånd på det, men du måste samtidigt ha det rätt så långt ner på din prioriteringslista.

Pierre Bourdieu menar att socialt ursprung är av stor vikt för franska universitetslärares bana. Med utgångspunkt från bl.a. faderns yrke kan Bourdieu utläsa en fakulteternas hierarki motsvarande själva det samhällsliga maktfältet. De världsligt dominerade fakulteterna (naturvetenskaplig, filosofisk) rekryterar från dominerade klasser, de socialt dominerande (juridisk, medicinsk) från dominerande klasser (Bourdieu 1996:74f). Det brukar framhållas att det är en hög intern rekrytering bland svenska akademiker, det är vanligare att barn till akademiker själva blir akademiker. Men statistiken visar också att av de långtidsutbildade i Sverige är det en stor andel som inte har akademisk bakgrund.

De som nu intervjuats och som i första hand förenas av att de har en ledningsposition är inte bara långtidsutbildade, nästan alla är disputerade och de flesta har en professur. Knappt en tredjedel av dem har akademisk bakgrund. I ett par fall är det en gedigen akademisk uppväxtmiljö, inte bara en far som disputerat utan också en mor som har högre utbildning. Det går naturligtvis inte att särskilja fakulteterna i detta intervjumaterial, möjligen går det att lyfta fram den tekniska. Gör man det, visar det sig att förhållandet är ungefär detsamma där: av tio med ämnesmässig hemvist i teknisk fakultet är det fyra som har en far som studerat till civilingenjör eller högre examen.

Bland de icke-akademiska fäderna finns folkskollärare, bönder, arbetare, småföretagare och lägre tjänstemän. Trots skillnaden i ålder representerar flertalet av de intervjuade den första generation i sin släkt som fått studera. I kamratgenerationen var de bland de få som fortsatte läsa: "Den normala traditionen bland mina barndomsvänner var att du blev bonde eller snickare".

Om man vågar tala om en tendens i en så liten grupp som den här aktuella så är det att de som nu finns i akademisk ledning är de första i sin familj som bedrivit högre studier. Vad flera däremot har som en egen familjetradition är studie- och bildningsambitioner: fäder som läst på korrespondens, hem där det fanns böcker och en uttalad studieuppmuntran.

Förebilden är inte en formaliserad examensgång, utan en egen vilja att studera och – i några fall – att förändra sin situation genom kunskap.

... jag tror definitivt att det har haft en jävla betydelse ... att man har kommit från en icke-akademisk värld, man har verkligen velat visa att man faktiskt platsar.

Det som sedan visar sig vara en avgörande erfarenhet för att utöva ledning är, säger några, inte heller någon gemensam akademisk lärdom. Det kan vara att ha vuxit upp i en demokratisk miljö där det inte egentligen fanns några ledare, att ha en ämneskompetens som gör att man kan skilja på sak och person, att ha varit ledare för en ideell organisation och lärt sig medla mellan olika intressen.

Ledande praktik

Muntligt

... jag går till folk. Jag går till andra, jag vill tala med folk ... Jag går till dom, till deras rum, käkar lunch med dom, jag uppsöker dom.

Kommunikation – skriva och tala – är det centrala sättet för de intellektuella att skaffa sig inflytande enligt Gouldner. De intellektuella får vad de vill ha främst med hjälp av retorik, med hjälp av övertalning och genom att publicera och att tala (Gouldner 1979:64). Inte minst talar de intellektuella. De kan studeras som ”a Speech Community”: ”They are even willing to talk about the value of talk itself and its possible inferiority to silence or to practice” (a.a. s. 28). Dagens intellektuella lever dessutom i en tid som ger stort utrymme åt språk och prat. TV-kanaler sänder talk-shows, i radion hörs allt oftare röster ur rapportörens intervjuer, det skrivs böcker om kvinnors och mäns olika sätt att tala. De kvinnor i ledande ställning inom teknik och ekonomi, som Birgitta Conradson och Angela Rundquist intervjuat, uppger att deras viktigaste arbetsredskap är ”samtalet, orden”. Intervjuarna fann dem ”ovanligt välartikulerade” (Conradson & Rundquist 1997:70).

Välartikulerade eller verbala är också akademiska ledare, men det är inte språkbruket eller valet av de rätta orden som är det centrala i det akademiska ledarskapet. Det är i högre grad samtalet som form och relation, som social situation. Det handlar om att tala med andra. Det är inte så mycket högtidstalet som karakteriserar detta ledarskap. Att tala eller att prata framstår som den vanligaste akademiska ledarpraktiken. På de flesta positioner säger man att detta går före både skrivandet och läsandet.

Men jag försöker faktiskt prata väldigt mycket, jag skulle kalla det dialektiskt.

... det blir ju så, ett jäkla snackande med folk, jag tror det är enda sättet att åstadkomma förändring.

... jag är väl mera för att tala med folk, försöka föra ut det muntligt.

... det är kanske därför dom valde mig som dekan, det är att jag pratar väldigt mycket med folk och försöker få dom sams.

Liksom förtroende i den vetenskapliga verksamheten kräver möten ansikte mot ansikte innebär den dominerande formen för ledningskommunikation personlig kontakt och fysisk närvaro. En flora av samtal, diskussioner och dialoger knyter an till två av de grundläggande akademiska begreppen: kollegialitet och konsensus. Respekten för människorna kan fångas i det muntliga ledarskapet, som låter alla få komma till tals och utgår från att alla har något intressant att bidra med. Kollegialitet som ibland ges medeltida rötter har samtidigt släktskap med moderna företeelser som demokrati och decentralisering. Att prata är ofta vägen till konsensus – man pratar sig samman, man pratar ihop sig. Det är också bekräftelse på att konsensus råder: ”Nu pratar alla om det som en självklarhet”, ”denna sena höst så har vi plötsligt börjat tala om samma sak”.

Att tala med andra har en underton av att förankra. Med den avsikten anses det mer effektivt att tala än att skriva.

... då måste man göra det i en dialog, du kan ju aldrig förändra genom att jag skriver ett papper till dig, gå nu ut och gör det här ... om man investerar både sig själv och sin egen tid i att försöka föra en dialog med verksamheter-na, då har jag i alla fall den erfarenheten att sex, sju, åtta, nio gånger av tio så lyckas man, så därför så blir det mycket dialog.

... tar man ett beslut på rektorsnivå, så räcker det inte att skriva att nu har rektor beslutat si och så, utan ska det vara viktigt så måste man ut och tala om och liksom hela tiden se till så att den här informationen blir förankrad ute.

Att tala har också de undertoner som kan utvecklas till betydelser av att tala till, att övertala eller intala.

... där har man naturligtvis inte så stora direkta maktmedel, utan där får man försöka prata folk till rätta och det är inte omöjligt, det kräver lite mera tid då, men det är klart att det går.

... bästa läget är om jag kan få en kommunikation som innebär att det är inte jag som påverkar utan dom har själva kommit på det, det tycker jag är bästa läget som chef att vara i.

... försöka initiera en diskussion inom fakulteten, och det får man göra väldigt försiktigt ... träffa folk så mycket som möjligt och föra in tankarna på såna här aspekter, för då har jag märkt att om man gör det ett tag, så rätt var det är så hör man sina egna, nästan sina egna ord ifrån andra, då vet man att då är den processen igång.

... jag pratar med dom på förhand inför alla sammanträden och försöker få dom att tänka i viss riktning. Det handlar väldigt mycket om att övertala.

Kvaliteten i att tala råder ingen tvekan om. ”Känsliga samtal”, som erbjuds i personalutbildningen på KTH, ingår bl.a. i verktygslåda för chefer. Att föra utvecklingsamtal kräver också särskild utbildning. Kvantiteten kan väcka andra frågor, som rör ledarens tillgänglighet. Hur många kan man prata med? En akademisk ledare är både den som tar initiativ till samtal och dialoger och den som andra vill tala med. Man ska ha ”mycket på fötterna” för att komma till mig, säger en av de intervjuade, men i den kollegiala situationen ligger, säger flera, en allmän förväntan att kunna vända sig till ledningen. Direktkontakten kan dock hota balansen mellan nivåerna.

... ska jag vara tillgänglig för alla som vill komma och träffa mig, eller ska jag själv vara den som styr vilka jag vill träffa?

... det tar ju väldigt mycket tid, men jag menar jag är i princip tillgänglig för ... ämnesföreträdarna ... Ja, för att om dom tycker nånting är åt helsicke så är jag beredd att diskutera den saken ända ner i botten med dom i ett civiliserat samtal.

... jag kan inte agera direkt mot problemet ... utan jag måste ju se till att dom människor som redan har engagerat sig i den här frågan och kanske fattat ett beslut i en viss riktning, dom måste man ju på något vis ha med sig i en lösning av problemet. Den typen av problem hade jag mycket lite av som prefekt, det var lite ny erfarenhet, man är beroende av en stor apparat, det är inte konstigare än så, och man kan inte köra över sina egna.

Med känsla för

Skulle man kondensera talet om akademiskt ledarskap i form av en ordlista kommer den att innehålla flera verb som ger associationer till försiktighet. Det är verb som representerar motsatsen till överdriven handling och de

syftar ofta till underlättande. Den akademiske ledaren kan ”puffa”, ”pusha” och ”mota”. Något liknande kan åstadkommas med hjälp av ”smörjmedel”, då verksamheten alltså framställs som ett maskineri som ska fås att fungera bättre. Själva ledarskapet ska rentav vara som ”smörja i maskineriet”. ”Puffa på” väljer också Bourdieu för att beskriva vad universitetslärare måste göra med sina ”påläggskalvar” för att de ska bli så där lagom aktiva (Bourdieu 1996:121). I den värld där autonomi utgör ett av fundamenten kan en ledare inte göra stora ingripanden. Det försiktiga framåtdrivandet förefaller vara en generell akademisk strategi för att leda.

... man får arbeta med nån form utav, kalla det inte övertalning, utan bara ett sätt att pusha lite långsamt i organisationen på olika sätt för att få det att hända i rätt riktning.

... jag behöver bara mota lite här och mota lite där, och korrigera nån riktning eller sätta in lite smörjmedel nånstans.

... så får man vidta vissa åtgärder, man puffar och man håller igen och så vidare.

En grundläggande akademisk gemenskap sägs ligga i tron på att ”man kan komma fram till rationella beslut”, man ”tror på argumentens tyngd” och hyser ”en viss tilltro till förnuftets förmåga”. Detta kan visa sig i diskussionsmötet. Konsensus vid ett sådant möte kan beteckna en anständig mötesform (ingen lämnar rummet i ilska), alla accepterar fattade beslut (även de som föredragit ett annat beslut) eller man är ense i betydelsen att man har ett för alla gemensamt synsätt. Detta kan man inte läsa sig till i konventionella skrifter om mötesteknik.

... av dom här böckerna som jag då läste om sammanträdesteknik fick jag intrycket att här förutsatte man att det fanns konflikthanteringar, att det alltid skulle gå till röstning, och att det skulle ställas propositioner mot varandra. Har vi röstat ett par gånger under min dekanatid i fakultetsnämnden så är det nog ungefär vad vi har gjort.

Akademiska möten är av ett annat slag. Själva beskrivningarna av sådana möten utgör närmast en egen akademisk genre. Att leda möten innebär en rad krav av sådan art att mötet är det sammanhang där man kan uppleva att man misslyckas eller verkligen lyckas. Ett möte är inte i första hand ett antal

punkter, utan en sammankomst av människor och en process. Möten har därtill både ett före och ett efter, stunder för förberedelse och eftertanke.

... det är ingen idé att gå på ett möte när man inte vet ungefär hur stämningarna är ... det är ingen idé att driva nånting som inte det blir nånting av ... Då måste man ju känna av hela tiden, förhandla och se vad är det som är möjligt, vad är det för motstridiga åsikter som går att förena ... det handlar om att få folk att fatta beslut på sådant sätt så att dom kan gå därifrån och tycka att dom har fattat nånting som dom kan stå bakom.

... det är en slags stämning, jag vet ungefär när jag går missnöjd från ett möte, jag känner på mig att det här blev inte bra, jag kanske till och med vet varför och det kan bero på att jag själv inte har riktigt bemästrat en speciell situation eller jag har kanske fört fram fel saker, och i andra fall så kan man känna att det är som, att nu har jag fått en hel stråkkvartett att sluta i dur, ja allting stämmer på nåt sätt. Det tycker jag är en slags belöning.

... det händer ganska ofta, att folk sitter och hojtar på varandra ... när sånt händer, så säger vi då kommer vi igen nästa gång, så bearbetar vi det lite och så har vi masserat det hela lite, och försökt ... just att folk kan bli överens och att dom kan sen gå på en gemensam linje och arbeta längs en gemensam riktning, det är det som känns tillfredsställande.

Intuition är ingen förmåga som det uttryckligen sägs att den akademiske ledaren behöver ha, däremot är det viktigt att "ha känsla för" vad som är möjligt. Det krävs för att avgöra vilka frågor som ska tas upp på mötet. Det krävs, på en annan nivå, för att bedöma frågan om vilken omfattning konsensus och kollegialitet bör få.

... så kan man som ordförande också moderera, man kan själv hantera den saken, bedöma att ... vi har tid, det här är en viktig fråga, vi har möjlighet att diskutera detta, det är viktigt att diskutera det, även om det går lite utanför precis den beslutspunkten vi håller på med, så är det möjligt att ta den diskussionen just då.

Egentligen skulle jag ha velat gå bra mycket längre än vi gjorde, men det var inte läge till det. Det fanns inte beredskap för detta och då kan man inte vara exekutiv heller. Alla måste vara med på det på något sätt.

... några av dom andra dekanerna ... kan säga 'jag kan inte komma tillbaka och säga till de mina det här'. Då har man en slags känsla för vad som är möjligt och vad som är omöjligt. Det innebär inte att man behöver lägga sig, så att säga för andras uppfattningar, men det är i alla fall en känsla för vad jag direkt kan säga och vad jag måste gå hem och börja driva.

Informellt

... jag var ju van vid som chef ... att om man sa nånting då gjorde man så också. Sitter jag och diskuterar med mina underordnade chefer här och säger att 'då vill jag att vi gör på det här sättet i fortsättningen, så och så ska det se ut'. Det här har jag ju aldrig upplevt att det fungerar här, utan det är ungefär som om några tycker att det här var ett intressant inlägg i debatten och sen gör man ändå som man gjort tidigare.

Citatet illustrerar något mer intressant än en misslyckad ordergivning, nämligen mötesdeltagarnas tolkning av den gemensamma diskussionen som ett informellt meningsutbyte. "Signalementet på samhällets intellektuella tar fasta på deras informalitet" har Jonas Frykman formulerat det. Universitetsutbildningen bidrar till en disposition till ett informellt förhållningssätt (Frykman 1988:23f).

För det första så tror jag att vi naturvetare, och det vet jag att folk säger, är mer informella än de flesta. Vi för mindre protokoll och många är irriterade över att vi inte har protokoll ... och ofta har vi inte ens någon deltagarförteckning, utan vi träffas och informerar.

... vi fördelar inte ordet, utan vi har en dagordning och så ser man till att vi diskuterar i tur och ordning, men så pratar vi fritt och som ett gäng.

... min sekreterare för minnesanteckningar, men vi är inte ens konsekventa där.

Informell är ett mångtydigt begrepp och informalitet ska inte ses som formlöshet. Istället kan informalisering, har etnologen Orvar Löfgren framhållit, analyseras både som ett symboliskt budskap (med värden som likhet, gemenskap och närhet) och som ett konkret, praktiskt agerande (underlättar samarbete och beslutsfattande) (Löfgren 1988:16). Det kan också finnas anledning att se det tveeggade. I nästa avsnitt vägs informalitet

ihop med tidsfaktorn. Det informella innebär visserligen ett minimum av administration, men det undandrar sig i någon mån också insyn och granskning. Den som driver det informella projektet vill garantera sig själv manöverutrymme, menar Jonas Frykman (1988:19). Att själva administrationen å andra sidan representerar det mest formaliserade kastar ett förklarande ljus över dess ofta påtalade motsatsställning till det akademiska.

Betraktar man det informellas motsats, kan man konstatera att formalitet inte går att förena med den flexibilitet som blivit en viktig anpassningsstrategi i samhället (Frykman 1988:31). Som ledandets praktik beskrivs av de intervjuade tycks inte heller någon tänka sig att kreativitet befordras av formella ramar. Att få lärosätets människor att fungera är inte en uppgift som i första hand löses med hjälp av formaliteter.

Högskoleförordning, regelverk och myndighetsstatus utgör en del av verkligheten vid ett lärosäte. Redan mot detta kan det finnas reservationer.

... vi har bara tagit till oss det på ett enda sätt, att en myndighet är myndig. Det vill säga till stor del har rätt att fatta beslut om sig själv, så på det sättet har vi blivit myndiga organisationer.

... när jag kom så upplevde jag detta som väldigt mycket myndighet, man diarieför, man lyssnar på departement och man jobbar väldigt formellt riktigt och strikt så där, det tror jag också att den attityden har jag nog fått bort lite grand.

Det finns en skalaspekt i informaliseringen, påpekar Orvar Löfgren. Det är lättare att vara informell i mindre grupper än i stora (Löfgren 1988:16). Den som föredrar informella sammanhang kan alltså förväntas verka bland smågrupper. I det givna svängrummet som varje lärosäte har för att själv utforma sin organisation finns också många exempel på informella sammankomster.

Om jag ser på alla nymodigheter i det avseendet, informella kontakter som jag har så, jag märker att det belastar min tid väldigt mycket men jag tycker att det är värdefullt, men när jag tänker igenom vad som har tillkommit under min tid i relation till tidigare så är det väldigt mycket organ av den typen, och möten och diskussioner.

Det informella kan även vara nog så viktigt i kontakten med styrelsens ledamöter:

Många av dom kan vara väldigt bra att ha mellan styrelsesammanträden ... Den riktigt viktiga funktionen med styrelseledamöter har man mellan mötena.

Sammankomsterna tycks i hög grad bekräfta kollegialitetens fortlevnad och styrka. Det kan vara där beslutsfattaren förankrar, får ramarna för sina beslut och byter information. Att ha kontroll över saker och ting kräver inte formalitet. Det informella är inte allvarets motsats. Informalitet är som sagt inte formlöshet. Det är till exempel någon som lägger agendan, också för det informella mötet. Det är någon som har makten över dagordningen och kräver ett resultat.

Det är inte diskussion i den meningen att här kommer tio fria agenter och säger att nu ska vi diskutera nånting, utan det är jag som är agenten, sedan blir diskussionen. Diskussion kan det visst det bli men det är liksom utifrån mig agendan läggs.

... jag försöker få det att bli i den meningen allvarliga möten där vi fattar beslut, annars tror jag det blir lekstuga, annars blir det bara ett slags diskuterande. Det är ofta att jag kommer med en fråga som jag vill höra dom i och sen också fatta ett beslut som vi kommer överens om, i alla fall att vi kommer överens om att vi gör så här.

Klädsel brukar vara markör av informalitet. I den akademiska världen tycks nu mat ha en sådan markerande roll. Det är inte utan egen tradition eftersom eftersits med förtäring varit en informell samling efter formella seminarier. Den akademiska arbetsmåltiden har viss motsvarighet i affärslunchernas värld. Så sägs det i studien av företagskvinnorna att de aldrig var ensamma till lunch utan då träffade personal eller kunder (Conradson & Rundquist 1997:70). I en amerikansk handbok för dekaner från 1988 rekommenderas college- och universitetsledare att vara värd för informella måltider, luncher och till och med frukostar (Tucker & Bryan 1988:82). Det är just värdskapet som representerar det verkligt formella i dessa informella möten, som frågan om vem som kan inbjuda. Inmundigande te, smörgås, frukost eller lunch samlas nu olika akademiska grupper; dekaner hos rektor, prefekter hos dekanus.

... en gång i månaden ungefär så äter jag en enkel lunch med prefekterna, vi tar vår medhavda smörgås och sitter och pratar ett par timmar, och det blir ju en informell kontroll över en massa olika frågor.

... ett annat forum som är nog så viktigt det är att vi har rektorsfrukost en gång i månaden. Det vill säga att dekanerna blir bjudna på frukost av rektor. Vi träffas sju eller halv åtta och sitter där en timme, en och en halv, och rör om honom och då pratar vi om olika saker ... jag tror vi lär känna varandra och inställningar till saker väldigt väl där.

Tidsfrågor

Demokrati och effektivitet är svåra att förena på ett fulländat sätt, menar de australiensiska forskarna Moses och Roe (1990:137). En undersökning i tolv länder visade att det som ökar ”effektivitet” också reducerar kommunikation och kollegialitet (Björklund 1996:63). Men den svenska akademiska formuleringen lyder oftare att sådant som kollegialitet tar tid. Det är snarare tidsåtgång än effektivitet som problematiseras. Det handlar både om ledarens individuella tid och om lärosätets gemensamma tid. Bourdieu diskuterar akademisk makt i relation till just tid, dvs. den makt som ligger i möjligheten att fördela tid till olika aktiviteter. Olika akademiker har olika ”tidsbudgetar”. Deltagandet i bl.a. sammanträden ser Bourdieu som ”tidsupppoffring” (Bourdieu 1996:120f).

Tid i den akademiska världen är en dimension som inbjuder till ett spektrum av betraktelsesätt. Tid kan ses som tillgång och brist, något att fördela som arbetstid. I detta avseende påstås informaliteten vara i förbund med tiden.

... får man problem, ta i dom, vänta inte. Ring upp och säg att nu äter vi lunch ihop och pratar om det.

Frukostmöten blir nästan nödvändiga i den här världen för att ska man träffa människor på nåt så när kort sikt, då är det den enda tid dom är lediga. ... Ska man ha ihop fem personer till exempel så är frukost den bästa tiden.

Tid kan också utgöra en strategi. Beslut eller processer som vilar på att man pratar med varandra tar tid. Det muntliga ledarskapet är en generell

akademisk "tidsupppoffring" som gärna framställs som strategisk tidsbesparing: det beslut man slutligen fattar är så väl förberett att ingen därefter spillar tid på att diskutera det. Det är resultatriktat. "Vi tog tid på oss" uttrycker snarast ett akademiskt noggrannhetsideal, att inte slarva iväg. Strategi kan vara att finna det rätta tillfället. Det finns en speciell akademisk "timing" som skulle kunna kallas för avvaktandets konst. Den kan uttryckas som "att ta ett nytt varv". "Att kunna vänta, att kunna faktiskt dra ut nån gång på ärenden" uttrycker också en kvalitet. Detta skulle vara alltigenom positivt om inte omvärlden visade sig uppfatta just detta kritiskt med krav på snabbare besked.

... det är en av nackdelarna, det är ju att det tar tid men det är också en av fördelarna för då hinner man prata sig samman och bli överens.

... man ska i alla fall inte driva fram för snabba beslut i den meningen att man till varje pris måste ha beslut just den här gången, det kanske ibland kan vara bra att vänta till nästa gång.

Vissa saker måste ju ta tid, det måste ha en slags betänketid, för att det är mognadsprocess, jäsningsprocess.

... det är långsamma, långsamma förändringar hela tiden, medan det jag var vid tidigare, det var så här 'nä nu jädrar, här måste vi göra så, det är en dramatisk förändring, vi ändrar på dom tidigare spelreglerna, nu gäller det'. Så går det inte att göra här, för här har man alltid gjort på ett visst sätt tidigare.

Det är just det hastiga och dramatiska i citatet ovan som är ett hot mot den akademiska världen, eftersom själva dess uppbyggnad anses ta tid. Denna värld representerar i sig en tidsinvestering.

... man bygger upp kompetenserna, man bygger upp kvaliteten och det tar lång tid, och då aktar man sig också för att rasera den därför att man vet att det som bryts ner bygger man inte upp så lätt igen, men det ser utifrån ut som en konservatism så att säga, men man kan lika gärna kalla det för nån form av kontinuitet och se en kvalitet i det istället för priset.

Detta hindrar inte att det internt finns krav på snabbhet: "Den här dubbla förväntan att man samtidigt ska kunna ringa och omedelbart få ett svar".

Några arbetar också i ambition att ”vem som helst som ringer försöker man ta tag i och svara direkt”. Det muntliga är ingen riktigt bra form när det krävs snabbhet. Där ”omedelbart” och ”direkt” nu omtalas i kombination med att vara tillgänglig är det istället i en skriftlig form. Elektronisk post skulle, fruktade två amerikaner för bara tio år sedan, komma att göra allas liv mera komplicerat. De varnade uttryckligen för denna ”Orwellian technology” (Tucker & Bryan 1988:35). Tio år senare verkar e-post snarare överträffat, som snabb teknik ”jag gör det direkt, svarar på allting meddetsamma”, och som koncentrerad kommunikation, befriad från den utstofferings som är ett krav i telefonsamtalet. E-post är vad Ong kallar den ”skriftliga talspråkigheten”, en ny muntlighet som hör till vår högteknologiska kultur (Ong 1996:23). Det mest nya handlar om styrningen och tiden, e-post lånar tid i mellanrummen, mellan andra uppgifter. På väg från ett möte och till ett annat mellanlandar man framför datorn. Tidsbudgetar har ändå sina yttersta ramar: ”Det regnar in såna, och jag kan inte svara på alla och jag hinner inte ens läsa alla”.

Tiden är framförallt ett problem. Många arbetar i ständig övertrassering av sin tidsbudget, för att fortsätta använda Bourdieus begrepp. De töjer ramarna, kvällsarbete åt ena hållet, frukostmöten åt det andra. (I studien av prefekter framgår att det finns ”uppgifter som de sällan eller aldrig hinner påbörja eller slutföra”, Eriksson 1997:53.)

... det är hemskt, jag har oftast inte tid att äta lunch.

... december till exempel då kan varenda minut, varenda dag vara fullständigt inbokad.

... jag kommer nästan inte ihåg hösten, det var så jävla tufft.

... jag har en sån där bärbar dator så jag skulle kunna sitta hemma mycket mer än jag gör. Jag har helt enkelt inte haft tid att koppla in den. Men det är inget problem för jag har varje kväll så mycket med mig i portföljen så jag har att göra.

Att själv ha kontroll över tiden motsvarar det som i ledarskapsstudier betecknas som skillnaden mellan det händelsestyrda och det planerade. Att planera är att använda tiden som perspektiv, synonymt med långsiktighet och framförhållning. Det är en investering som akademiska tidsbudgetar sägs ge föga utrymme för.

Det tunga är väl att det tar väldigt mycket tid, och väldigt hård koncentration, tycker jag, hela dan. Alltså tiden är in-tecknad till max, och ... sen ligger alltid nånting och väntar och så kommer det dessutom nånting som stressar till mitt i alltihopa.

... dom problem man upplever, tycker jag, i första omgången så upplever man dom som förknippade med det här att man har så väldigt ont om tid. Man hastar från det ena till det andra, utan att få tillräcklig tid att förbereda sig ... man får aldrig nån fix punkt i tillvaron som man kan utgå ifrån, utan det är en ständig ström av ärenden och situationer och problem.

... medan jag egentligen skulle vilja ha en planerad framtida sysselsättning så är det istället så att jag får täcka upp det som jag inte hunnit med i den gångna tiden.

... om jag någon gång har försökt att själv bestämma mig för någon slags arbetsplan, för mig själv, så håller den inte. Den går i stöpet på en gång. Det fungerar inte så.

Moses och Roe låter tidsaspekten styra en klassifikation av ärenden i fyra kategorier: viktigt och brådskande, viktigt men inte brådskande, brådskande men inte viktigt, varken viktigt eller brådskande. Avsikten är att bidra till bättre "Time Management" (Moses & Roe 1990:236). Det finns en uppgift i det akademiska ledarskapet som faller mellan alla dessa stolar, som ger upphov till en alldeles egen tidskategori. Det är tänkandet. Det kräver "ostörd tid", en form av fredad, egen tid, befriad från möten, samtal, telefon. Möjligen är det just för den forskningsvana särskilt påtagligt att sakna ostörd tid för reflektion.

... det som saknas är ju den här tiden där man själv väljer en problemställning eller en fråga och sen sätter sig ner och ostört sitter och arbetar med den under ett par timmars tid, och blöter och stöter lite grand och sen låter den ligga ett tag, och sen ringer och hör, och pratar med nån lite, och sen funderar ett tag till.

Jag har haft ambitionen att lägga fritt nån dag i veckan för att disponera senare för större saker eller för eget arbete ... Jag kanske börjar med två dar i början av året, men sen i varje fall en dag ... Sen när det kommer till kritan så blir ofta den där dan upptagen av nåt som man inte själv förfogar över.

Ledarskapets topografi

Att se vad som behövs och knyta ihop folk, man ska ju helst sitta i en helikopter ovanför och se det här.

De oledbara

De som instämmer i påståendet att ”det är klart att det akademiska ledarskapet har rätt mycket en annan dimension än vanligt ledarskap” tänker då främst på kollegorna och deras kunskap. ”De riktigt kompetenta på forskningen är ju egentligen bara forskarna själva”, ”en god forskare är ju på något sätt definitionsmässigt inte möjlig att leda”. Det akademiska ledarskapets villkor kan tecknas som en tresidig figur, det bestäms av ”individualismen och kreativiteten och friheten”.

... den här oledbara gruppen, för det här är ju mycket starka och kunniga personer allihop. Dom kan man ju inte tala om för hur dom ska göra, dom vet ju i allmänhet bättre själva.

... jag skulle inte drömma om att gå och tala om för enstaka forskare vilken inriktning dom ska ha.

Den kollegiala relationen har stort utrymme i de intervjuades beskrivningar av sitt ledarskap. I det avseendet är det inget som skiljer dem åt, inte ålder, inte ämne, inte lärosäte. Det är en relation som sätter sin prägel på alla nivåer, men framförallt omtalas den som en konsekvens för rektor.

En rektor som inte har kollegorna med sig ... han är ju dödsdömd. Han kan inte göra nånting. Men en VD som har alla mot sig, han kan ju ändå få det att fungera, för där har man maktspråket.

... jag som professor har ju en oerhörd frihet. Rektor kan ju inte påverka min verksamhet.

... om rektor kom till dig och talade om vad du skulle forska på, så skulle du naturligtvis med rätta opponera dig och säga att det är inte hennes eller

hans bord. Men om du satt i en stor koncern och dom talade om för dig att nu ska dina kylskåpsdörrar monteras med högerhängning istället för vänsterhängning så har du inget annat än att buga och börja göra det.

Det anger styrkan i autonomin, inte ens högsta ledningen kan bestämma här. Det innebär också att högsta ledningen inte sällan omtalas som exempel på begränsad makt. De specifika målen ”finns mycket längre ner i organisationen” och många beslut om ”universitetets egentliga funktioner tas någon annanstans än på den absoluta ledningsnivån”. Makten, framhåller några, begränsas dessutom uppifrån, ett förhållande som även berör styrelsen. Den yttersta ledningen finns i själva verket ännu högre upp.

... en styrelseordförande i universitetsvärlden har ju mycket mindre rörelsefrihet, precis som en rektor har, än vad en direktör eller en styrelseordförande i industrin har ... den egentliga styrelsen för universitet och högskolor om man ska jämföra med industrin det är ju regeringen, det är departementet, det är dom som bestämmer i såna frågor som en styrelse i ett företag bestämmer, i många av dom frågorna.

Den som säger att ”det är svårt att leda en sån här organisation” uttrycker sig typiskt, som en akademisk ledare gärna gör, såtillvida att han gärna talar om sin värld som ”organisationen” eller ”systemet”. Det gör den generell och abstrakt. Den kan ritas upp som en organisationsplan eller presenteras som en beslutsordning. Den som leder är själv i första hand en position, ett ”här” på planen. ”Verksamheten” däremot är något för sig, ”det är ju kollegorna som driver verksamheten”.

Det är på tal om ledarskapets glädje- och sorgämnen som organisationen och systemet befolkas av människor. Glädje är ”när vi har gjort en lyckad rekrytering” eller att ”folk vill komma hit och jobba här och studera här och söka tjänster här”. Människorna representerar i själva verket ledningens uppgifter. Att få bra folk är det ”viktigaste redskap som en högskola har”. Att lyckas eller att ha framgång är att ”behålla medarbetarnas entusiasm” och ”att sprida entusiasm och motivation, lust i hela verksamheten”. Människor i form av ”umgänget och kontakterna man har av alla möjliga slag” är också det som är positivt med att vara i ledning. Det negativa är i någon mån vad människor orsakar av ”småtjafs” och konflikter. Eller omvärldens fördomar, som att ”universitetet betraktas som inåtvänt och gammaldags”, när den visar ”låg värdering av denna kompetens och engagemang som finns samlat vid ett universitet”. Det riktigt tunga är att

inte alltid kunna belöna dem som är duktiga. Misslyckandet är ”när man slutar vilja saker och ting, när man inom olika delar av verksamheten inte längre är kreativ”.

”The buck stops here”

... det märks när rektor är borta så glider saker och ting ... det måste finnas en rektorsfunktion i princip på plats hela tiden. Det är inte nånting som man kommer dit och sköter lite grand, utan det är egentligen en daglig funktion.

Rektor, liksom prorektor och dekanus, behöver inte sättas i bestämd form för att vara något mycket bestämt. Rektor syftar både på något och någon, det går att skilja på rektor som funktion och rektor som person. ”Rektorsfunktionen” förvandlar lärosätets högsta position till en handling, möjlig att överlåta till andra. Det kan tyckas bli en motsägelsefull bild som tecknas upp av akademisk ledning – ena sidan decentralisering, delegering och nya ledningsgrupper – andra sidan en enda beslutsfattande och ytterst ansvarig rektor.

... till slut kommer dom till ett läge där dom måste ha nån annan som tar ett beslut som dom tycker att dom själva inte vill ta. I såna lägen kommer man in.

Det är ledaren själv som har att ta beslutet. Ibland upplever jag mig själv inte som individ utan som nån slags beslutsfattande struktur ... det far in en massa information och situationer och så ska det bli beslut, till slut när allt har vägts runt omkring ... Det ligger inget auktoritärt eller så i det, till slut ska det bli ett beslut.

När man blir liksom ledare för det hela, så blir man också ytterst ansvarig för det hela och ska alltid kunna ställas till svars för vad som än inträffar av negativ karaktär i verksamheten och ta ansvar för att det förbättras.

En jämförelse med industriledare avvisas alltså av många, men på tal om rektor och rektors ersättare visar sig det amerikanska styrelseskicket lämpat för liknelse. Rektors situation kan beskrivas med referens till amerikanske presidenten.

... det finns ju väldigt många såna där väldigt tråkiga problem som hamnar hos rektor. Jag menar 'the buck stops here'.

... är då rektor borta eller rektor blir sjuk, då måste det finnas en ställföreträdande som kan gå in och fungera omedelbart, det är alltså vice-presidentfunktionen.

... det finns mycket stora likheter mellan en prorektor och den amerikanske vice-presidenten. För den amerikanske vicepresidenten har inte alls traditionellt haft den nära kontakten med dom operativa funktionerna som en president har. Samma sak gäller på universiteten ... Om rektor skulle ramla ifrån så finns det ingen i ledningen som kan ta över dom funktionerna.

Påverka är ett av rektorskapets verb. Rektor kan inte styra autonoma forskare eller deras forskning, däremot påverka människorna i betydelsen att "han ska försöka få ut det bästa av oss". En rektor anses också ha stora möjligheter "att påverka högskolans inriktning", "att påverka i många frågor". Det beskriver det inflytande för att inte säga den makt som ligger i att rektor har, dels i slutänden "tolkningsföreträdare" eller "det slutgiltiga ordet", dels inledningsvis själva "initiativet". Rektor tar initiativet och andra reagerar, en ledningsgrupp t.ex. tar ställning.

... så blir en sån organisation en som talar om vad man kan, dom tar inte initiativen, men man säger nej till ett antal saker.

Jag kan ha perioder när jag går och känner att nu är det inte riktigt bra, nu bara förvaltas det och det är en massa saker som, nu måste vi ta tag i det där och det där igen, eller nu har det gått för länge innan, så att jag har krav på mig själv hela tiden att driva, att vara drivande.

Det är inte med ämneskunskap som rektor befäster sin ställning och utövar sitt ämbete, "ingen rektor har ju sakkunskap inom olika områden". Det är istället med information.

Mycket handlar det om att skaffa sig information så man får vara rätt så nyfiken, alltså i betydelsen att när det kommer nya saker ska man vilja läsa dom och vilja ta till sig mycket information. Det är en oerhört krävande del av jobbet, tycker jag, att hålla sig välinformerad.

Jag är väldigt bra informerad om [högskolan], det upptäcker jag, jag tror inte det finns nån ... som känner [den] så, det låter övermaga, men det är ju inte konstigt, jag har varit [här] så länge, jag har suttit i den position jag har, haft väldigt kontakter utåt, jag tror att jag är den mest välinformerade personen ... faktiskt.

Information är innehållet i och formen för relationer. Den välinformerade har en styrka i förhållande till andra.

... rektor är stark i den meningen att rektor sitter inne med så mycket information, vet så mycket om hur organisationen är.

... jag måste veta väldigt mycket för att kunna göra kloka analyser, slutsatser, kommentarer, till press och omvärld. Det är ett väldigt processande av information i en sån här stor organisation.

Det kan föras ett steg vidare, till en särskild ledarkunskap om lärosätet som är något att undersöka och utforska. Den som gör det kan säga "jag inte bara agerar, utan jag studerar".

... jag betraktar högskolan som min läxa, alltså min kontinuerliga läxa. Jag utgår aldrig från att jag kan högskolan, utan hela tiden ska lära den mer.

Information kan också utgöra styrelseledamöters kapital.

... det finns ju frågor, där en styrelseordförande kan ha mera och bör ha mera värdefull information för rektor än vad rektor kan få på annat sätt.

Helheten och delarna

För den som vill se det egna lärosätet i jämförelse med andra finns det flera och högst olika faktorer att utgå från. Storlek till exempel. På den mindre högskolan kan det vara aktuellt att jämföra sig med det stora universitetet.

... jag tror att dom här stora universitetens tid den är, den är inte över, men det kommer inte att se ut som det har gjort tidigare, för det första så måste man vara fullständigt klar över att det är en massindustri vi håller på med ... och då kommer man genast till slutsatser som att dom universitet vi har, dom är för stora, dom är för få.

... jag tror inte vi har samma typer av problem. Vi kommer alltså i skymundan av dom ... det är en dignitet ytterligare på universiteten och vi kräver nog resultat mycket snabbare egentligen och behöver inte så komplicerade lösningar.

På den specialiserade högskolan jämför man sig företrädesvis med en annan specialiserad högskola. Det handlar då i hög grad om orten, den lokala kontext som tillmätts betydelse för den inre andan och för den yttre uppmärksamheten. Storstad ställs mot mindre stad och en lustig detalj är att till skillnad från de flesta andra högskolor i landet saknar de två som jämförelsen gäller just Ortsbestämning i sina namn.

... vi märker ibland att Chalmersisterna dom har en attityd utåt eller ett sätt att prata som mer framhäver Chalmers, dom säger oftare Chalmers vi, än vad vi på KTH säger KTH vi.

... Vad kan det bero på?

... Ja, det har spekulerats mycket i det där. Ett är att dom är i Göteborg som är en mindre stad, dom syns alltså mer relativt sett i den där staden. Göteborg, själva staden, lyfter fram dom mer än vad Stockholm lyfter fram KTH, vadå det finns så många kungliga nyheter. I Göteborg så är det en stor händelse om Chalmers har gjort nånting, i Stockholm så försvinner det bland riksdagens beslut, regeringens beslut, och universitetets och allt det här. Storpolitiken tror jag skuggar väldigt mycket av den här verksamheten.

Jämförelser med Chalmers förekommer så ofta på KTH att de närmast ingår i det som man skulle kunna kalla för berättelsen om KTH. Det blir desto tydligare som det tredje lärosätet i denna studie, det stora universitet, inte förefaller ha någon motsvarighet till detta. På Lunds universitet görs sällan några jämförelser med andra, undantagsvis en hastig jämförelse med Uppsala universitet. I Lund talar man oftare om sig själv, som ett namn internationellt och som ett ”oerhört stort och mångfacetterat och differentierat” lärosäte. Det gör universitet särskilt komplicerat att leda, men den som representerar en fakultet här har ”liksom en större värld att röra sig inom”.

KTH och Lunds universitet erbjuder en intressant motsats av internt och externt. Det specialiserade lärosätet, som i alla fall i denna jämförelse tycks representera en överblickbar helhet, önskar sig alltså den interna anda som skulle vara ett uttryck för att lärosätets människor också uppfattar och

bekräftar denna helhet. Det sammansatta och mindre överblickbara universitetet däremot vill snarare få en extern bekräftelse på den helhet som lärosätets namn representerar. Andra förväntas se universitetet som något enhetligt. Det nya profilprogrammet omfattar t.ex. enhetliga brevhuvuden att spridas i extern korrespondens. Lunds universitet framträder också på den svenska massmediaarenan i spänningsfältet mellan vetande och rit genom TV-program som De lärde i Lund och Studentsångarnas konsert 1 maj.

I Lund och Borås blir lärosätets historia i hög grad en historia om delarna. Ingen historia är för kort att uppmärksammas. I Borås berättas om hur de fem "profilämnena" kommit att ingå i den högskola som startade 1977. I Lund har fakulteterna en historia som ger själva universitetets grundläggande förankring i 1600-talet en motvikt under 1900-talets fyra sista decennier med ombildningar, nytillskott och bortfall. I båda fallen är det en pågående process, högskolan väntar en ny institution, universitetet avstår två fakulteter till Malmö. KTH som egentligen är en teknisk fakultet har också mer av en hela lärosätets historia, från 1876 med fem fackskolor till 1993 års fem delfakulteter.

I Lund och Borås speglas denna delarnas betydelse i de liknelser som får karakterisera relationen mellan delarna och den helhet lärosätet vill vara. Ledningsnivåer knyts samman så att liknelsen har en viss ton av delarnas självständighet: I Borås konstaterade för övrigt bedömargruppen att högskolan består av "ett antal separata enheter" och att det finns mer att göra i "enandet" (Högskoleverket 1996:16 R, s. 16). I Lund berömdes ledningen för sin vilja att "öka sammanhållningen" och "framhäva helheten" (Högskoleverket 1997:23 R, s. 8).

... Lunds universitet består ju egentligen utav en federation.

... var och en är sitt eget lilla kungarike ibland.

... vi är en koncern med en massa företag.

... sen har du ett feudalt system med rektor som kung så att säga och feodalherrarna så att säga i institutionerna.

Hur respektive rektor hanterat framtiden ger en antydning om skillnaderna mellan dessa tre lärosäten, och därmed om de begränsningar och möjligheter som står högsta ledningen till buds. I Lund gjorde rektor framtiden till

en gemensam fråga. Det gällde att få alla att enas om en universitetets strategiska plan och det såg ett slag ut som det måste bli två planer. På KTH valde rektor att möta framtiden genom att ge högskolan en ny organisation, en ”tydlig och överblickbar” sådan. Verksamheten sammanfördes i avsevärt färre institutioner, vilka i sin tur kom att bilda delvis nya delar i form av de fem delfakulteterna. I Borås fann rektor att framtiden var oviss. Högskolans fortsatta existens blev en omedelbar uppgift, det gällde att stärka de enheter som ingick och att bygga upp nya. Framtiden är fortsättningsvis en fråga om expansion i Borås.

Kulturerna

En ledningsgrupp kan liknas vid en föreställning, där inte bara helheten framställs i form av gemensamma, övergripande frågor, utan där också delarna framträder inför varandra. Att bli bekanta är att upptäcka olikheter.

... innan det här fanns så var ju dekanerna okända. Medicinska fakultetens dekanus hade inte en aning om vem som var dekanus på humanistiska fakulteten, dom träffades aldrig, dom hade aldrig nånting med varandra att göra, det var främmande folk.

Det var den stora upplevelsen, när jag kom in i den här dekanekretsen, det var ju faktiskt att upptäcka att universitetet det är, att det var ju inte bara att säga att så här gör vi och så tro att alla andra gör likadant, det är så kolossalt olika.

... att ingå i en familj med dom andra fakulteterna. Det är det som är det väsentliga, att regelbundet tvingas sitta kring samma bord eller av olika sammanhang komma i arbetsgrupper.

Vi talar till nöds samma administrativa språk, men inte samma vetenskapliga språk, det gör vi definitivt inte.

Att många först och främst avgränsar den akademiska världen som något för sig hindrar inte att nästan alla också beskriver den som utmärkt av en mängd interna olikheter. Det är de mätbara skillnaderna (t.ex. forskningstung, professorstätt, många studenter, stort område, mycket externa pengar) som är fakultetsvisa och kan ha med akademisk tyngd och auktoritet att göra. Det är också skillnaden mellan den verksamhet som kan karaktäriseras som

syntetiserande och yrkesförberedande och den som är analytisk Några ställer frågan ”hur”, andra frågar ”varför”. Det finns en fundamental skillnad, säger flera inom teknisk fakultet, mellan grundläggande ämnen och tillämpningsämnen. Alla skiljelinjer sammanfaller inte, vilken samhällssektor man känner sig mest knuten till kan vara gemensamt för dem som skiljer åt sig i andra avseenden.

De skillnader som nu mest omtalas är de som är en slags mentala olikheter och som därför preciseras som olika kulturer. Att det finns inte bara en utan många akademiska kulturer är ett påstående som redan framförts i flera skrifter. Lena Gerholm och Tomas Gerholm som studerat forskarutbildningen i sex ämnen vid Stockholms universitet analyserade inte bara de olika disciplinerna som kulturer utan också delkulturer i anknytning till seminarier och doktorander (Gerholm & Gerholm 1992). Det är också många av de intervjuade som talar om kultur i pluralis.

... jag menar ett sånt här universitet är sammansatt av så väldigt olika delar så man kan inte tala om en universitetskultur, utan man får åtminstone tala om fyra, fem, sex kanske.

... svaret är ju att det finns två kulturer ... ett spänningsförhållande mellan två subkulturer.

Kultur är ett behändigt begrepp som snabbt antyder ett helt scenario av erfarenheter, kunskaper och värderingar. Det förefaller också vara ett jämlikt begrepp. Kultur kan förvandla olikheter till identiteter samtidigt som det är förståelseskapande – kulturell olikhet är något att respektera, inte ett problem. Med kultur har man också antytt att det är förklarligt om man inte förstår varandra, en av de intervjuade refererar till C. P. Snows klassiska föreläsning om ”De två kulturerna” som handlar om bristande kommunikation mellan naturvetaren och humanisten.

Olika kulturer ger ändå ledaren en uppgift, det gäller att sammansmälta.

... det fanns ju ingen fakultet, det var ju tre stycken olika separata enheter och, jag minns att vid första fakultetskollegiet som vi hade, så sa jag då att min huvuduppgift den här perioden det är att vi säger ”vi” efter tre år.

... det är olika kulturer kan man säga. Och det är lite att jag får ju gå mittemellan och skapa respekt för båda kulturerna på vardera stället, lite av ambassadörsfunktion har jag då naturligtvis.

... det är ju rätt mycket tre olika kulturer som ska fås ihop på nåt sätt.

Men sammansmältandet har också sina gränser. Liksom ute i samhället där kulturell mångfald nu är något positivt, ser många att denna mångfald på ett lärosäte är en tillgång. Något att bejaka. Den som är medveten om skilda kulturer kanske lättare hittar vägar in i nya samarbeten, tvärvetenskapliga projekt, centra etc. Dessutom är det inte alla som ser en lärosätets övergripande enhet eller dominerande helhet som ett starkt önskemål: ”delarna på en högskola är viktigare än helheten”.

... det har alltså sagts till oss att vi borde hålla ihop bättre, vi borde synas, synliggöras bättre, jag vet inte om det egentligen behövs.

... jag tror inte man ska försöka prångla på en helhet ... att skapa nån helhetssyn det tror jag inte är bra. Det är väl det som gör universitet spännande för företaget, att dom är inte som företag i den meningen, utan det är individerna.

... det finns två riktningar, den ena som vill ha så att säga en helhet, det vill till exempel omvärlden väldigt gärna, att vi ska ha en bärande idé som är tydlig så att man kan förstå högskolan, men för pedagogen så finns det ju ingen nödvändighet att känna nån samhörighet med matematikern.

... möjligen kan man säga på något paradoxalt sätt att det som är gemensamt är allt det som är olikt, uttryckt lite klatschigt, alltså styrkan ligger i bredden, att vi gör så många olika saker och gör det inom en ram.

Och att identifiera sig med helheten är ofta problematiskt. Vanligast är, menar de flesta, att människorna i den akademiska världen har sin identitet långt ner i verksamheten, i en institution eller i ett ämne. Med det som utsiktspunkt kan därför helheten upplösas i ett nästan oändligt antal småmängder. För ledningen kan detta vara ett riktigt problem eller en verklig möjlighet.

... att universitetet inte bara är en plats där tusen grupper råkar befinna sig vid sidan av varandra. Det är egentligen det som är på nåt sätt den riktigt stora ledningsuppgiften.

... det är liksom vitsen med ett universitet att det är 12 000 individer som kommer hit, och det vi jobbar med det är att försöka få alla 12 000 att tycka att det här är det bästa dom kan göra ... det måste ändå vara utgångspunkten tror jag för oss som sitter i ledningen. Det tror jag, annars så är vi inget universitet längre, med nyfikna människor som ska kunna skapa och utveckla sig själva.

Kultur används alltså för att ange olikheter, samtidigt talas och skrivs från många olika håll om kultur i singularis, kultur i betydelse av en enande och förenande kraft. Diskussioner om att skillnader mellan olika högskolor är olika kulturer ger betoning åt lärosätet som helhet (jfr Söderström 1992, Björklund 1996). Där kan kultur vara ett hinder som en ledare måste lära sig att förstå för att övervinna. Men oftare är kultur något som ska skapas. En ”kvalitetsinriktad kultur” blir en ledningens uppgift och avser helheten (Högskoleverket 1996:16 R, s. 7). Kvalitetsarbetet är i sig en uppgift som synliggör helheten, som berör hela lärosätet och möjliggör jämförelser med andra lärosäten. Det kan ge upphov till ett vi: ”vi fick beröm” och definieras som ”tydliggörande” av vad alla egentligen gör. Samtidigt är det nära förbundet med högsta ledningen och ger utrymme för ”ledningsinitiativ”.

Kön som skillnad

Det är ingen som hävdar att det akademiska ledarskapet skiljer sig beroende på ålder, inte heller beroende på ämne eller lärosäte. (Även om undersökningen av rektors roller konstaterar skillnader mellan olika lärosäten.) Inte heller tycks de olika kulturerna göra någon mer lämpad att vara ledare och någon annan olämpad. Däremot är det, säger de flesta, skillnad beroende på kön.

Av dem som är i ledning vid Lunds universitet, vid KTH och vid Högskolan i Borås och som nu intervjuats är två kvinnor. Det har varit en fråga för sig var i denna rapport detta skulle påpekas. Om det alls skulle påpekas. Det kunde varit anledning att ta upp detta redan i det avsnitt där den interna befordringsgången antyds. Det är männen som kan ha denna erfarenhet av prodekan och dekan. De båda kvinnorna har förvisso haft olika uppdrag och utvalts för olika uppgifter, men de har inte just denna bakgrund av att ha valts av kollegor till en position i fakulteten där de skulle representera på förtroendebasis. Varken Lunds universitet eller KTH har haft en kvinna som dekan. Är det mer än en slump att det är på högsta ledningsnivå som dessa båda kvinnor nu återfinns?

Nu tittar jag på namnen här, det är alltså en som är kvinna?

Det finns ingen kvinna i ledningsgruppen. Det är sekreteraren.

Citatet erinrar om att det inte saknas kvinnor i de ledande männens närhet. Kvinnor är närvarande men nästan alltid i en tydligt underordnad roll. Det är ofta kvinnor som skriver protokollen och ofta kvinnor som svarar i telefonen. De kvinnor som hör hur det pratas i ledningens rum, som har tillfälle att lära sig "hur valserna ska gå", kommer inte att använda denna insikt i en egen ledarkarriär. Mellan dessa kvinnor och männen finns den skillnad som i första hand markeras av ställning eller position.

Där position inte längre skiljer, där det verkar råda jämställdhet, har istället skillnad blivit en fråga inom könen. Som sådan ger den oftare intryck av att vara könsessentialism än att handla om kultur. Formuleringen under punkten jämställdhet i Högskoleverkets definition av "det goda lärosätet" är också sådan att den kan läsas som en bekräftelse på denna skillnad. "Kvinnors och mäns *olika* kunskaper, synsätt, erfarenheter och kompetenser" (Högskoleverket 1995:1 s.11, min kursivering). Det är en skrivning i fas med tiden. Från en betoning av likhet som grund för jämställdhet har en del forskning om kvinnor och ledarskap börjat allt mer att betona olikheter, en fokusering på särart (Alvesson 1997:164). Därmed blir kvinnor och män också något kvinnligt och manligt. I detta avseende visar sig det akademiska ledarskapet vara likt andra slags ledarskap: det kan diskuteras såsom kvinnligt och manligt.

Att uppfatta skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap är inte i sig könsbundet, det gör både kvinnorna och männen. Men det är ingen enkel fråga att tala om. Flera av de intervjuade har varit involverade i jämställdhetsarbete och har de akademiska skillnader mellan kvinnor och män mest aktuella som handlar om utbildningsnivån, antalet och karriärmöjligheterna, ibland också sättet att ställa frågor. Ingen har egentligen heller någon större erfarenhet av kvinnligt ledarskap i just den akademiska världen. Några markerar också en osäkerhet om vilka skillnader som har mer med person att göra. Det är för övrigt oftast apropå kvinnligt och manligt som det alls blir aktuellt att tala om sådant som en ledares personlighet.

Det som skiljer (på tal om gamla rektorer), understryker flera, är inte kvalitet, inte innehåll och inte begåvning. Det kan däremot vara sättet att prata.

Skulle kvinnor sitta här och jag var ensam man, så nog skulle jag se skillnader i sättet att resonera, men jag skulle inte se skillnader i innehållet. ... Men i sättet att resonera, hur man t.ex. börjar en diskussion ... hur man presenterar det.

Man pratar ibland om kvinnligt och manligt sätt att uttrycka sig ... jag har hört ibland kvinnor som försöker uttrycka nånting som män inte kan förstå.

Det handlar om, ja språket ... på möten är det nästan bara män och dom är mycket mera, som dom själva upplever då, to the point, och säger inte mer än vad som är absolut nödvändigt ... det där har man också fått lära sig en hel del om, kvinnligt och manligt språk eller sättet att kommunicera. Det är inte bara hur man använder orden.

Inför detta muntliga ledarskap är det inte ointressant om just sättet att prata får könsbestämning. Det går emot ett grunddrag i de intellektuella kultur, enligt Gouldner, att inte fästa sig vid den som talar utan bara vid det som sägs, "consider the speech not the speaker". Talarens person, auktoritet eller samhällseliga status fick inte påverka bedömningen av det sagda (Gouldner 1979:29f, citat s. 34). Om man till det som Gouldner räknar upp som personligt lägger socialt ursprung, är det påfallande att de varierande bakgrunder som de intervjuade har aldrig sägs "synas" i deras sätt att tala. I den akademiska världen tycks det som har med klass att göra suddas bort, men könsskillnader förtydligas, bl.a. i pratandet.

Kan denna tills nyligen helt enkönade ledarvärld med nyckelord som förståelse, känsla för och olika försiktighetens verb betraktas i termer av manlig kultur? Frågan sneglar åt den syn på de intellektuella som hävdar att de inte varit "manliga nog" (Frykman 1998:128). Själva utbildningsgången i det moderna samhället har förberett män för en flexibilitet i förhållande till kön, menar Jonas Frykman. Traditionell manlighet var mer ett hinder än en tillgång, det var den slutsats pojkar kunde dra i skolan. (a.a. s. 122).

Det är just flexibilitet det handlar om, framhåller en av de intervjuade, det krävs av både kvinnor och män. "Den som är skicklig, vare sig det är en man eller kvinna, kan ju växla mellan dom olika sätten att jobba". Flexibilitet eller olika kompetenser är också vad som kan tänkas krävas för att hantera de två teman som utkristalliseras i de intervjuades beskrivningar av

ledarskap, beslutsfattande och relationer. Att traditionella bestämningar av kvinnligt och manligt knappast speglar varken uppgifter eller sättet att lösa dem i den akademiska världen, kan följande få exemplifiera, här är det en man som talar.

... man måste ha många bollar i luften samtidigt, det är ju nästan min expertis, det finns ju olika gener för sånt där. Men det har alltid varit så att jag har kunnat jobba med tre, fyra, fem grejer samtidigt och på nåt sätt kunnat hålla reda på dom.

I *Karriärkvinnan* visar Birgitta Conradson och Angela Rundquist hur näringslivets kvinnor hämtat stoff för självpresentationer och framgångsberättelser ur den allmänna och framför allt genom media spridda diskursen om kvinnor och ledarskap (Conradson & Rundquist 1997). Knappast någon kan undgå att exponeras för den medialiserade uppmärksamheten på ledarskap, men det skulle egentligen också vara anledning att undersöka den specifikt akademiska ledarskapsdiskursen. Ett exempel på hur normer utbildas är när begreppet tydligt ledarskap vandrar från Högskoleverkets definition av det goda lärosätet till att karaktärisera berömvärda rektorer i rapporterna från de grupper som utvärderar kvalitetsarbetet vid lärosäten (Högskoleverket 1995:1 R, s.11, 1996:16 R, s. 16, 1996:42 R, s. 50).

En av de intervjuade som invänder mot just betoningen av ”den tydliga ledaren” lägger ett förr- och nu-perspektiv på ledarskap. Traditionellt mot modernt, hierarkiskt och auktoritärt mot demokratiskt ledarskap, var också de motpoler som näringslivets kvinnor använde. Förändringen över tid visar att ledarskapsstilar är kulturella konstruktioner anpassade till situation eller organisation, menar Birgitta Conradson (Conradson & Rundquist 1997:90). Den akademiske ledaren lade fram det så här:

... för en del år sedan så var det ute i industri, näringsliv, förvaltningar väldigt käckt med den tydliga ledaren ... den som tar både bekväma och obekväma beslut, den tydliga ledaren hör kanske efter vad dom andra tycker men tar sen det bästa beslutet och är ganska snar till att ta obekväma beslut, är ganska snar till att köra över folk också ... Jag har haft en känsla att i samhället utanför universitetet så har man nyktrat till och det har blivit lite mindre av det där, man har ju börjat odla vad man kallar den kvinnliga ledarstrukturen, alltså den som mer hör på och samlar ihop.

Avslutning

Jag tänker inte säga så här att jag vill helst fortsätta, det kommer jag inte att säga.

Valet och det eventuella omvalet representerar en av de situationer då en akademisk ledare inte bör ta initiativ och inte uttrycka en egen mening. Överraskningsmomentet, som många säger markerar inledningen på ett uppdrag, väntar också i slutet av mandatperioden. Den som talar i citatet här ovan aktualiserar generella regler i en konkret situation. Det anspelar på rektorsvalet i Lund hösten 1997 och våren 1998, och citatets funktion i denna text är att påminna om sådant som de intervjuade akademiska ledarna talat minst om. Dit hör nämligen rektorsvalet, både det i Lund och det vid KTH.

Överhuvudtaget talar man föga om andra, och till exempel inte om företrädare. (Ett akademiskt rykte gör för övrigt gällande att akademiska ledare väljs som kontrast till företrädaren. Valet tar spjörn mot den som just innehaft positionen, det är motsatsen man vill ha.) Inte heller är det vanligt med egna förebilder, ledarskapets ideal framträder inte ofta som namngivna personer. En marginalanteckning i detta sammanhang är att det egentligen är ont om akademiska ledares memoarer, en brist på rektorsminnen i litteraturen.

Den övervägande tystnaden kring rektorsvalet i Lund, som en kollegial respekt för valsekretessen, var desto mer påtaglig som regionens stora morgontidning fortlöpande informerade. I den ställdes det ena namnet efter det andra upp eller ut på en kandidaternas scen. Att läsa dagens tidning gav Lundakademiker information om vem, av dem som de mötte på väg till dagens arbete, som var en möjlig rektor. Häri ligger en specifik skillnad i situationen för rektorer vid olika typer av lärosäten. En rektor vid universitetet i Lund har inte bara sin efterträdare bland kollegorna. Det finns en rad kandidater till posten, tänkbara rektorer som den nuvarande möter i det dagliga värvet. En universitetsrektor är utvald, men inte enastående. Inte ens ensam om rektorstiteln. En rektor på Högskolan i Borås är mer i särklass. Det dagliga livet befolkas inte av kollegor som kan tänkas klara av detta uppdrag väl så bra.

En annan sak som det inte talats särskilt mycket om är de högtidliga inslagen i det akademiska ledningslivet. Vardagen har dominerat i beskrivningarna av de olika uppdragen. Ceremonierna och ritualerna omfattas inte av likgiltighet, men de tycks inte tillmätas någon betydelse när det är tal om ledarskap. I den nyligen gjorda undersökningen av rektors roller är ”representation” en uppgift som förutsägs få ökad betydelse (Engwall m.fl. 1998:12). Det åsyftar förmodligen den moderna representationen i möten med den allt viktigare omvärlden, medan det traditionellt representativa inslaget i rektorsrollen oftare handlat om lärosätets ceremonier. Ceremonien med sin fastlagda ritual innebär att aktörerna representerar på ett förutsägbart sett, där finns den säkerhet som består i att alla på förhand vet vad som kommer att göras och, oftast, sägas. För den som väljer att tala om sitt ledarskap med problemlösning i fokus är det istället de oförutsägbara sammanhangen som det blir aktuellt att ta upp, vardagens osäkerhet.

Det är inte mycket som förankrar undersökningen i tiden. Medan intervjuerna gjordes var flera förändringar på gång som skulle komma att påverka strukturella förhållanden, men som i intervjusituationen inte föreföll ha avgörande relevans för det individuella ledarskapet. Att aktualiteter inte satt djupare spår handlar naturligtvis både om hur frågorna ställdes och om hur svaren utvecklades, men implicerar också en punkt att vidare utforska som skulle kunna sammanfattas som akademiska förhållningssätt till förändringar.

Att *inte* säga att man helst vill fortsätta, för att återvända till citatet här ovan, när det är vad man helst vill, är ett av många ”inten” som omger akademiskt ledarskap. Bara den som inte vill, bör tala. Häri ligger något av det som konstituerar akademiskt ledarskap som uppgift. Detta är inte en livsuppgift, säger en av rektorerna i sitt lärosätets tidning i början av höstterminen -98 och ger inte bara ord åt en personlig inställning, det gäller för alla att det inte får vara det. Sådana inte-dimensioner antyder ett fält för fortsatta undersökningar koncentrerade på de oskrivna lagar som utgör det akademiska ledarskapets speciella villkor?

Ett annat sådant fält är det som här sammanfattats som en topografi. Synen på lärosätet, föreställningen om helheten, är den aspekt på akademiskt ledarskap som framstår som mest problematisk att tala om, och det är mer än ett intervjusituationens problem. I denna studie har den närmast blivit ett kalejdoskop som när det vrids kan visa lärosätet representerat av individerna, av vetenskaperna, av ledningens struktur och av beståndsdelarnas organisation. En fråga är hur kalejdoskopets olika bilder förhåller sig till varandra? Vad är det den akademiska ledaren ser framför sig i olika

situationer? Hur kan olika ärenden aktualisera olika vägar genom den terräng som lärosätet utgör?

En ny bild visas fram i Lund hösten -98, när universitetet omtalas som arbetsplats (LUM nr 7 1998). Det är en normaliserande definition som jämför ett universitet med andra arbetsplatser, även om det paradoxalt nog görs i en tid då det traditionella sambandet mellan arbete och plats snarast tycks på väg att upplösas. Att det får bilda de avslutande raderna i denna studie är för att det står i skarp kontrast till den inledningsvis citerade definitionen av högskolans särart. Det visar hur föränderlig den akademiska verklighetsbeskrivningen är samt att en studie som denna är ett utsnitt ur en pågående process, där flera frågetecken väntar så fort man satt punkt.

Material och referenser

Intervjuer

Intervjuer genomförda december 1997 – april 1998

Lunds universitet, 12 personer: rektor, prorektor, universitetsdirektör, dekaner, områdesordförande

Kungl Tekniska högskolan, 10 personer: rektor, prorektor, vicerektor grundutbildning, vicerektor forskning och forskarutbildning, administrativ chef, dekaner

Högskolan i Borås, 3 personer: rektor, prorektor, administrativ chef

Litteratur

Alvesson, Mats 1997. *Kvinnor och Ledarskap. En översikt och problematisering. I: Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.), Ledare, makt och kön. SOU 1997:135. Arbetsmarknadsdepartementet.*

Björklund, Stefan 1996. *En författning för disputationen.* Uppsala.

Bourdieu, Pierre 1992. *Texter om de intellektuella.* En antologi redigerad av Donald Broady. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Bourdieu, Pierre 1996. *Homo Academicus.* Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Conradson, Birgitta & Rundquist, Angela 1997. *Karriärkvinnan. Myt och verklighet ur etnologiskt perspektiv.* Stockholm: Carlsson Bokförlag.

En intervju med professor Håkan Westling. Videoupptagning 1992. Dialogprojektet 156, Lunds universitet.

Engwall, Lars, Levay, Charlotta & Lidman, Rufus 1998. *Rektors roller.* Uppsats till den andra konferensen om Kvalitet och förändringsarbete vid universitet och högskolor 10–11 juni 1998. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Stencil.

Eriksson, Carin B. 1997. *Akademiskt ledarskap.* Uppsala: Uppsala Universitet.

- Frykman, Jonas 1988. Fördelen med att vara informell. I: Löfgren, Orvar (red.), *Hej, det är från försäkringskassan!* Informaliseringen av Sverige. Stockholm: Natur och Kultur.
- Frykman, Jonas 1998. *Ljusnande framtid!* Skola, social mobilitet och kulturell identitet. Lund: Historiska Media.
- Frykman, Jonas 1986. Hur fostras en svensk intellektuell? I: *Tvärsnitt* nr 4 1986.
- Gerholm, Lena & Gerholm, Tomas 1992. *Doktorshatten*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Giddens, Anthony 1996. *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur
- Gouldner, Alvin W. 1979. *The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Högskoleverket. *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor*. Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete. Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R.
- Högskoleverket. *Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås*. Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R.
- Högskoleverket. *Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl Tekniska högskolan*. Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R.
- Högskoleverket. *Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet*. Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R.
- Lallerstedt redivivus*. Kungl Tekniska Högskolan. 1997. Stockholm: Byggförlaget
- Lindqvist, Mats 1996. *Herrar i näringslivet*. Om kapitalistisk kultur och mentalitet. Stockholm: Natur och Kultur.
- Löfgren, Orvar 1988. Omskolade svenskar. I: Löfgren, Orvar (red.), *Hej, det är från försäkringskassan!* Informaliseringen av Sverige. Stockholm: Natur och kultur.
- Middlehurst, Robin 1993. *Leading Academics*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Moses, Ingrid & Roe, Ernest 1990. *Heads and Chairs*. Managing academic departments. University of Queensland Press
- Nationalencyklopedin* (NE) 1989. Bd 1.
- Ong, Walter J. 1996. *Muntlig och skriftlig kultur*. Teknologiseringen av ordet. Göteborg: Anthropos.

Sörhaug, Hans Christian 1995. Makt, kön och arbetsorganisering i "Akademia". I: *Viljan att veta och viljan att förstå*. SOU 1995:110. Utbildningsdepartementet.

Söderström, Magnus 1992. *Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter*. SOU 1992:15. Utbildningsdepartementet.

Tucker, Allan & Bryan, Robert A. 1988. *The Academic Dean. Dove, Dragon and Diplomat*. New York: American Council on Education/Macmillan Publishing Company.

Ullman, Annika 1997. *Rektorn*. En studie av en titel och dess bärare. Stockholm: HLS Förlag.

Weber, Max 1991. Vetenskap och politik. I: *Tre klassiska texter*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Högskoleverkets skriftserie

Etnologiutbildningen – En utvärdering
Högskoleverkets skriftserie 1995:1 S

Multimedia och informationsteknologi i språkutbildningen vid universitet och högskolor i Sverige
Högskoleverkets skriftserie 1996:1 S

Kontrakt och utvärdering vid franska universitet – Rapport från en studieresa
Högskoleverkets skriftserie 1996:2 S

Financing and Effects of Internationalised Teaching and Learning
Högskoleverkets skriftserie 1996:3 S

Organizing Innovation – An Evaluation Report on the Work of the Swedish Case Method Centre
Högskoleverkets skriftserie 1996:4 S

Gender-inclusive Higher Education in Mathematics, Physics and Technology
Högskoleverkets skriftserie 1996:5 S

1993 års högskolereform – Vad blev det av den? Sju vittnesmål efter tre år
Högskoleverkets skriftserie 1996:6 S

Quality Assessment – The Australian Experiment
Högskoleverkets skriftserie 1996:7 S

Quality assurance as support for processes of innovation – The Swedish model in comparative perspective
Högskoleverkets skriftserie 1997:1 S

Grundläggande högskoleutbildning: Politik och planering eller den osynliga handen i full verksamhet?
Högskoleverkets skriftserie 1997:2 S

Uppfattningar om examination – en intervjustudie av högskolelärare
Högskoleverkets skriftserie 1997:3 S

Kvalitet och förbättringsarbete vid universitet och högskolor – Föredrag vid en konferens i Uppsala 9–10 januari 1997
Högskoleverkets skriftserie 1997:4 S

Studenters upplevelser av examinationen – om hur högskolestuderande retrospektivt ser på examinationen vid högskolan
Högskoleverkets skriftserie 1997:5 S

Prefekter om effekter – en studie av auditprocesser i Sverige
Högskoleverkets skriftserie 1997:6 S

Förnyelse av grundutbildningen i fysik vid universitet och colleges i USA
Högskoleverkets skriftserie 1997:7 S

National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe
Högskoleverkets skriftserie 1997:8 S

Examensarbetet – examination och genomförande
Högskoleverkets skriftserie 1997:9 S

Examination vid universitet och högskolor – ur studentens synvinkel
Högskoleverkets skriftserie 1997:10 S

Extern medverkan i examinationen – Nordiska och brittiska traditioner. Svenska försök
Högskoleverkets skriftserie 1997:11 S

En auktoritär prövning eller en prövning av auktoritet? – Examination vid universitet och högskolor
Högskoleverkets skriftserie 1997:12 S

Tillträde till högre utbildning – en evighetsfråga
Högskoleverkets skriftserie 1997:13 S

Råd och idéer för examinationen inom högskolan
Högskoleverkets skriftserie 1997:14 S

Costs of Study, Student Income and Study Behaviour in Sweden
Högskoleverkets skriftserie 1998:1 S

External relations as support for internal renewal
Högskoleverkets skriftserie 1998:2 S

Recruiting Female Students to Higher Education in Mathematics, Physics and Technology – An Evaluation of a Swedish Initiative
Högskoleverkets skriftserie 1998:3 S

Hur styrs den svenska högskolan? Varför ser styrsystemet ut som det gör?
Högskoleverkets skriftserie 1998:4 S

Praktisk problemlösning
Högskoleverkets skriftserie 1998:5 S

På väg – erfarenheter av vårdhögskoleutbildning i samverkan landsting/stat
Högskoleverkets skriftserie 1998:6 S

Europa runt på 8 dagar eller på spåren från Bosporen
Högskoleverkets skriftserie 1998:7 S

Mästarprov eller mardröm – Studenters uppfattningar om examination av självständigt arbete
Högskoleverkets skriftserie 1998:8 S

CAL-laborate – A collaborative publication on the use of Computer Aided Learning for tertiary level physical sciences
Högskoleverkets skriftserie 1998:9 S

The Current Swedish Model of University governance – Background and Description
Högskoleverkets skriftserie 1998:10 S

Framgång måste ständigt vinnas på nytt – En bedömning av Högskoleverket
Högskoleverkets skriftserie 1998:11 S

Evaluation of short-term CALL projects 1997/98
Högskoleverkets skriftserie 1999:1 S

I skriftserien finns utredningar och analyser som utförts på Högskoleverkets uppdrag. Innehållet speglar inte nödvändigtvis verkets uppfattning.

Högskoleverkets skriftserie 1999:2 S
ISSN 1400-9498
ISRN HSV-SS--99/2--SE

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar, tillsyn, internationella frågor och studieinformation. Dessutom ansvarar verket för samordningen av det svenska universitetsdatornätet SUNET.



HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education