

**Om rekrytering i akademien
– exempler på prefekter och forskarstuderande**

Linnaeus University Dissertations

No 137/2013

OM REKRYTERING I AKADEMIN
– EXEMPLEN PREFEKTER
OCH FORSKARSTUDERANDE

THOMAS SANDSTEDT

LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Om rekrytering i akademien – exemplen prefekter och forskarstuderande
Akademisk avhandling för filosofie doktorsexamen i pedagogik vid
Institutionen för pedagogik vid Linnéuniversitetet, Växjö, 2013.

ISBN: 978-91-87427-31-2

Utgiven av: Linnaeus University Press, 351 95, Växjö

Tryck: Elanders Sverige AB, 2013

Abstract

Sandstedt, Thomas (2013). *Om rekrytering i akademien – exemplet prefekter och forskarstuderande (On Recruitment in Academia in the Cases of Department Heads and Research Students)*, Linnaeus University Dissertations No 137/2012, ISBN: 978-91-87427-31-2. Written in Swedish with a summary in English.

This thesis study how academic and scientific culture act and handle the balance between different interests, demands and preferences and what is considered central and valuable in the leading and managing within universities in Sweden. These are set against each other whenever department heads and research students are to be recruited. Questions are asked whether procedures come into play when recruiting heads of department, and whether the final choice is determined by regulations and/or academic norms.

There has only been marginal research in the field. The recruitment of department heads has not been statutory since 1993, while admission to research studies is regulated in detail. The study was implemented before the autonomy reform of 2011. Central and local regulatory systems between 1993 and 2011 form the juridical framework of the study.

My frame of reference is a New Institutional Theory approach together with studies of the environment, history and traditions of academia.

The basis of the studied context is the scholarly community of academics. Demands from government and parliament as expressed in regulatory systems, general guidelines, funding, policies and letters of regulation have also been taken into account within the reference frame. The empirical material consists of interviews with professors including associate professors conducted in seven universities and eight departments between 2007 and 2009.

The results show that there are certain rules of the game that are applied when department heads and research students are being recruited, which give an indication of what is considered valuable for internal management within Swedish universities. The recruitment processes are informal, collegial and institutionalized. When department heads are recruited all colleagues have the possibility to participate, whereas when research students are recruited the group involved is more limited. In the latter case it is financing as well as the role of the supervisor that seem to play the crucial role in finding the most suitable doctoral student. Internal criteria are reformulated into rules of the game by colleagues and the process is situation-bound. These rules are based on collegial and scholarly interests, demands, norms, traditions and values.

Informal criteria offer the opportunity for flexibility and situational adaptation when departments choose their head. These criteria contribute to limiting the number of candidates, which may make it difficult to find the right person. The students admitted to research education are expected to be able to profit by such education and to possess a scientific attitude. These requirements may vary from one admission to another, and the impression is that the circle of potential research students is limited.

Keywords: academic leadership, academic freedom, collegiality, criteria, department head, fitting in, forms, norms and values (New Institutional Theory), legitimacy, process, recruitment, regulatory system, research student, rules of the game and silent knowledge.

Innehållsförteckning

Förord	4
1 Inledning	7
1.1 Kompetensprincipen versus salus academiae	11
1.2 Professor och prefekt	12
1.3 Divergerande intressen och krav	14
1.4 Frågeställningar	18
1.5 Disposition	19
2 Områdesöversikt	21
2.1 Studier om akademiskt ledarskap	22
2.2 Diskussion om akademiskt ledarskap	26
2.3 Om rekrytering i allmänhet	31
2.4 Något om rekrytering av prefekter	32
2.5 Något om rekrytering av forskarstuderande	34
2.6 Sammanfattning	35
3 Teoretiska utgångspunkter	37
3.1 Några begrepp	37
3.2 Nyinstitutionellt synsätt	39
3.3 Kritik mot nyinstitutionell teori	44
3.4 Andra former för studier av människors interaktion	45
3.5 Sammanfattning	47
4 Landskapet där akademiskt ledarskap utövas	49
4.1 Gemenskapen akademiker	50
4.2 Gemenskapen politiker	53
4.3 Gemenskapen administratörer	55
4.4 Gemenskapen studenter	56
4.5 Utveckling av akademikers normer och värden	57
4.6 Akademisk frihet och kollegialitet	61
4.7 Forskning eller undervisning	65
4.8 Myndigheten och uppdragsgivaren staten	67
4.9 Sammanfattning	71
5 Legitimitet	74
6 Precisering av akademiskt ledarskap och sammanfattning av referensram	76
7 Tillvägagångssätt	79
7.1 Intervjuer eller enkäter	80
7.2 Urval	82
7.3 Kontakt och dokumentering	84
7.4 Trovärdighet	85
8 Institutionerna och rekrytering av prefekter och forskarstuderande	87
8.1 Intervjupersonerna	87
8.2 Institution M vid en medicinsk fakultet	89

8.2.1	Basfakta om institutionen	89
8.2.2	Val av prefekter	90
8.2.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	91
8.3	Institution L vid en naturvetenskaplig fakultet.....	94
8.3.1	Basfakta om institutionen	94
8.3.2	Val av prefekter	95
8.3.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	96
8.4	Institution S vid en naturvetenskaplig fakultet.....	98
8.4.1	Basfakta om institutionen	98
8.4.2	Val av prefekter	99
8.4.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	100
8.5	Institution K vid en teknisk fakultet.....	101
8.5.1	Basfakta om institutionen	101
8.5.2	Val av prefekter	102
8.5.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	103
8.6	Institution G vid en samhällsvetenskaplig fakultet	105
8.6.1	Basfakta om institutionen	105
8.6.2	Val av prefekter	106
8.6.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	107
8.7	Institution A och B vid en samhällsvetenskaplig fakultet	109
8.7.1	Basfakta.....	109
8.7.2	Rekrytering av institutionschefer	110
8.7.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	111
8.8	Institution U vid en samhällsvetenskaplig fakultet	113
8.8.1	Basfakta om institutionen	113
8.8.2	Val av prefekter	114
8.8.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	115
8.9	Institution P vid en humanistisk fakultet	117
8.9.1	Basfakta om institutionen	117
8.9.2	Val av prefekter	118
8.9.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	119
8.10	Sammanfattning	121
9	Regelverk, kriterier, process och beslut vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande	126
9.1	Val av prefekter	126
9.1.1	Betydelsen av regelverk	126
9.1.2	Betydelsen av kriterier	130
9.1.3	Betydelsen av process och beslut	133
9.1.4	Synpunkter på anställning eller uppdrag.....	137
9.2	Rekrytering av forskarstuderande	141
9.2.1	Betydelsen av regelverk	141
9.2.2	Betydelsen av kriterier	144
9.2.3	Betydelsen av process och beslut	148
9.3	Sammanfattning	152

10	Kollegialt och vetenskapligt ledarskap	155
10.1	Prefekter	155
10.2	Kvinnor som inte var prefekter	157
10.3	Män som inte var prefekter	158
10.4	Sammanfattning.....	160
11	Diskussion.....	163
11.1	Akademiskt ledarskap och val av prefekter.....	163
11.2	Kollegialt och vetenskapligt ledarskap	169
11.3	Rekrytering av forskarstuderande.....	172
11.4	Den tysta kunskapen.....	177
11.5	Avslutning.....	180
	Epilog.....	184
	Summary.....	186
	Referenser.....	198
	BILAGA A: Intervjuguide	209
	BILAGA B: Remisser	212

FÖRORD

Tanken på en forskarutbildning fanns redan på 1970-talet som student vid Universitetsfilialen i Växjö. Det blev emellertid en omväg via andra aktiviteter och livserfarenheter innan jag hösten 1990 återvände till Universitetsfilialen som då förvandlats till Högskolan i Växjö. Det skulle dröja till början av 2000-talet innan tankarna åter dök upp om att skriva något som kanske kunde vara värt att publicera.

Resan som forskarstuderande har varit lång, lärorik och spännande och tog sin början 1997 vid ett besök på Oxford Brooks University tillsammans med kolleger från Högskolan i Växjö. Under resan blev jag som byråkrat för första gången varse vad akademiskt ledarskap kunde vara. Att akademiskt ledarskap är komplext blev uppenbart på hemmaplan när den första ledningsutvecklingen för prefekter vid Högskolan i Växjö och Kalmar skulle genomföras. Det var inte tillräckligt att göra en utbildning med bra innehåll hämtat från etablerade ledningsutvecklingsprogram. Akademin innehöll nämligen starka osynliga normer och värden som behövde beaktas om utbildningen skulle accepteras. Utbildningen måste helt enkelt genomföras med akademiker som förstod vad akademiska ledare behövde. Intresset för akademins normer och värden samt akademiskt ledarskap växte under en mängd ledningsutvecklingsdagar 1999-2010. Den akademiska kulturen utgjorde hela tiden en grundpelare i de ledningsutvecklingsprogram som genomfördes i Sydost tillsammans med Blekinge, Kalmar, Kristianstad och Växjö. I mitt arbete vid lärosätet har jag dessutom sett vilken betydelse rekrytering kan ha för en organisations fortvarighet och utveckling. Att då utifrån egna erfarenheter av akademiska ledare och rekrytering välja vad som skulle studeras föll sig naturligt.

Hantverket med forskning, forskarstudier och avhandling har varit mycket knep å knåp i en kreativ miljö med kompetenta lärare och intresserade forskarstuderande, som alla varit värdefulla för mitt arbete och min personliga utveckling.

Flera personer har bidragit och stöttat mig och jag vill särskilt tacka handledarna Leif Lindberg och Mats Benner. De har under min forskarutbildning visat vägen för vad som är möjligt, styrt och ställt och motiverat mig i mina studier. Utan dem hade den bok, du nu håller i handen, inte blivit av.

Tack till Magnus Söderström som i egenskap av opponent vid mitt slutseminarium har bidragit med idéer. Söderström har också varit min rektor och supportat den ledarutveckling som blev inkörsport till min forskning. Tack till kollegan Martin Stigmar som gett mig goda idéer och visat hur man äntrar den akademiska stigen genom att vi tillsammans skrivit några artiklar och böcker, till Ulrika Haake som fick mig att förstå hur svårt avhandlingsarbete kan vara, till Margareta Ernborg som jag i många år samarbetat med i Ledningsutveckling Sydost (LUS) och som under våra promenader i Stufvenäs inspirerat till tankar om både ledarskap och liv, till ledare jag träffat under LUS och som visat stort intresse för mitt avhandlingsprojekt och uppmuntrat mig, till Eva Österberg som vid forskarhandledarutbildningar i Växjö visat intresse för mitt arbete, till Lars Haikola och 32 professorer som lät sig intervjuas och bidragit till min empiri. Ett stort tack till Essie Kjällquist som hjälpt mig med läsning och idéer i början av avhandlingsarbetet, till Per Johansson och Bengt Werner som hjälpt mig hitta referenser och remisser, till Anders Stening som också bidragit med idéer samt till Gunlög Fur och Hans Lindquist som hjälpt mig med intervjuguiden.

Tillsammans med kollegan Stigmar upptäcktes 2007 betydelsen av att formen är normen. Text måste se akademisk ut och passas in i vedertagna mallar för att tryckas och publiceras. Med anledning av detta vill jag rikta ett stort tack till kollegan Lena Carlsson som språkligt granskat min text, till Staffan Klintborg som översatt abstrakt och sammanfattning till engelska, till Peter Häggstrand som mallat upp min text och till Tor Ahlbäck som visat hur mallen fungerar. Avslutningsvis vill jag tacka examinatoren Per Gerrevall vars ande vilat över hela min tid vid lärosätet.

Särskilt tack Britt för att du härdat ut med mitt skrivande i tid och otid, sonen Gustav för omslaget och dottern Linnea för alla samtal under våra svampexkursioner och promenader med Beckis och Sigge.

Vad händer efter detta? Får man acceptans eller blir det abstinens?

En dag i början av sommaren i Ormens år.

1 INLEDNING

Denna avhandling studerar vilka krav, intressen och viljeinriktningar som anses centrala och värdefulla vid ledning och styrning inom universitet och högskolor¹ i Sverige. Dessa ställs mot varandra när prefekter² och forskarstuderande³ skall rekryteras. Prefekter, som leder institutioner⁴ med forskarstuderande, lärare och administratörer, har en central roll vid universitet och högskolor i Sverige och kan styra institutionens verksamhet. Forskarstuderande är på väg in i den akademiska⁵ miljön och befinner sig långt ner i den vetenskapliga hierarkin. Akademiskt ledarskap och frågan om vad som skall styras vid universitet och högskolor, och hur det ska ske, förefaller intimt sammankopplade. Hur styrande utses, på vilka grunder och hur akademien processar rekrytering kan därför bidra till kunskap om vad som är värdefullt för att möjliggöra styrning inom svenska universitet och högskolor och varför.

När en person rekryteras görs bedömningar och urval som grundar sig på till exempel praktisk erfarenhet, teoretisk kunskap, normer och värden. De aktörer som bedömer kan påverka hur fostran och ledning utformas i en framtida organisations verksamhet. Ledning har betydelse för en organisation och rekrytering av ledare eller blivande ledare kan därför ha avgörande

¹ Även begreppet lärosäte används synonymt i texten.

² Prefekt är en lärare som leder en institution eller motsvarande enhet vid ett universitet eller en högskola. Mer om detta i avsnitt 1.2, 1.4 samt i kapitel 4 och 6.

³ SFS 1993:100 med tillägg anger ramar för antagning till forskarstudier. För finansiering anges två möjligheter vid antagning till forskarstudier, utbildningsbidrag eller anställning som doktorand. Utbildningsbidrag innebär, att forskarstuderande fortfarande är student. Jag använder i min text doktorand och forskarstuderande synonymt. Mer om detta i avsnitt 1.4 och 4.4.

⁴ Inom universitetsvärlden används ofta institution för att avgränsa verksamheter med både forskning och undervisning. En institution kan omfatta en eller flera discipliner eller ämnen. Det finns flera ”definitioner” av disciplin eller ämne, vilket jag emellertid inte tar upp i denna studie utan jag använder begreppen synonymt och allmäntillgiltigt i min text. Denna fysiska institution skall inte blandas ihop med det teoretiska begreppet som beskrivs i kapitel 3.

⁵ Jag använder akademisk som beteckning för de verksamheter vid svenska universitet och högskolor där forskning och undervisning utförs och som omfattas av forskare, lärare och forskarstuderande. Dessa kallar jag dessutom akademiker, vilka beskrivs utförligt i kapitel 4.

betydelse för hur en organisation lyckas med sin verksamhet. Rekryteringars komplexa och tidkrävande procedurer och processer kan ge kunskap om hur en organisations verksamhet fungerar. Schneider (1987) anser att varje grupp av individer utvecklar en egen kultur och därför bör inte organisationen anställa vem som helst utan noggrant rekrytera personer som passar in i organisationens kultur.

Ämnet pedagogik som vetenskapsområde har vuxit sedan andra världskriget och har idag en mångfald studieobjekt som till exempel bedömning av studenter, didaktiska frågor, forskarhandledarutbildning, lärande i högre utbildning, olika typer av studier om ungdomsskolan och förskolan, systemfrågor, politiska styrdokument, studier om organisation och ledarskap, undervisningsformer, urval, utbildning av ledare samt utvecklingsprocesser. Ämnet pedagogik har breddats, fragmentiserats, tagit till sig fler teorier och specialiserats (Lindberg 2002). Fortfarande tycks emellertid ämnets kunskapsinriktningar huvudsakligen kunna identifieras som fostran, lärande, undervisning och utbildning. Detta sker på skilda håll i samhället till exempel i hemmet, på förskola, i organisationer, i skolan eller vid universitet och högskolor. Kunskapsbärare är till exempel chefer, föräldrar, förskollärare, ledare eller lärare, vilka har en central funktion, liksom objektet som skall läras nämligen barnet, eleven, kollegan, organisationen eller studenten. Lärare leder och undervisar studenter och ibland kolleger. Ledare som är pedagogiska når också fram med det de vill förmedla.

Ledarskapet vid universitet och högskolor utövas i en kontext som utgörs av bland annat forskning och utbildning och innehåller såväl kulturella, historiska som sociala sammanhang med möjligheter och begränsningar i form av till exempel ekonomi, förordningar, lagar, skilda kompetenser och omgivande samhälle. Ledarskapet i sig handlar i flera avseenden om verksamhetsutveckling och kompetensutveckling. Åtminstone i dessa avseenden följer ledarskapet en logik som liknar undervisningens det vill säga den har ett bestämt syfte och kräver planering, genomförande och uppföljning.

Genom denna likhet i logiker förefaller det rimligt att frågor kring ledning och ledarskap kan bli föremål för pedagogik som vetenskap. Några exempel på svenska avhandlingar i pedagogik och utbildningsvetenskap som studerat ledarskap är Bjuremark (2002), Franzén (2006), Haake (2004), Lönn Svensson (2007), Moqvist (2005), Nilsson (2005), Törnsén (2009) och Årlestig (2008).

Nödvändiga karaktäristika för att leda en verksamhet är till exempel att entusiasmera, förankra, lyssna, organisera, planera, arbeta strategiskt samt ha social förmåga, vilka samtliga kan betraktas som normativa (Kotter 1990, Söderström 1992, Tengblad 1997 och Yukl 2002). Även kunskaper i administration, ekonomi, juridik och personalhantering samt rationellt handlande uppfattas som nödvändiga för ledare (Haake 2004 och Söderström 1992). Ledning och lärande har, anser Hattie (2003) och Hedin (2006),

betydelse och för att lyckas behöver bland annat förtroende byggas, goda relationer skapas liksom att vara tydlig.

Det tycks krävas en rad kompetenser för att utöva ett ledarskap i en organisation men handboks litteraturen drar inga skarpa gränser mellan chef och ledare, rollerna och arbetsuppgifterna förefaller flyta ihop. Ledarskap verkar vara informellt och av normativ karaktär medan chefskapet vanligtvis är tilldelat och har en betydande administrativ funktion. Om rollen som ledare kan vara svårfångad och sammanlänkad med rollen som chef blir det sannolikt inte lättare, när rollerna sätts in i sin kontext. Hur ledare kan arbeta blir avhängigt krav och förutsättningar som organisationen ställer på sina ledare. I ledarskapet kan det därför bli nödvändigt att vara både chef och ledare och ikläda sig flera roller, vilket kan bli en balansakt mellan skilda intressen och krav.

Uttrycket akademiskt ledarskap tillskrivs, enligt Sörlin (2009), New Public Management (NPM)⁶. I Sverige är det först efter reformen 1993 som termen akademiskt ledarskap börjar användas. I två rapporter, som tillsammans går under benämningen RUT-93 (1995), används dessutom termen utan att närmare definieras, något som denna studie har för avsikt att reda ut. Akademiskt ledarskap kan skilja sig från ledarskap i andra organisationer eftersom verksamheten är mångfacetterad och syftar till att fostra kritiskt tänkande och självständiga forskare och studenter. Akademiska ledare kan därför behöva spela på fler strängar än ledare i andra organisationer och deras uppgift kan ibland liknas vid herding cats (Bennett 1998), leda solister (Haikola 2000) eller som att vara cirkusdirektör (Söderström 2000, 2001 och 2002). Ett akademiskt ledarskap kan, menar Middlehurst (1993), bli en relation som utövas med samtalet som verktyg, där argumentering, fysisk närvaro, förankring, försiktighet och att låta saker ta den tid som behövs, blir betydelsefullt. Akademiskt ledarskap måste utövas med varsam hand, när kolleger leder kolleger (Arcadius 1999). Med ett sådant synsätt blir akademiskt ledarskap även en arbetsform (Bexell 2010 och Sahlin 2010).

Det nämnda är bara några exempel på uppfattningar om vad som kan vara akademiskt ledarskap. Men för att leda behövs även legitimitet, vilket diskuteras i ett kapitel längre fram. Min uppfattning är att akademiskt ledarskap utövas av lärare i den akademiska miljön⁷. I litteraturen förknippas detta ledarskap framför allt med rektorer⁸, dekaner⁹ och prefekter, vilka leder på olika nivåer.

Universiteten i Sverige och Västeuropa är organisationer som under mer än tusen år formats av starka och välutbildade individer. Det är i det svenska

⁶ Mer om management och New Public Management i 1.3 samt kapitel 4.

⁷ Mer om detta i kapitel 4 samt kapitel 6.

⁸ Rektor tillsammans med universitetsstyrelsens ordförande utgör den högsta ledningen vid svenska universitetet och högskolor. Mer om detta i kapitel 4 och 6.

⁹ Dekanus är den vanligast förekommande benämningen på en ordförande för en nämnd eller fakultet. Mer om detta i kapitel 4.

landskap jag studerat akademiskt ledarskap. Det som redovisas och diskuteras i denna avhandling har en lång historia med förankring i stora delar av Västeuropa. Verksamheten vid västeuropeiska universitet har länge präglats av autonomi gentemot såväl kyrka som samhälle och politiska ideologier. De allra flesta universitet och högskolor i Sverige är också myndigheter¹⁰ men inte vilka myndigheter som helst (Björklund 1996 och Söderström 2005) utan en samhällsresurs med växande ekonomiska ramar på vilken förväntningarna alltmer ökar (Benner 2008 och 2009). Det handlar om myndigheter med stor självständighet, med delvis egen lagstiftning, monopol på till exempel examensrättigheter och forskarutbildning, en dominerande akademiskt utbildad personal och en påtaglig intern konkurrens mellan forskare och lärare¹¹.

Musselin (2006) anser att universitetens strukturer och processer skiljer sig historiskt från andra organisationer framför allt genom att de består av lösligt sammansatta system. Men i dagens samhälle präglad av NPM vill många se på universitetets organisation som vilken organisation som helst.

Själv har jag sedan 1990 arbetat med ledningsutveckling vid Högskolan i Växjö, Växjö universitet och Linnéuniversitetet¹². Detta arbete har gett mig möjligheter att observera den akademiska miljön och flera ledare. Jag har också medverkat i nationella nätverk och projekt inom området. Mina erfarenheter har dokumenterats i några rapporter¹³ och två böcker¹⁴.

Mina erfarenheter av arbete i korselden mellan akademiska intressen, praktiker, administrativa och politiska krav och förväntningar har övertygat mig om att dessa divergerande viljeytringar kan behöva belysas i mer än smärre rapporter eller utvärderingar. Detta fordrade en genomgång av villkoren inom skilda typer av akademiska miljöer och sammanhang. Jag har också valt att redovisa en hel del litteratur om detta. Tankarna har förstärkts i samtal med akademiska ledare under utbildningar som jag anordnat för dem.

¹⁰ Självständig organisatorisk enhet inom den statliga eller kommunala förvaltningen Nationalencyklopedin (2008). Mer om detta i kapitel 4.

¹¹ Mer om detta i kapitel 4.

¹² Ledningsutvecklingsprogram har genomförts inte bara för det egna lärosätet utan även i samverkan med Blekinge Tekniska Högskola, dåvarande Högskolan i Kalmar och Högskolan i Kristianstad.

¹³ *Möjligheternas ledarskap* (2002) en utvärdering av gemensamma ledningsutvecklingar i Sydost, vilken kompletterades med intervjuer av prefekter för att få en uppfattning om deras syn på sitt ledarskap. En rapport om *Chefsförsörjningens problematik* (2003) genomförd som en utvärdering av rekryteringsprocessen för chefer inom förvaltningen vid Växjö universitet. *Meriterande meriter* (2004) är en studie av hur Växjö universitets lärarförslagsnämnder bedömt pedagogiska meriter vid anställningar av lärare. I det nationella projektet IDAS, vars syfte var att öka andelen kvinnliga chefer inom akademien, redovisades förhållandena vid Växjö universitet i *Hur kan ledaruppdrag inom akademien förenas med fortsatt karriärutveckling som lärare och forskare?* (2005). Två mindre studier har gjorts *Hur kan vi stödja och utveckla forskningsledare i Sydost* (2006:1; opublicerad) där framgångskriterier för forskare vid lärosäten i Sydost kartlades genom intervjuer och *Personalchefers roll vid rekrytering av prefekter* (2006:2; opublicerad), som visade att personalchefers delaktighet i rekrytering av prefekter var försvinnande liten.

¹⁴ Sandstedt och Stigmar (2007) och Stigmar (red) (2009).

Några av dem har inspirerat mig till denna avhandling. Det kan inte uteslutas att min bakgrund och förståelse om akademiskt ledarskap kan vara en belastning men även innebära möjligheter att undvika alltför normativa och tendensiösa blindskär.

Med detta anslag vill jag fortsättningsvis i detta kapitel beskriva hur det i slutet av 1800-talet gick till vid tillsättning av en professur vid ett svenskt universitet. Detta för att ge ett exempel på hur det kunde gå till vid rekrytering av en akademisk ledare och vilka principer som tillämpades när ett universitet rekryterade ledare. Vidare beskrivs professor som ansvarig för en institution, med divergerande krav och intressen som finns vid universitet och högskolor. Därefter tar jag upp mina frågeställningar och kapitlet avslutas med avhandlingens disposition.

1.1 Kompetensprincipen versus *salus academiae*¹⁵

1852 års universitetsstatuter var de första där vissa procedurer började regleras. En sådan var hur det skulle gå till när en professor anställdes. Till exempel skulle en tillsättning ske först efter annonsering med påföljande ansökningsförfarande. Varje medlem av den fakultet där professuren var placerad skulle uttala sig om sökandes skicklighet. Resultatet skulle sedan vidarebefordras till universitetets högsta styrande organ, konsistoriet, som skulle lämna förslag till innehavare av en professur till universitetskanslern. Alla i konsistoriet skulle uttala sig om de sökande men det stod inget i statuterna att de sökande skulle rangordnas.

Före 1852 ansågs (SOU 1922:17) konsistoriet ha ”rätten” att tillämpa principen *bäst för universitetet* (*salus academiae*) vid tillsättningar av professorer. Detta innebar att avgörande vid professorstillsättningar skulle vara visad utmärkt vetenskaplig skicklighet och förtjänst. Erfarenheter visade emellertid att även andra överväganden och omständigheter beaktades av konsistoriet, vilket i värsta fall kunde undanröja vad statuterna avsåg med *salus academiae*, till exempel att universitetet ville spara pengar och gav en professur till en professor som redan hade en professur eller helt enkelt inte tillsatte professuren. Att Kungl Maj:t skulle utse innehavaren var givet och *salus academiae* kunde även innebära att Kungl Maj:t självt önskade bestämma över tillsättningen. Om fakulteten¹⁶ ansåg sig bäst lämpad att föreslå innehavare till professuren uppstod intressekonflikter mellan fakultet och

¹⁵ Avsnitt 1.1 har i sin helhet som källa SOU 1922:17.

¹⁶ En organisatorisk enhet vid ett universitet eller en högskola, som vanligen består av ett antal närliggande ämnen med av lärosätet angivna ansvarsområden till exempel forskning, forskarutbildning, kvalitetskontroller, lärarekrytering och resursfördelning.

konsistorium. Konsistoriet skulle lämna förslag till kanslern¹⁷, som i sin tur skulle uttala sig om förslaget och därefter lämna ärendet för beslut till Kungl Maj:t.

Många var (in SOU 1922:17) blandade vid en professorstillsättning och därmed fanns förutsättningar för konfrontationer mellan flera intressen, krav och viljeinriktningar. Den fråga som kom att bli avgörande för senare tillsättningsförfaranden, var den om vilken instans som skulle få lämna förslag om innehavare av en professur. 1852 års statuter gav inte tillräcklig vägledning härvidlag.

1871 blev (SOU 1922:17) en professur i matematik ledig vid Lunds universitet och efter ansökningstidens utgång fanns fyra sökande till professuren. Astronomiprofessorn Möller fick förbereda fakultetens utlåtande. Möller ansåg den sökande lektor Björling, som sedermera kom att erhålla professuren, kompetent men alltför originell. Övriga sökande var två adjunkter och en ung docent som sades ha goda framtidsutsikter. Adjunkterna och lektorn hade goda och omfattande meriter. Enligt Möller var Björling ”överlägsen sina medsökande i allmän lärdom och mångsidig utbildning”. Han kunde även visa upp större formell förmåga och undervisningsskicklighet än docenten. Professorns redovisning i fakulteten ledde till omröstning och alla fyra sökande förklarades kompetenta för professuren. Ärendet överlämnades till konsistoriet som rangordnade de fyra sökande i sitt förslag till kanslern. Björling föreslogs inte till tjänsten av konsistoriet utan i stället en av adjunkterna. Han skrev då till Kungl Maj:t och önskade få ärendet prövat av sakkunnige män innan beslut togs. Prokanslern gick på konsistoriets linje men kanslern utsåg sakkunniga som skulle yttra sig i ärendet, vilket bifölls av Kungl. Maj:t. Två sakkunniga gav i januari 1873 i stort sett identiska förslag på den mest meriterade för professuren, nämligen Björling. Fakultet och sakkunniga hade därmed bidragit till att Kungl Maj:ts beslut, baserat på en samlad kompetens, gått segrande ur striden. Denna ordning blev därefter rådande princip vid tillsättningar av professorer i Sverige och infördes i universitetsstadgarna 1876. Kompetensprincipen segrade och blev därefter rådande vid dessa tillsättningar. Denna händelse kan mycket väl ha haft betydelse för vad som senare skulle betecknas som akademiskt ledarskap.

1.2 Professor och prefekt

Vad skulle då en professor göra? Före 1963 var det självklart att professor som föreståndare skulle företräda både kolleger och ämnet. I samband med expansionen av högre utbildning på 1960-talet började också titeln prefekt

¹⁷ Är högste tjänsteman inom svenskt universitetsväsende sedan 1600-talet. Från 1964 har titeln i Sverige använts om chefen för i tur och ordning Universitetskanslersämbetet, Universitets- och Högskoleämbetet, Kanslersämbetet och slutligen Högskoleverket.

istället för föreståndare i allt större utsträckning användas för den professor som ledde ämnets kolleger.

Benämningen prefekt kom mer allmänt efter 1955 års universitetsutredning (SOU 1963:9) och efterföljande 1964 års universitetsstadga (SFS 1964:461) användas på föreståndare för vetenskapliga institutioner och ämnesinstitutioner vid svenska universitet. Prefekt skulle vara en av institutionens ordinarie lärare och utses av konsistoriet för en tid av högst tre år. Hur och vem som utsågs avgjorde respektive lärosäte. En av professorernas ursprungliga arbetsuppgifter var därmed inte längre självklart knutna till professuren, något som säkerligen inverkat på det akademiska ledarskapet vid svenska universitet och högskolor.

Gunnar Myrdal (1945) ansåg att ledarskapet borde vara rörligt och bestämmas i överenskommelser mellan kolleger för ett eller några år i sänder. Myrdals argumentering fick genomslag i högskoleförordningen SFS 1977:263, enligt vilken en prefekt skulle leda en institution och högskolestyrelsen skulle besluta om tillsättning. Behörighetskrav för prefekt var att ha tjänst som lärare vid en högskoleenhet samt ha vetenskapliga, pedagogiska och andra kvalifikationer som behövdes för uppdraget. Professorskravet var inte explicit uttryckt för prefektskapet och fanns inte heller i 1964 års universitetsstadga men uttrycktes som i *första hand* i 1977 års stadga. Innan högskolestyrelsen beslutade om prefekt skulle den samråda med institutionsstyrelsen och dess företrädare för anställda och studerande vid institutionen. Hur samrådet skulle ske var inte angivet i stadgarna men säkerligen fanns en vilja om att konsensus skulle uppnås.

Av stadgarna framgick inte om prefekt kunde väljas men däremot att andra ledamöter vid institutionsstyrelsen än prefekt kunde utses genom val¹⁸. Högskolestyrelsens beslut om prefekt skulle avse tillsvidare för högst tre år.

Stadgarna gav lärosätena relativt stora möjligheter att utforma tillvägagångssätt för hur prefekter skulle utses. Behörighetskravet i ”första hand professor” var sannolikt en fingervisning till universiteten om att upprätthålla hög akademisk nivå på sina prefekter.

Myrdal (1945) förutspådde en allt starkare kontroll och styrning från staten av det ekonomiska livet i Sverige. Varje intrång på det akademiska självstyret måste avvisas och särskilt angeläget var att hålla politiska och andra intresseinflytanden utanför själva förvaltningen av den akademiska verksamheten. Myrdal belyste således redan 1945 skilda intressen och krav som det tycktes finnas vid svenska universitet mellan akademien, universitetsförvaltning, politiker och staten, vilka kunde ge upphov till konflikter och skapa spänningsfält.

¹⁸ Egentligen förekommer sällan vid svenska universitet och högskolor ett val där prefektkandidater ställts emot varandra. Men begreppet val är etablerat och jag använder det i min text.

1.3 Divergerande intressen och krav

Under de senaste två decennierna har det funnits en vilja från politiker och staten, inte minst i Sverige, att ideologiskt marknadsanpassa universitet och högskolor med idéer hämtade från management och New Public Management (NPM). Management innebär för Kotter (1990), Tengblad (1997) och Yukl (2002) marknadsanpassning och kundorientering av en organisations verksamhet att arbeta som ett företag, att konkurrera på marknaden och stå till tjänst med den service som efterfrågas. Verksamhetsansvariga skall ha en helhetssyn för resursanvändning, sätta upp tydliga resultat och kvalitetsmål, planera och producera, administrera och ekonomisera samt följa upp verksamheten med mått för prestationer och måluppfyllelse.

Det nämnda överensstämmer med hur forskare beskriver New Public Management, som understryker kvantitativa resultatindikatorer och effektivitetsmål som formuleras av politiker (jfr Agevall 2005). Den engelska staten har, menar Shattock (2003), genom en rad beslut pressat lärosäten att ta till sig management, vilket enligt Enders (2001), även ägt rum i andra europeiska länder under senare delen av 1900-talet. NPM präglar rapporter och propositioner fram till dags dato. Två tidiga och tydliga exempel är *Frihet, Ansvar och Kompetens* (SOU 1992:1) och i *Frihet för kvalitet* (Prop. 1992/93:1), vilkas slutprodukter blev SFS 1992:1434 (Högskolelag)¹⁹ och SFS 1993:100 med tillägg (Högskoleförordning)²⁰.

Exempel på marknadsanpassning är när forskning och undervisning vid universitet, som uttryck för en politisk vilja, alltmer börjar ske i samverkan mellan företag och samhälle (Etzkowitz och Leydesdorff 1997 samt Benner och Sandström 2000), vilket ibland brukar kallas *triple helix* (VLM 2012). Marknad, profession²¹ ²²och stat påverkar varandra genom lagar, normer och i

¹⁹ I fortsättningen används för detta regelverk förkortningen HL, som i olika omgångar uppdaterats. Jag har valt att ange den första stadgan eftersom den markerar starten på en större förändring som inleddes 1992/93.

²⁰ I fortsättningen används för detta regelverk förkortningen HF, som i olika omgångar uppdaterats. Jag har valt att ange den första stadgan eftersom den markerar starten på större förändringar av det svenska högskolesystemet till en ökad decentralisering med början 1992/93.

²¹ Blomqvist (1992) och Fridjonsdottir (1983) anser att profession och professionalisering kännetecknas av att yrkeskunskapen är exklusiv och vilar på systematisk och teoretisk kunskap. Professionen medverkar i utbildningen av sina nya medlemmar och prövar medlemmarnas kompetens i formella och institutionella former. Medlemmarna förbinder sig att lyda yrkeskoder och etiska regler som professionen fastställer och vägleds mera av ett serviceideal mot klienter än av profitintresse, d v s altruism är viktigare än egoism. Professionen har också en organisation för sin verksamhet. En lång utbildning tillsammans med en legitimering från staten ger utövarna ett yrkesmonopol, som utgör grund när professionen fastställer en etisk kod för sin praktiska gärning. Dessa regler kan även rymma närmast språkliga inslag, ord, teorier och begrepp som medlemmarna använder då de talar om sitt yrke.

²² Begreppet profession är komplext inom universitetsvärlden och kan omfatta flera professioner. När jag använder begreppet profession likställs de med hela gruppen akademiker. Professionen omfattar då samtliga ämnen som finns vid svenska universitet och högskolor inte endast de som har s k professionsutbildning till exempel jurister, lärare eller läkare.

modeller (Engwall och Eriksson 2012). Redan före reformerna 1992 och 1993 skedde emellertid en successiv marknadsanpassning genom förhandlingar mellan statsmakterna och universitetens företrädare (Blomqvist 1992 och Odén 1991). Uthållighet och kontinuitet är viktigt för forskare (Karlsson 2004) och framgångskriterier blir till exempel produktion och publicering av forskning och etablering av goda nätverk (Sörlin 1994).

Forskares prestationer prövas och vägleds vanligtvis av autonomiideal, vilket innebär att produkternas halt och relevans kontrolleras av professionen själv (Blomqvist 1992 och Fridjonsdottir 1983). Nämnda förhållande präglar en informell och professionell organisation som finns vid universitet och högskolor, där forskares och lärares ideal kan hamna i motsatsförhållande till management (Söderström 1992 och 2005).

Eftersom universitet och högskolor inrymmer en eller flera kulturer (Kekäle 2001 och Knight och Trowler 2001) är det knappast rimligt att tro att ledarskap präglat av management hur som helst och med politiska förtoner kan införlivas i ett akademiskt ledarskap. Förändrade uppgifter för universitet och högskolor har, menar Engwall (2007) samt Engwall och Eriksson (2012), också medfört att lärosätenas styrelser i ökad utsträckning söker efter rektorer med talanger för management, vilket även anses spilla över på andra ledare vid ett universitet.

Det finns en allmän uppfattning vid svenska lärosäten att förändringarna påverkat lärosätenas arbetsformer och en del av den informella ordningen vid svenska universitet och högskolor tycks ersatt av administration, förvaltning och representativa organ. Möjligen har dessa förändringar ändrat förutsättningarna för ett akademiskt ledarskap. Åtminstone har det funnits en oro för detta, vilket markerades genom de europeiska universitetens rättighetsförklaring Magna Charta Bologna 1988, en manifestation där universitet i Västeuropa argumenterar för bevarande av sin autonomi i samhället. Forskning och undervisning får inte separeras och forskningens frihet är viktig för en demokratisk samhällsutveckling.

Trots viss anpassning till politiska reformer och samarbete med näringslivet, anser Sörlin och Törnqvist (2000), att utvecklingen i ringa utsträckning påverkat akademins inre liv eller autonomi. Den akademiska identiteten och kulturen i Västeuropa förblir stark trots stora förändringar och krav på anpassning (Henkel 2002). Det är emellertid för tidigt, menar Bleiklie och Kogan (2007), att säga hur och på vilket sätt NPM och idéer drivna med produktionseffektivitet påverkat akademiska institutioner och varierar dessutom mellan länder. Sociala relationer i högskolesystemet är mycket komplexa och det skall mycket till om de förändras genom reformer initierade uppiifrån.

Ett vanligt antagande är att NPM har minskat akademikers inflytande på högre utbildning men då bortses från öppnandet av fler akademiska arenor. På 1970- och 1980-talen var akademikers makt begränsad till de genuint akademiska institutionerna. Men i de nya elitistiska och hierarkiska arenorna

som till exempel råd och stiftelser för forskningsfinansiering, utvärderingsinstitut och styrelser har akademiker stort inflytande. NPM har förändrat den akademiska makten (Bleiklie m fl 2010).

Universiteten genomgår förändringar över hela världen. Tävling och konkurrens är en förändring som påverkar såväl studenter som lärare och innebär mycket arbete och lite resurser. Antalet universitet har ökat sedan 1960-talet och detta sker över hela världen (Frank m fl 2006). Denna förändring finns även i Sverige och under de senaste 25 åren har fler lärosäten etablerats liksom önskemål om nya eller förändrade utbildningar. Antalet studenter har ökat och därmed har ett behov uppstått av fler lärare med doktorsexamen och professorer. Tillväxten har medfört fler anställda vid universitet och högskolor och fler som skall ledas.

Staten styr också med regelverk, lagar och förordningar. Avregleringen har inneburit en decentralisering av ansvar, förändrade former för finansiering, täta granskningar och kontroller av verksamheten och konkurrens mellan lärosäten. Centrala och lokala regelverk skall vara dokumenterade, stå för rättssäkerhet och fungera som styrdokument. Avregleringen i Sverige sedan 1993 har emellertid inte inneburit färre regelverk utan de som försvunnit centralt har ofta återskapats lokalt vid lärosätena och blivit fler och mer detaljerade. Vidare tycks en mer omfattande kontroll oundviklig i takt med förändringar och tillväxt av universiteten där forskning, förvaltning och undervisning skall utföras snabbare och mer effektivt.

Politikerna kommunicerar, hävdar Lundquist (1997), genom förvaltningsstyrning i form av till exempel anslag, organisering eller regelverk. Ekonomismen har för författaren blivit det dominerande politiska styrinstrumentet, som tagit över mer traditionella styrformer som demokrati, etik och rättssäkerhet.

Styrning kan även vara tyst kunskap²³ som finns inbäddad i vetenskapssamhällets former, normer och värden, som kan vara svårare att fånga och sätta på pränt. Människor accepterar inte längre att bli styrda utan måste övertygas av unika föreställningar och värden (Alvesson 2001). Värden byggs in i en organisations verksamhet och manifesteras i gemensamma metoder och arbetssätt (Birkinshaw och Crainer 2002). Framgångsrika organisationer bevarar också sina ideal, normer och värden samtidigt som de anpassar sig till en föränderlig värld (Collins 2003). Värdegrunden är, anser Bexell (2010), en central del inte minst för ett framgångsrikt akademiskt ledarskap och ingenting står över akademiska värden. Managementfilosofin kan emellertid, enligt författaren, tillföra universitetsledningarna en hel del.

Utifrån dessa fragmentariska nedslag om hur universitet förändrats sedan 1960-talet förefaller det existera flera intressen och viljeinriktningar som

²³ Begreppet tyst kunskap (tacit knowledge) används av Polanyi (1967) och kännetecknas av erfarenhetsbaserad kunskap och kan vara svårt att sätta ord på. Tyst kunskap är ett resultat av erfarenheter och praktiska handlingar.

akademiska ledare behöver förhålla sig till. Å ena sidan finns politiska viljeyttringar som framträder i regelverk, lagar och förordningar präglade av demokrati och rättssäkerhet samt det som förmedlas i myndigheters allmänna riktlinjer, anslag, policier och regleringsbrev som idag i stor utsträckning är präglade av NPM och av styrformen governance²⁴. En styrform som enligt min uppfattning är komplex, otydlig och kan vara svår att hantera för beslutsfattare. Å andra sidan finns vetenskapssamhällets viljeyttringar präglade av forskares och lärares normer och värderingar om autonomi och självkontroll.

Alla anställda vid universitet och högskolor i Sverige är dessutom tjänstemän, demokratins tjänare och väktare, vilket innebär flera roller. Väktarrollen innebär ansvar för verksamheten och att medborgare ges tillfälle att följa och, där så är möjligt, ingripa i skeenden (Lundquist 1997). Ytterligare intressen och krav är de samhället utsätter universitet och högskolor för, vilket sker i skilda typer av förhandlingar, såsom arbetsmarknadsanpassade utbildningar och särskilda finansieringar och fonder samt den allt snabbare teknikutvecklingen. Även detta kan uppfattas som governance.

Divergerande viljeyttringar blir tydliga när lärare som tjänstemän behöver balansera skilda intressen, krav och värden i sin forskning och undervisning. Detta kan innebära ställningstaganden till huruvida det är ekonomism och effektivitet eller förståelse, mening och människovärde som skall prioriteras (Agevall och Jenner 2008).

Jag har identifierat olika intressen, krav och viljeyttringar kring akademisk ledning och styrning av lärosäten. Dessa kan vara svårhanterliga och bidrar till spänningar vid ett universitet men kan även vara utvecklande. Dilemman uppstår som behöver hanteras av akademiska ledare och som kan ha betydelse när akademiska ledare skall rekryteras.

²⁴ För Bergman och Blomgren (2005) samt Blomgren (2003) innebär governance, att politiken formas annorlunda idag genom flera nätverk på EU-nivå och på nationell nivå. Detta sker genom, att till exempel ideella föreningar och företag görs delaktiga i processen. Författarna menar att governance existerar i verkligheten, det är inte enbart en tankefigur eller ett normativt mål. Med fler inblandade aktörer i framtagandet av politiska förslag, varvid makten blir mer otydlig. En annan definition är: *The term governance is popular but imprecise. It has at least six issues, referring to: the minimal state; corporate governance; the new public management; good governance; socio-cybernetic systems and self-organizing networks. I stipulate that governance refers to self-organizing interorganizational networks and argue these networks complement markets and hierarchies as governing structures for authoritatively allocation resources and exercising control and co-ordination. I defend this, definition arguing that it throws new light on recent changes in British government, most notably; hollowing out the state, the new public management, and intergovernmental management. I conclude that networks are now a pervasive feature of service delivery in Britain; that such networks are characterized by trust and mutual adjustment and undermine management reforms rooted in competition; and that they are a challenge to governability because they become autonomous and resist central guidance* (Rhodes, 1996, s 652).

1.4 Frågeställningar

Vi tycks leva i en tid av starkt uppskruvade förväntningar från allmänhet, politiker och studenter, på vad universitet och högskolor kan åstadkomma. Risker finns att i detta tempo blir NPM ett postulat som inte diskuteras eller ifrågasätts vid ett lärosäte och övriga intressen och krav kommer i skymundan. Skilda krav ställs på sin spets när akademiska ledare, som till exempel rektorer, dekaner och prefekter skall identifieras och rekryteras.

Även om andra intressen kan komma till uttryck vid rekrytering är min erfarenhet av dessa processer att en organisation i första hand försvarar sina kärnvärden. Detta bekräftar Tengblad (1997 och 2006) som anser att chefsförsörjning är en viktig företeelse hos företag och vid dessa har i ideal och regler (inte juridiska) stor betydelse. Rekrytering har dessutom, hävdar Collins (2003), betydelse som framgångsrecept för organisationer och sker ofta i interna procedurer och processer.

Avhandlingens huvudfråga är hur akademisk och vetenskaplig kultur agerar och hanterar balansen mellan skilda intressen, krav och viljeyttringar, vilka arbetsformer som finns och huruvida regelverk eller akademiska normer avgör rekrytering inom akademien. Rekryteringsprocesserna för prefekter och forskarstuderande har valts eftersom de har olika förutsättningar och möjligen hanteras de olika på grund av att en inte är centralt reglerad (rekrytering av prefekter) medan den andra är centralt reglerad i HL och HF (rekrytering av forskarstuderande). Prefekter är akademiska ledare och deltar i det dagliga arbetet. Forskarstuderande genomför en utbildning för att kunna bli forskare och lärare. Det är inte forskarutbildningen som skall studeras utan rekryteringen till densamma.

Det handlar om rekrytering med divergerande syften. Antagning av en forskarstuderande skall göras utifrån att vederbörande skall ha förutsättningar för att tillgodogöra sig en forskarutbildning, medan rekrytering av en prefekt skall tillgodose olika krav för att tillåtas leda en institution. De forskarstuderande rekryteras inte som ledare men det kan på sikt finnas möjligheter att bli till exempel prefekt. Dessa båda procedurer borde spegla arbetsformer för akademien och professionen. Insikt och kunskap dessa två procedurer kan därför ha avgörande betydelse för hur akademiskt ledarskap utformas i framtiden.

Studien vill visa huruvida det finns dokumenterade kriterier för behörighet, om det finns kravspecifikationer och om det är *salus academiae* eller kompetensprincipen som avgör dessa rekryteringar. Av intresse är om det förekommer likheter, olikheter eller mönster i processerna samt huruvida en gemensam syn finns mellan olika institutioner eller ämnen.

Inga av de beslut som tas i samband med dessa rekryteringar kan överklagas, vilket för forskarstuderande framgår av HF Kap 12. Rekrytering av forskarstuderande kan innebära en anställning, varvid avseende skall, enligt LOA 1994:260, fästas bara vid sakliga grunder som förtjänst och skicklighet.

Detta gäller vid alla statliga anställningar. Eftersom inga beslut kan överklagas öppnar det möjligheter för dem som rekryterar att vara fria i sina arbetsformer. Möjligen finns det särskilda spelregler som tillämpas vid det som kallas val av prefekter och vid antagning av forskarstuderande. HL, HF samt lokala regelverk fram till 2011 utgör juridiska ramar för mina studier.

Pedagogiskt ledarskap förekommer i litteratur och förknippas med lärare i olika miljöer och organisationer. Min studie rör sig i den akademiska miljön där pedagogiskt ledarskap finns och är betydelsefullt. Jag har dock nöjt mig med att diskutera kollegialt och vetenskapligt ledarskap, som är viktiga för att förstå akademiskt ledarskap och vad som är möjligt att styra vid svenska universitet och högskolor.

1.5 Disposition

I detta första kapitel har jag beskrivit vad jag vill med denna avhandling och redovisat mina frågeställningar. Kapitel 2 innehåller en översikt av studier och diskussioner om akademiskt ledarskap, om rekrytering i allmänhet och av företagsledare för att möjliggöra en jämförelse med huruvida det finns liknande tankar som vid rekrytering av akademiska ledare. Rekrytering av prefekter och forskarstuderande redovisas och sammanfattningen tar upp de kunskapsluckor som tycks finnas.

Kapitlen 3 och 4 innehåller teoretiska utgångspunkter och förutsättningar för akademiskt ledarskap. I kapitel 3 diskuteras begreppet institution, normer, värden och spelregler samt ett nyinstitutionellt synsätt för analys och diskussion av empirin. Kapitel 4 belyser den akademiska kontexten, landskapet som sätter sin prägel på det ledarskap och styre som studerats. Institutionsbegreppen ställs i relation till framträdelseformer, förhållningssätt, normer och värderingar, inom akademien och vetenskapssamhället, och förutsättningar för akademiskt styre och ledarskap diskuteras.

Kapitlet 5 tar upp ledarskap och legitimitet och i kapitel 6 knyts sedan idéerna om akademiskt ledarskap ihop till en precisering av detta ledarskap och en sammanfattning görs av studiens referensram för analys och tolkning av min empiri.

Kapitel 7 beskriver tillvägagångssättet för min datainsamling. Jag redovisar urval, motiveringar samt de redskap som använts. Den dokumentation som valts beskrivs, trovärdighet diskuteras och överväganden presenteras.

Det empiriska materialet presenteras och tolkas i kapitel 8, 9 och 10. I kapitel 8 och 9 ges två perspektiv på de svar som erhållits om rekrytering vilket synliggör mönster i intervjuerna. I dessa kapitel drar jag också paralleller till mina teoretiska ansatser. I kapitel 10 återges uppfattningar om kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Inledningsvis görs i kapitel 8 en reflektion över intervjupersonerna, därefter presenteras varje institutions

organisation, universitetslärarna som intervjuats samt respektive institutions gemensamma uppfattning om vad som har betydelse vid rekrytering av prefekt och forskarstuderande, universitetslärares normer och värden samt politiska intressen och krav. I kapitel 9 presenteras och tolkas uppfattningar som framkommit vid intervjuer relaterat till undersökningsområdena regelverk, kriterier, process och beslut. Ett separat avsnitt ägnas intervjupersonernas åsikter om anställning eller uppdrag för prefekter. I kapitel 10 tolkas uppfattningar av vad som skiljer respektive är gemensamt mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Avslutningsvis och diskuteras i kapitel 11 avhandlingens viktigaste resultat och bidrag. Avhandlingen rundas av med en Epilog och med några idéer till fortsatt forskning.

2 OMRÅDESÖVERSIKT

Eftersökningar av litteratur om akademiskt ledarskap, om rekrytering i allmänhet, om rekrytering av prefekter och forskarstuderande har genomförts systematiskt vid ett par tillfällen på Internet, i LIBRIS samt i databaser såsom Ebrary, ELIN och JSTOR. I första hand har svenska publikationer eftersökts men även publikationer från andra länder. Detta senare gäller särskilt om akademiskt ledarskap och rekrytering av prefekter. Någon forskning om rekrytering av prefekter har inte hittats. Avseende forskarstuderande har bara svenska publikationer eftersökts och en del material finns. Jag gör inte anspråk på att genomgången är fullständig.

Beteckningen akademiskt ledarskap är som antytts i kapitel 1 svårfångad och tycks kunna vara såväl ett uttryck för en arbetsform som för ett ledarskap. Sökningar i databaser såsom Ebrary, ELIN och JSTOR har sällan gett material som varit klargörande för min avhandling. Detta gäller särskilt när akademiskt ledarskap kombineras med sökt forskning om specifikt prefekter. Studier om akademiskt ledarskap i Sverige och även internationellt förefaller vara begränsade i antal. Det finns en hel del amerikanska och västeuropeiska studier, som berör den akademiska organisationen, rektorsrollen och hur ett universitet bör eller kan styras. Det skall också sägas att texter om ledarskap och akademiskt ledarskap återfinns i flera discipliner.

I den forskning och i de texter om akademiskt ledarskap som finns i Sverige framtonar olika uppfattningar om hur det borde vara. Dessa refererar inte sällan till arbeten, som utförts av nuvarande och tidigare rektorer med särskilt intresse för den egna rollen. Bexell (2010) diskuterar till exempel akademiska värden. Även i rapporter och utredningar från departement, högskoleverk och lärosäten påträffas normativa bidrag om ledning av högskolan.

Akademiska ledare, som till exempel Ehn (2001), har bidragit med egna betraktelser över livet i universitetsvärlden. Andra europeiska och svenska författare ger en bild av akademien och vetenskapssamhället och berör perifert ledarskapet till exempel Becher och Trowler (2001), Björklund (1996),

Blomqvist (1992), Bourdieu (1996) Gerholm och Gerholm (1992) samt Sörlin (1994).

2.1 Studier om akademiskt ledarskap

Två anglosaxiska forskare Middlehurst (1993) och Ramsden (1998) försvarar det kollegiala ledarskapet men vill samtidigt göra det mer professionellt.

Middlehursts (1993) studie baseras på omfattande intervjuer med ledare från brittiska universitet på olika nivåer. Författaren lyfter fram att akademisk kultur med konsensus, kollegialitet och starka värden har betydelse för akademiskt ledarskap. Legitimitet och inflytande är nödvändigt för akademiska ledare och erhålls av organisationens medlemmar. Samtycke om vem som skall leda en institution skall vara individuellt och kollektivt, underförstått men offentligt. Akademiska ledare vid ett universitet bör därför komma inifrån, förstå verksamheten och vara vetenskapligt meriterade. Akademiskt ledarskap blir som en relation och kan uppfattas som ett förtroendeuppdrag. Ledarskap vid ett universitet finns på flera nivåer och generellt finns tre typer av ledare: politiska (högsta ledningen och rektor), professionella (lärare och forskare på fakultets- och institutionsnivå) och administrativa (på alla nivåer), som behöver hantera komplexa sociala och psykosociala system. Prefekters arbetsuppgifter omfattar åtminstone de två sista typerna. Ansvar och arbetsuppgifter varierar beroende på verksamhetens innehåll och storlek men omfattar vanligtvis ledning av en institution, hantering av utbildningsfrågor, personalansvar, verksamhetsutveckling, studentrelaterade frågor, intern och extern representation samt ekonomi. De prefekter som författaren intervjuat kände sig mer förankrade nedåt än uppåt i organisationen. Före 1985 kunde prefektuppdraget vara permanent, tidsbegränsat eller roterande vid en institution. Prefekten utsågs av institutionen, vilket även kan ske idag. Det förefaller emellertid allt vanligare med arbetsbeskrivningar och att prefekter utses av rektor eller dekanus.

Ramsdens (1998) studie om akademiskt ledarskap bygger på ett omfattande intervju-material från Asien, Australien och Storbritannien med ledare både från akademi och förvaltning. Universitetens huvuduppgift anses vara att lära andra lära och det borde därför vara lika naturligt när kolleger skall leda. Författaren konstaterar att akademiker²⁵ värderar tradition, tycks skeptiska till förändringar som initieras externt, tror sig producera hög kvalitet och goda resultat genom sin inneboende expertkompetens och långa träning. För mycket kontroll och management från andra försvagar snarare än förhöjer kvaliteten. Goda studiemiljöer för lärare och studenter bidrar till en positiv utveckling av en institutions verksamhet. Författaren menar att undervisning och forskning fungerar sida vid sida på institutionen och det är i allmänhet hög nivå på diskussionerna och gott samarbete, vilket är förutsättningar för en god

²⁵ Vad Ramsden menar med akademiker finns inte förklarat i hans text.

arbetsmiljö. Ledarstilen har därför betydelse för att uppnå detta. Akademiska ledare måste visa vad som uppfattas som värdefullt och belöna det samt agera på ett särskilt sätt:

Being academic means you should think critically about what to do and learn from others, not being free to do what you like (a.a., s 96).

Knight och Trowler (2001) studerar förutsättningarna för ledarskapet på institutionsnivå vid amerikanska och brittiska universitet. Författarna har intervjuat mer än 220 akademiker, inom 12 discipliner och vid 18 institutioner. Fokus är inte på ledaren utan på landskapet och miljön, men författarna ger även råd till ledare. Ledarskapsteorier varvas med egna och andra brittiska akademiska ledares erfarenheter och ledarskap uppfattas som kontextuellt. Författarna diskuterar förändringar och anser kollegialitet värdefullt men det kan också vara begränsande när en verksamhet skall utvecklas. Mer angeläget för författarna tycks vara engagemang och att kunna ta kloka beslut i en professionell verksamhet som bygger på tyst kunskap. Universitet uppfattas som komplexa med mer än en kultur där olika sociala processer inom och mellan kulturerna pågår. Dessa processer måste akademiska ledare kunna hantera. Varje grupp har sina egna attityder, koder, förgivettaganden och procedurer, som bidrar till tyst kunskap i gruppen. Diskurs, identitet, lärande, meningsskapande och social praktik uppfattas som betydelsefulla i professionella organisationer. Författarnas råd om hur lärare kan utvecklas som ledare i akademien har sin grund i egna och andras erfarenheter samt i ledarskapsteoretiska normativa och allmänna ideal. Teori och reflektion förefaller vara nödvändiga ingredienser, liksom att skaffa sig kunskap om hur akademiska ledare vill utveckla och utvecklas. Det dagliga samtalet lyfts fram som värdefullt. Författarna uppfattar management som reaktivt och inte långsiktigt utan mer av ad hoc karaktär. Akademiskt ledarskap tycks fungera när det praktiseras i arbetsgrupper och när ledare är i takt med den sociokulturella kontexten. Ledare måste kunna läsa av vad som är på gång och ha magkänsla för vad som skall göras. Akademisk identitet med en stark ämnesanknytning präglar, enligt författarna, den akademiska stammen och anses som en nödvändighet när stammen på institutionsnivå skall ledas.

Shattock (2003) studerar brittiska universitet och utreder varför de blivit framgångsrika:

Successful universities are successful primarily because of their teaching and research, not because of their management, but good management can over time provide the conditions in which teaching and research flourish, just as poor management can undermine teaching and research and precipitate institutional decline (a.a., introduction).

Shattock gör en resumé av legislaturens utveckling sedan 1980-talet och hur dessa mottagits av de brittiska universiteten. Hans studier baseras på den debatt som förekommit i Storbritannien, på samtal med personer inom universitetsvärlden och på hur han definierar framgångsrika universitet. Dessa mäts kvantitativt till exempel utifrån antalet studenter, examina, forskning och undervisning samt den mediala ranking som görs. Universitet som har framgångsrik forskning har också framgångsrik undervisning. Samband förekommer även mellan akademisk framgång och ett universitets ökade engagemang ekonomiskt och socialt. Framgångsrika universitet är, enligt författaren, inte enhetliga och det finns inte en enkel modell för framgång. Det finns emellertid några gemensamma faktorer för framgång och de gäller för alla nivåer i organisationen. En faktor är strategiskt ledarskap som uppmuntrar mer än kontrollerar och som ger institutionerna mycket fria händer. Långsiktighet i hanteringen av ekonomin och oberoende av enskilda finansierare framhålls som betydelsefullt. Kulturen har vidare stor betydelse för det ledarskap som kan genomföras. Författaren berättar om kollegialt ledarskap men redogör inte i detalj för vad som avses utan konstaterar att ledarskap tillkommer genom val och har hittills haft störst framgång inom akademien. Ledarskapet behöver anpassas till såväl en institutions kultur som dess behov liksom till hela universitetets strategi. Författaren lyfter behörighet, hög vetenskaplighet, och några normativa krav som till exempel att ha förtroende, att ha ett starkt nätverk, att kunna leda, att ta beslut och entusiasmera som viktiga ingredienser i det kollegiala ledarskapet.

Även Deem m fl (2007) studerar ledarskapet vid engelska universitet. Data har författarna hämtat från fokusgrupper bestående av forskare, lärare samt administratörer. Dessutom har individuella intervjuer genomförts med akademiska ledare rektorer, prorektor, dekaner och prefekter samt seniora administratörer från en rad universitet. Författarna beskriver hur NPM-ideologin och dess ekonomiska styrformer under förra seklet påverkat de flesta högt utvecklade industriländer och även de brittiska universiteten. Fokusgrupperna ansåg, att det engelska universitetssystemet uppslukats av denna ideologi och dess byråkrati, vilket inneburit begränsad handlingsfrihet och sjunkande trovärdighet för universiteten. I fokusgruppen fanns en utbredd uppfattning att pengar mer än det akademiska i ökad utsträckning styr beslut och arbetsuppgifter. NPM har, menar författarna, inneburit fler otillgängliga seniora ledarteam och utökad intern och extern ekonomisk kontroll har blivit följden. Akademiska ledare med erfarenhet av praktisk management var mer positiva till NPM än fokusgrupperna. De beskrev hur de tagit till sig den ekonomiska styrformen samt lyfte fram processer som jämställdhet och engagemang i forskning och undervisning.

Bjuremark (2002) och Haake (2004) belyser i sina avhandlingar akademiskt ledarskap vid svenska lärosäten. Bjuremarks (2002) avhandling baseras på intervjuer och observationer av ledare vid Lunds universitet. Författaren tar upp skillnaden mellan akademiskt ledarskap och

managementledarskap, där det akademiska står för ett sökande efter gemensam förståelse medan managementledarskap mer använder sig av övertygelseprocesser, ser till ekonomisk helhet och resultat. Vid tiden för studien av ledning vid Lunds universitet är, enligt författaren, dekanernas ledarskap av managementkaraktär medan rektor står för det akademiska ledarskapet. Identiteter diskuteras inte specifikt men det framkommer att dekanerna balanserar mellan två identiteter – kollegialitet och management. Författaren beskriver även hur styrning av akademisk verksamhet utövas vid Lunds universitet och en slutsats är att styrning blir vad aktörerna gör det till. En intressant aspekt som författaren belyser är spänningar mellan historiska anor, kollektiva friheter och samhällseliga normer:

Dekanerna betraktar prefektens roll som oerhört mycket svårare än sin egen roll och därför behöver diskuteras på allvar (a.a., s 311).

En omfattande forskningsgenomgång av ledarskap finns i Haake (2004) avhandling, där material från flera länder redovisas. Författarens avhandling bygger på intervjumaterial från prefekter vid Umeå universitet och belyser hur män respektive kvinnor upplever ledarskapande i prefektrollen. Avhandlingen målar på ett inledande avsnitt upp det landskap som en prefekt skall leda och akademien som organisation beskrivs. Hon visar hur ledarskapande och prefektidentiteter utvecklas över tid och hur de följer vissa mönster och logiker. Utan en akademisk identitet kan rollen som prefekt bli problematisk och innebära en balansgång mellan divergerande intressen och krav. Områden beskrivs där prefekter behöver stöd och utbildning för utveckling av sitt ledarskap. Dessa är till exempel ekonomi, personliga förmågor, personalhantering, regler och riktlinjer, stöd genom ledarutbildning och hjälp från fakultetsnivån samt tidsbrist.

Kekäle (2001) studerar hur finska professorer i fyra ämnesdiscipliner biologi, fysik, historia och sociologi vid två finska universitet leder sina institutioner. Han har intervjuat ledare och personal vid väl fungerande institutioner och författaren kommer fram till att beslutsprocessen varierade vid de undersökta institutionerna. Institutionerna har skapat ett arbetsmönster som inte med självklarhet passar in i en annan institutions kontext och dess värden (jfr Knight och Trowler 2001). Forskargrupper kan skilja sig mycket och till och med vara i konflikt. Akademiska ledare, professorer, anses ha mest inflytande när en institution är ung och kulturen under utveckling. Författaren lyfter fram en intressant aspekt nämligen att kulturella ledarskapsmodeller mer visar en organisations informella aspekter än dess officiella struktur.

2.2 Diskussion om akademiskt ledarskap

Debatt och diskussion om akademiskt ledarskap har ägt rum i såväl Storbritannien som i USA och flera amerikanska och engelska studier förekommer, ofta med fokus på rektors och styrelsens roll och uppgifter.

Engelska universitet har, enligt Deem m fl (2007), Middlehurst (1993) och Middlehurst och Barnett (1994), uppenbarligen tagit till sig eller tvingats in i en management struktur, styrd och kontrollerad av dess byråkrati. Evans (2004) anser emellertid att akademikerna i Storbritannien inte bjuder större motstånd inför kontrollkulturen, eftersom de anses vana vid utvärderingar och konkurrens. Liknande diskussioner finns hos Clark (1998), Dill (2003), Lucas (2000) och McNay (1995) i USA om universitetens marknadsanpassning på grund av budgetåtstramningar, ekonomisering, förväntningar från studenterna och teknisk utveckling.

Diskussionen om akademiskt ledarskap i Sverige fick fart i början på 1990-talet och kan bland annat relateras till förändringar i politiken och samhället under andra hälften av 1900-talet. Men det var åtminstone tre förvaltningspolitiska händelser som bidrog till detta. För det första hade en omfattande utredning av universitet och högskolor gjorts som resulterat i en ny HL och HF, som innebar ökad autonomi för lärosäten vad gäller intern organisering av verksamheten och av utbildningsutbudet. Samtidigt ökade konkurrensen mellan lärosätena, andra styr- och resurstilldelningssystem infördes och anpassades efter studenternas genomströmningstakt.

Den andra händelsen var Söderströms (1992) rapport, som en del av utredningen om högskolan Prop. 1992/93:1²⁶. Rapporten skildrar aktuell organisationsteoretisk forskning och ledarskapsforskning främst inom de beteendevetenskapliga och företagsekonomiska fälten samt empiriska iakttagelser (ingen empiri redovisas). Rapporten lyfte fram ledningsprinciper som kan bidra till ökad kunskap om högskolans ledningsfrågor och som författaren ansåg behövdes för utveckling av ledarskapet vid universitet och högskolor i Sverige. Rapportens idéer bidrog till fler diskussioner om akademiskt ledarskap vid svenska universitet och högskolor samt utbildning av rektorer, dekaner och prefekter.

Den tredje förvaltningspolitiska händelsen som bidrog till en ökad diskussion om akademiskt ledarskap i Sverige var resultatet av den omfattande uppföljningen av 1993 års universitets- och högskolereform, RUT-93, och det nyinrättade Högskoleverket. Utredningen påtalar bland annat bristen på

²⁶ I förordet till SOU 1992:15 anger Söderström, att en av förutsättningarna för att uppfylla uppdraget enligt Prop. 1992/93:1 är att utveckla ledningsformer särskilt på institutionsnivå. Författaren menar att en sådan utveckling behöver ta sin utgångspunkt i forskning som finns om ledningsutveckling. Avsikten är att skissera en referensram för fortsatt diskussion inte att komma med konkreta och detaljerade förslag, vilket är en fråga för utredningen som helhet och lärosätena. Syftet att *utifrån skilda perspektiv belysa förutsättningarna för utveckling av ledning och ledarskap inom högskolan i Sverige* (a.a., s 8).

ledarskap anpassat till den decentralisering och avreglering som var en av intentionerna med 1993 års riksdagsbeslut. RUT-93 pekade på spänningar mellan ett kollegialt ledarskap och ett ekonomi- och managementcentrerat samt förde fram det senare som nödvändigt för utvecklingen av svenska universitet och högskolor. Högskoleverket fick 1995 i uppdrag att främja chefsutvecklingen i högskolan och startade ett särskilt program för chefs- och ledarskapsutveckling (Fransson 2002). Detta bidrog säkerligen till ett ökat intresse för akademiskt ledarskap åtminstone vad avser utbildning av ledare inom akademien.

Ytterligare en händelse som bidrog till diskussioner om akademiskt ledarskap är Haikolas (2000) rapport²⁷, som hämtade inspiration från Middlehurst (1993) och Ramsden (1998). Författaren anser att akademiskt ledarskap i första hand påträffas ute på institutionerna hos prefekter, är kollegialt och förvärvas genom legitimitet från verksamheten. Bjuremark (2002) ansåg att rektor vara den som företrädde det akademiska ledarskapet. Det tycks således finnas skilda uppfattningar om akademiskt ledarskap. Haikola anser att professionella grupper, som till exempel akademiska lärare och forskare vid ett universitet eller en högskola, utmärks av styre inifrån av sina egna vilket kommer till uttryck när kolleger väljer prefekt, dekan och rektor. Förtroende, som anses nödvändigt för att leda professionella grupper, förvärvas från professionens medlemmar.

Söderström (1992) menar att en ledarkärna behöver utvecklas vid varje lärosäte. Ledarkärnan, som finns på flera nivåer i organisationen, förväntas agera strategiskt och förstå ledarskapets innebörd i relation till omvärld, organisation och uppgifter. Den förfogar, enligt författaren, över såväl ämneskunskap som kunskaper i ekonomi, administration, juridik och beteendevetenskap, i teori och praktik, intuition och erfarenhet. Utveckling av en ledarkärna tar tid, menar författaren, och kunskapen är personlig och kan inte utan vidare överföras till andra på samma sätt som regler, metoder eller goda råd. Högskolans organisation erbjuder frihet och möjligheter långt utöver vad traditionella myndigheter har men fordrar samtidigt aktiva ledningsorgan och ledare som kan utveckla bärande idéer i fråga om verksamhetens utveckling som de strategiska vägvalen kräver. En grundläggande ledningsuppgift i varje organisation anses vara att klarlägga organisationens

²⁷ Haikola fick 1998 i uppdrag av universitetsledningen i Lund att utarbeta ett förslag till policy för ledning och ledarskap vid Lunds universitet. I rapporten skrivs om bakgrunden till rapporten. Allt tyngre uppgifter åläggs universitet och organisationen förändras i och med avreglering och decentralisering, vilket får till följd att ledningsfrågor får större betydelse. Rapportens kunskapsgenomgång av ledning och ledarskap inom universitetsvärlden motiveras med att det existerar en traditionell skepticism inom lärar- och forskarvärlden inför ledning och ledarskap. Först sedan en sådan genomgång gjorts, ansåg Haikola sig våga diskutera policy och åtgärdsprogram. Haikola menar att rapporten ger uttryck för en balansakt mellan traditionella akademiska värden och behov av kraftfullare ledarskap. Uppdrag och genomförande kunde därefter utarbetas fritt (Haikola 2009). Något eget empiriskt material redovisas inte i rapporten.

identitet och inriktning, uttryckt i termer av en verksamhetsidé med omvärld, egna tjänster och organisationsfilosofi som väsentliga inslag och som utgör högskolans särart, identitet och möjligheter. Författaren anser universitet och högskola vara speciella organisationer, som kräver särskilda kunskaper av den som utses leda någon funktion inom myndigheten och kan såväl av historiska som organisationsteoretiska skäl inte betraktas som vilken myndighet som helst. Drygt tio år senare utvecklar Söderström (2005)²⁸ sina tankar och förstärker åsikten om kulturens betydelse och att ledare har stor betydelse för hur ledarskapet kan utövas.

Bleiklie och Kogan 2007, Knight och Trowler 2001 och Middlehurst 1993 menar att universitet är komplexa organisationer. Detta innebär sannolikt ett komplext ledarskap med kanske annorlunda krav än i andra organisationer. Detta speglas i några studier som gjorts. Ett sådant exempel ger Benner och Brundin (2008). Brundin var prefekt vid Lunds universitets prekliniska institution mellan 2004 och 2007. Brundin försökte både vara kollegial och managementinriktad, kanske var han för mycket av det senare, och stötte på patrull. Brundin arbetade utifrån det han trodde på men mötte motstånd från etablerade forskargrupper som förväntade sig att institutionsledningen inte skulle lägga sig i deras verksamhet eller förändra deras privilegier och förutsättningar.

Ett annat exempel är, professorn, som inte har fått sin befattning främst för sina ledarkaraktäristika utan kolleger har värderat honom eller henne för sina vetenskapliga insatser. Så länge universitetet är ett universitet – måste det vara vetenskapliga meriter som räknas högst för dess mest framträdande befattningshavare (Eriksson 1996).

Liknande resultat visar Eriksson (1997) med sin studie baserad på intervjuer med dekaner, prefekter och andra ledare vid Uppsala universitet. Uppfattningen hos de ledare som intervjuats tycks vara betydelsen av en specifik akademisk vetenskaplig kompetens som grundläggande för inflytande och auktoritet. Undersökningen gav vid handen en önskan om ett chefskap på institutionen med ett mer pedagogiskt och vetenskapligt innehåll och i mindre grad ett administrativt. Den akademiske ledaren behöver vara förankrad inom den akademiska kulturen. En synpunkt är svårigheten med ledning inom universitet och högskolor med dess många, otydliga och motstridiga krav. En akademisk ledare verkar, enligt författaren, framför allt gälla den person som leder en institution och hur detta ledarskap utövas. Författaren talar om kollegialt ledarskap som att vara gruppens tjänare, ta beslut som omfattas av gruppens ambitioner och värderingar. Professionellt ledarskap innebär att prefekten med legitimitet i sin egen forskning inte själv kan bestämma över gruppen. Hon för också fram ett grupp- och konfliktperspektiv innebärande att entusiasmera medarbetare, driva deras frågor och hantera konflikter.

²⁸ När detta publicerades hade Söderström erfarenhet från uppdrag som rektor vid Växjö universitet och Mälardalens högskola.

Arcadius (1999) studerar akademiskt ledarskap och tar utgångspunkt i hur de som utövar ett sådant ledarskap talar om det. Författaren har intervjuat 25 ledare, rektorer, prorektorer, vicerektorer, dekaner och universitetsdirektörer (motsvarande), vid tre svenska lärosäten. Hon återger således andra ledares åsikter på ett akademiskt ledarskap som är intressant och villkoren för akademiskt ledarskap bestäms de som intervjuats av frihet, individualism och kreativitet. Författaren kommer i sin studie fram till att uppdraget som prefekt eller dekan vanligen föregås av ett slags avancemang bland flera positioner inom universitetet – befodringsgång för akademiska ledare. Hon konstaterar att ledarskapet är möjligt, önskvärt och specifikt akademiskt om ledaren är *primus inter pares* (den främste bland likar). Författaren anser att akademiska ledare bör känna den akademiska miljön inifrån. Förståelse för miljön är tyst kunskap som behöver förvärfvas på plats. Kollegialt akademiskt ledarskap blir en relation (jfr Middlehurst 1993) som utövas med samtalet som verktyg, där argumentering, fysisk närvaro, förankring, försiktighet och låta saker ta den tid som behövs blir alla ingredienser i en prefekts ledarskap. De akademiska ledare författaren intervjuat framhåller bland annat att akademiskt ledarskap har en annan dimension än andra ledarskap, en god forskare är definitionsmässigt inte möjlig att leda. En varsam hand anses vara vad som behövs när akademiskt ledarskap skall utövas. Författaren beskriver hur överraskade lärare blir när de får kollegers förtroende att vara deras företrädare. För henne tycks det akademiska ledarskapet omfatta mer än bara prefekter.

Åsikter om internt avancemang bland akademiska ledare lyfts även fram i Pääjärvis och Nilssons (1997) studie, baserad på intervjuer med prefekter vid Umeå universitet. Många av de nya prefekterna hade en tydlig bild av prefektskapet innan de gav sig in i uppdraget. Prefekterna hade suttit med i institutionsstyrelser, arbetat som studierektorer eller arbetat som biträdande prefekter. Flera av dem hade i praktiken axlat prefektsysslor utan att de formellt erkänts rollen som prefekt.

Bexell (2010) berättar om egna erfarenheter och samtal han haft, som rektor vid Lunds universitet, med kolleger om akademisk ledning. Han ger ett rektorsperspektiv med normativa idéer om ledning och hur ledning bör utövas vid universitet. Kärnan i hans berättelser är akademiska värden. För Bexell förefaller rektor vara den enda akademiska ledaren. För Bexell är akademiskt ledarskap bäst om det vilar på förtroende och på akademiska värden. Akademiskt ledarskap skall vara förankrat i organisationen och bygga på erfarenhet från universitetets kärnverksamhet. Den akademiska ledaren skall vara en förebild och ledarskapet skall förkroppsliga de akademiska värdena.

Haikola (2000) och Söderström (1992) lyfter normativa idealbilder av ett ledarskap. Ett sådant bygger på allmänna kriterier som, enligt Tengblad (1997), är nödvändiga när en verksamhet skall ledas. Sådana kriterier är till exempel att kunna entusiasmera och lyssna på personal, organisera och planera verksamheten, förankra kommande beslut eller förändringar, arbeta

strategiskt samt att ha social förmåga. Även kunskaper i administration, ekonomi, juridik och personalhantering samt förmåga till rationellt handlande är, enligt Haikola (2000) och Söderström (1992), nödvändiga för ledare i dagens organisationer (jfr Haake 2004, diskurser). Men huruvida dessa mer managementinriktade kriterier är mer väsentliga att beakta i den akademiska miljön än miljöns kultur och traditioner är det ingen som egentligen visar.

Dills (1996) beskrivning av en akademisk organisation, Arcadius (1999), Erikssons (1997) samt Pääjärvis och Nilssons (1997) av internt avancemang, förtroende och legitimitet speglar lite av de bekymmer Brundin brottats med som prefekt och kan vara exempel på svårigheter med att förena en allmän idealbild av ledarskap och rådande kultur och dess identiteter.

Varje organisation har en egen identitet och även om den i ett förändringsarbete söker svar hos andra organisationer inom liknande organisationsfält som lyckats med förändringar, verkar det inte vara någon garanti för framgång (Sahlin-Andersson 1996) (jfr Knight och Trowler 2001 samt Shattock 2003). I en studie om bolagisering av två svenska sjukhus, där nya värderingar och arbetsrutiner skulle införas visar Lindkvist och Aidemark (2007) att det inte är tillräckligt att imitera andra lyckosamma verksamheter inom samma fält för att lyckas med förändringar.

Företrädesvis existerar två huvudinriktningar i den svenska diskussionen om akademiskt ledarskap, vilka även verkar finnas i Storbritannien och USA. En inriktning framtonar i rapporter och utredningar från departement, högskoleverk och lärosäten, som tycks vilja förändra det akademiska ledarskapet till ett marknadsmässigt ledarskap. Hur prefektrollen borde vara beskrivs utifrån ett lednings- och organisationsteoretiskt perspektiv, där management är viktigt. Ett ledarskap, som påfallande ofta i texter sägs vara effektivt och framgångsrikt. Edin, Ekholm och Lindahl (2007) menar att management inte tycks ha något starkt stöd hos akademiker men uppfattas som positivt av administratörer inom universitet och högskolor. Den andra inriktningen utgörs av dem som föredrar det akademiska ledarskapet med dess autonomi, normer och värderingar. Inriktningens försvarare för fram sina åsikter i berättelser, rapporter, texter och vänskrifter. Det förefaller emellertid vara mer komplext än så. Citatet nedan tolkar jag som att den akademiska inriktningen är viktigast, trots politiskt färgade rapporter som för fram andra idéer:

Det akademiska ledarskapet utgår från den vetenskapliga friheten, de kollegiala strukturerna och att universitet och högskolor är statliga myndigheter i demokratins och allmänhetens tjänst (Prop. 2001/02:15 Den öppna högskolan, s 151).

Citatet speglar väl de två redovisade huvudinriktningarna beträffande hur akademiskt ledarskap bör utövas och uppvisar en mångtydlighet i ett politiskt ställningstagande om grunderna för ett sådant ledarskap. Begreppet är svårfångat och kan ges skilda betydelser. Dessutom visar forskning och

rapporter att förutsättningarna bör sökas i den kontext där ett sådant ledarskap utövas samt visar den vetenskapliga kompetensens betydelse för ledarskapet. Framgång och förändringar kan inte imiteras eller tvingas på någon från en organisation till en annan. Den litteratur om akademiskt ledarskap som hittats och används spänner över de två senaste årtiondena. Förvisso har det de allra senaste åren hänt en del inom akademien men ny forskning om akademiskt ledarskap är sällsynt.

2.3 Om rekrytering i allmänhet

Bergström (1998) anser att social kompetens och företagskultur är betydelsefullt vid rekrytering och företagets representanter lägger ner mycket möda på anställning av personer som passar in i det som uppfattas som företagets kultur. Att skapa kontakt, intervjua, utvärdera och bedöma de sökande är, enligt författaren, andra viktiga steg i rekryteringsarbetet. I dessa moment visar sig kompetenser som företaget efterfrågar.

För Forslund (2009) och Knocke m fl (2003) handlar rekrytering i stor utsträckning om att hitta en person som passar in i den aktuella verksamheten. Om färdigheter och dispositioner som lärts in i en given kontext och som känns igen av likar. Rekryterare försöker på olika sätt skaffa sig en uppfattning om sökandes personlighet, intuition, känsla och social kompetens samt om personkemin kan fungera mellan den sökande och de personer denne kommer att arbeta tillsammans med.

Höglund (2002) menar att det är skillnad mellan kvalifikation och kompetens och denna skillnad måste hanteras vid en rekrytering. Kvalifikation handlar i första hand om krav som ställs med utgångspunkt i arbetsuppgifterna, alltså de krav som verksamheten ställer utifrån sin verksamhet. Kompetens är för författaren knuten till person och handlar om förmåga att hantera skilda situationer, kunna ta initiativ och vara självständig. Författaren efterlyser forskning om rekryteringar för att förstå processen.

Arbetsgivare gör enligt Gordon (1996) i samband med en rekrytering personbedömningar och värderingar som måste vara noggranna och organiserade. Angeläget är ett välstrukturerat rekryteringsarbete, planerat och eftertänksamt. Han förordar en genomtänkt kravspecifikation och en arbetsanalys på personen som eftersöks, innan rekryteringsarbetet påbörjas. Kravanalysen kan till exempel omfatta utbildning och erfarenheter; önskan om en person med strukturerad kompetens, intellektuell rörlighet, språklig och muntlig förmåga, självkänedom, mognad, social framtoning och personlig mognad. Författaren menar att det kan vara värdefullt med intervjuer och att flera personer träffar en sökande.

Kahlke och Schmidt (2002) anger att arbetsanalys och systematik är viktiga moment vid rekrytering och påpekar betydelsen av ett långsiktigt perspektiv när företaget eller organisationen rekryterar nya personer och inte

minst chefer. Författarna presenterar en bedömningscirkel som modell vid rekrytering, vilken omfattar arbetsanalys, ett sammantaget bedömningsförfarande, intervju, test, referenstagning, systematisk bedömning och beslutsfattande.

Holgersson (2003) diskuterar hur det går till när företagsledare rekryteras, vilka personer som är involverade, var kandidater söks, vilka aktörer som är betydelsefulla och vad som avgör vem som slutligen tillsätts. Det är en process som kanske inte är helt olik den när en ledare inom akademien, till exempel prefekt, rekryteras. Avhandlingen har sin teoretiska plattform inom feministisk teori och har en rad intressanta aspekter som kanske kan spegla rekrytering av ledare inte bara i näringslivet. De informella inslagen i rekryteringsprocessen ger utrymme för homosociala processer som i sin tur öppnar för diskriminering av kvinnor. Annat av betydelse vid rekrytering av ledare, menar författaren, anses vara kunskap om branschen, ha god utbildning och om kandidaten haft framgång i tidigare uppdrag. Internrekrytering föredrogs många gånger och kan vara situationsbetingat.

Utifrån redovisad forskning visar det sig att om fler aktörer involveras i rekryteringsprocessen tycks det bidra till att den person som anses lämpligast och passar in i organisationens verksamhet kan rekryteras. Rekryteringsprocessen bör vara eftertänksam, långsiktig och systematisk och intervjuer förefaller vara en betydelsefull del i denna process. Angeläget är också att färdigheter, som lärts in i en given kontext och som känns igen av likar, helt enkelt skall kunna passa in i den verksamhet som skall ledas. Förmåga att hantera skilda situationer, självkänedom liksom självständighet verkar vara andra önskemål som ingår i en kravspecifikation. Rekrytering bör också vara långsiktig. Sannolikt kan nämnda faktorer även ha betydelse även vid rekrytering av företagsledare. Av särskilt intresse förefaller då vara kunskap om branschen, god utbildning, social kompetens och att kandidaten lyckats i tidigare uppdrag. Det verkar också finnas en rad informella inslag i rekrytering av företagsledare. Internrekrytering förekommer i vissa situationer och behov och situation vägs in i helhetsbilden på den som eftersöks.

Huruvida det som nämnts i detta avsnitt har bäring på när akademiska ledare skall identifieras samt när prefekter och forskarstuderande rekryteras, är en av ambitionerna med denna studie. Företagskultur, att passa in, ha kompetens och kvalifikation, vara systematisk och att kunna agera långsiktig är begrepp som tycks viktiga i forskning om rekrytering.

2.4 Något om rekrytering av prefekter

I delar av de studier som redovisats i avsnitt 2.1 och 2.2 – Arcadius (1999), Eriksson (1997), Haake (2004), Haikola (2000), Kjällquist (1998), Middlehurst (1993), Ramsden (1997), Shattock (2003) samt Söderström (1992 och 2005) – förs normativa krav och önskemål fram på hur en akademisk

ledare bör vara. Han/hon skall komma från den egna organisationen samt vara vetenskapligt meriterade. Studierna har några år på nacken. De svenska studierna baseras huvudsakligen på intervjuer med olika typer av ledare vid svenska universitet och högskolor, inte i första hand prefekter eller universitetslärare.

En inte helt ovanlig uppfattning förefaller, enligt Arcadius (1999), Ehn (2001), Eriksson (1997), Haake (2004) och Haikola (2000), vara att prefektskapet cirkulerar elitistiskt mellan kolleger som en sorts pådyvlat militärtjänstgöring, vilket kan tolkas som om de är slumpvis utvalda. Förakt tycks existera för ordet ledarskap, eftersom det innebär makt och akademiker vill leda sig själva.

Sandstedt (2002) och Kjällquist (1998) visar emellertid i två mindre studier att valen av prefekt vid två lärosäten föregås av kollegers krav på viss behörighet. Valen förefaller sällan vara slumpartade utan prefekten vet vad kollegerna förväntar sig och kan liksom kollegerna ställa krav utifrån dessa förväntningar. Men hur ser det ut ett decennium senare och hur identifieras akademiska ledare då?

Prefekter rekryterades normalt, enligt Deem m fl (2007), inte externt vid de universitet som fanns i Storbritannien före 1992. Kolleger utsåg då prefekter för ett tillfälligt ledarskap, däremot vid de nya universiteten som etablerats efter 1992 verkar det vara vanligt med fasta tjänster och externa rekryteringar av prefekter. Författarna gör en jämförelse med Middlehurst (1993) och resultaten visar hur acceptansen för mer management bland akademiska ledare ökat. Mindre än hälften av de gamla universiteten har accepterat denna roll och det verkar ännu vanligare att de nya universitetens akademiska ledare accepterar rollen som manager.

Några svenska universitet och högskolor har externt utlyst anställningar som prefekter eller motsvarande, till exempel gjorde Blekinge Tekniska Högskola så 2008. Fyra anställningar utlystes varav två slutade med externa rekryteringar. Malmö Högskola valde likaså 2008 utlysning av en prefekt. Rekryteringen slutade emellertid med att en intern kollega med doktorsexamen rekryterades. 2011 utlystes ånyo ett uppdrag som prefekt vid Malmö Högskola. Även Chalmers, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kalmar har försökt rekrytera prefekter externt. I instruktionerna för rekrytering av prefekter vid Mittuniversitetet 2011 framgår att uppdraget som prefekt skall utlysas internt med möjlighet för kandidater att själva söka uppdraget. Liknande former tillämpades vid Linnéuniversitetet vid rekrytering av prefekter under hösten 2011²⁹.

Initialt inför denna avhandling gjordes (Sandstedt 2006:2; opublicerad) en mindre undersökning om rekrytering av prefekter. Syftet var att få en uppfattning huruvida ledningen vid universitet och högskolor genom personaldirektör eller personalchef hade inflytande över rekryteringen av

²⁹ Material och samtal med företrädare för nämnda universitet och högskolor.

prefekter. Fyra frågor användes och skickades ut via e-post till 17 personalchefer vid lika många lärosäten. Svaren visade hur lite personalcheferna var delaktiga i rekrytering av prefekter och varierade något mellan lärosätena. Rekryteringarna tycktes vara en kollegial process där lärare hade stort inflytande.

Chefsrekrytering är, menar Tengblad (1997), en betydelsefull del i en organisations verksamhet och ideal och regler styr chefsförsörjningen. Det finns strategiska aktörer som har betydelse i detta arbete. För personalchefer utgör, enligt Tengblad (2006), arbetet med chefsförsörjning en mycket viktig del. I Sandstedt (2006:2; opublicerad) hade emellertid personalchefer inget nämnvärt inflytande vid rekrytering av prefekter. Vid några rekryteringar bidrog de med råd till institutionerna och i något fall deltog de vid intervjuer och bidrog till en kravspecifikation. En jämförelse är kanske inte rättvisande men ändå ett intressant konstaterande. Divergerande kontexter kan innebära olika inflytande för en personalchef. En annan tolkning kan vara att akademien vill rekrytera sina ledare utan inblandning av andra.

2.5 Något om rekrytering av forskarstuderande

Svensson (2007) beskriver att vid rekrytering av forskarstuderande känner forskaren nästan alltid sin doktorand.Handledaren tycks vara starkt engagerad i rekryteringsprocessen, rekryterar duktiga personer och ser personen som en framtida kollega. Attraktiva, presumtiva doktorander³⁰ kan ibland få "tjuvstarta" forskarutbildningen.

Haake (2009) visar att ansökningar och urval av forskarstuderande hanteras annorlunda i de naturvetenskapliga och medicinska disciplinerna i jämförelse med de humanistiska och samhällsvetenskapliga. I de senare disciplinerna är antagningsprocessen mer av kollegial karaktär, vilket innebär att utlysning, ansökan och urval samordnas i en särskild antagningskommitté där kolleger deltar i hela processen. Detta är en process där gemensamma kriterier för rangordning av de sökande förekommer. Författaren menar att inom de naturvetenskapliga och medicinska disciplinerna är processen i allmänhet mer individuell eller kombinerad med något kollegialt förfarande. Handledaren har stor frihet när de urvalskriterier som skall användas bestäms. I kvinnodominerade ämnen, menar författaren, att det är vanligare med urvalskriterier som till exempel arbetslivs- och livserfarenhet. Det finns discipliner som använder begrepp som, att anta en person med *rätt* personlighet, vilket kan ha varierande betydelse.

Före antagning av forskarstuderande inom teknisk och naturvetenskaplig fakultet är det, enligt Bergenheim (2001), vanligt att låta kandidaten göra ett examensarbete eller projektarbete. Förhållandet tycks fungera som en provotid och kan pågå under flera terminer. Vid medicinsk-odontologisk fakultet verkar

³⁰ Svensson använder i sin avhandling i första hand begreppet doktorand.

det vanligt att doktoranderna före antagningen har prövats i ett forskningsområde. Studenter som antas till forskarutbildningen har vanligtvis varit aktiva i en forskargrupp eller speciellt projekt. Antagningen blir därmed en ren formalitet anser författaren.

Åtskilliga studenter som genomgått forskarutbildning har, enligt Kim (2000) och SOU 2004:27, gjort så vid det universitet där de avlagt sin grundexamen. Dessutom framförs i båda texterna att direkta kontakter med lärare som identifierar lämpliga kandidater verkar vara den dominerande rekryteringsvägen.

En annan erfarenhet gör Jonnergård och Elg (2003) nämligen att akademiker i Sverige stannar kvar vid sin institution för att där göra karriär efter disputationen. Liknande iakttagelser har gjorts av Bennich-Björkman (1997):

Doctoral students in the Swedish system are mostly 'recruited' from amongst undergraduates at the same department, and are usually not brought in from others departments or universities. Access, however, are not universal. To be accepted as a graduate student, one has to apply to the department (a.a., s 45).

Två rapporter från Högskoleverket 2008:12 R och 2007:8 R är kritiska till att doktorander prövas innan de antas som forskarstuderande och att detta gynnar studenter från det egna lärosätet.

2.6 Sammanfattning

Detta kapitel har belyst hur texter för fram två relativt normativa uppfattningar om hur ett akademiskt ledarskap bör utövas, antingen som ett marknadsmässigt ledarskap eller som ett akademiskt. Den senare uppfattningen gör gällande att det akademiska ledarskapet är komplext och behöver vara förankrat i forskningens och undervisningens verklighet och ställer sig tveksamma till ett akademiskt ledarskap präglad av NPM.

Även om jag i mitt inledande kapitel angett att akademiskt ledarskap utövas vid svenska universitet och högskolor framför allt av rektorer, dekaner och prefekter, ges det i texter lite olika uppfattningar om vem som är akademisk ledare. För Bexell (2010) och Bjuremark (2002) är det rektor som är akademisk ledare. Kekäle (2001) talar om framför allt professorer som akademiska ledare. Eriksson (1997), Haake (2004) och Haikola (2000) talar om prefekter som akademiska ledare.

I litteraturen förekommer översiktliga beskrivningar om vad verksamheten kräver av en blivande prefekt. Vanligtvis är det rektorer, dekaner och administrativa chefer som för fram dessa tankar. Det råder också delade meningar huruvida prefekter utses ”slumpvis.”

Forskning om rekrytering visar att särskilt rekrytering av chefer förefaller vara informell, långsiktig, noggrann, situationsanpassad och systematisk. Vidare tycks det angeläget att anställa ledare och personer som passar in i det som uppfattas som företagets kultur, varvid internrekrytering blir vanligt förekommande. Tengblad (1997 och 2006) kommer fram till att ideal och regler har betydelse vid rekrytering av chefer och det finns strategiska aktörer som har betydelse för hur chefsförsörjningen hanteras i ett företag. Sker rekrytering av prefekter och forskarstuderande på liknande sätt?

Om rekrytering av chefer är informell och sannolikt inte dokumenteras kan det bli problem med kunskapen om hur det verkligen går till vid rekrytering. Dessutom förekommer kriterier som att passa in och att vara situationsanpassad vars betydelse kan variera från fall till fall.

Några studier om rekrytering av forskarstuderande visar att handledaren tycks engagera sig i rekryteringsprocessen, rekryterar duktiga personer och ser personen som en framtida kollega. I samband med rekrytering av forskarstuderande talas det om att hitta rätt personlighet.

Behov, behörighet, intressen, krav och kvalifikationer behöver beaktas när en person eftersöks för en anställning eller ett uppdrag. Sannolikt finns en önskan hos dem som skall företrädas att få en kompetent ledare och bland kolleger att få en ambitiös forskarstuderande. Långsiktighet och internrekrytering är, hävdar Collins (2003), framgångsrikt för organisationer i näringslivet och ett centralt drag hos framgångsrika organisationer anses dessutom vara att anställa *rätt* person (Collins 2003):

Det gamla talesättet att människor är den viktigaste tillgången är fel. Det är inte människor som är den viktigaste tillgången. Rätt människor är det (a.a., s 81).

Det är knappast någon överdrift att påstå att rekrytering kringgärdas av otydlighet. Någon forskning har inte hittats om hur universitet arbetar när någon skall utses att leda kolleger och endast i begränsad omfattning för antagning till forskarutbildning. Det förefaller även vara oklart om vad som avses med akademiska ledare och hur de identifieras.

3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Mina teoretiska utgångspunkter vilar på tre ben – nyinstitutionellt synsätt och spelreglers betydelse för akademiker, akademikers värdering av traditioner och statens krav på demokrati och rättssäkerhet. I detta kapitel vill jag klargöra innebörden av det första och hur denna teori kan användas för att förstå akademiskt ledarskap och rekrytering till akademien.

3.1 Några begrepp

Scott (2001) anser att Durkheim är en av de första att diskutera begreppet institution. För Durkheim utgjorde människors interaktion i form av ceremonier och ritualer sociala institutioner tillsammans med andra symboliska system som till exempel kunskapssystem, moralisk auktoritet och tro.

Liknande företeelser beskrivs av Bourdieu (1977 och 1996) som menade att i samhällen förekommer olika fält, *gemenskaper*³¹ eller grupper, till exempel akademiker, politiker och präster. I ett fält finns en doxa, det vill säga något som tas för givet och är odiskutabelt. Habitus är ett närliggande begrepp och förklaras som inlärd handlingsmönster som leder till att individen gör vissa val. Individens habitus präglas av det förhärskande habitus i den grupp individen tillhör. Habitus blir ett sätt att se på omvärlden och sig själv och kan innebära en avgränsning från andra gemenskaper eller grupper.

För Ekholm och Hedin (1991) kan uttrycket *sitter i väggarna* stå för något specifikt för arbetsplatsen, är svårt att exakt peka på och har en tendens att bestå över tid. Det finns klara paralleller till annan forskning som tar upp begreppet kultur. Kultur ses ofta som något komplext, omedvetet, med bakomliggande värderingar och som påverkar hur medlemmarna i en organisation uppfattar situationer.

³¹ Gemenskaper diskuteras i kapitel 4.

Vanans makt innebär för Denvall och Salonen (2000) att individer i en organisation är begränsade och uppbounda av existerande lösningar. Kulturen i en organisation består av normer, värderingar, sedvänjor och språk och är ständigt närvarande som en osynlig och kontrollerande kraft. Vanor är, menar Dewey (1997 och 1916), något som reduceras till rutinmässigt handlande, ger kontroll över miljön och kan utnyttjas för mänskliga syften.

Schein (2004) anser att *kultur* finns och baseras på antagande och värderingar om hur organisationen ser på sig själv, på vad som är viktigt och sant och på vilket sätt organisationen och dess medlemmar förväntas göra det som skall göras. Värderingarna utvecklas och socialiseras som försvar mot yttre och inre händelser. Owens (1987) och Schneider (1985) anser att kultur växer fram under en längre tid och är stabil och har, enligt Alvesson (2001) och Schein (1997), betydelse för en organisation och bidrar till att forma organisationens ledare.

Begreppet *kultur* tycks mångfacetterat och beskrivs olika och kan stå för mänskliga beteenden som förknippas med socialisation, den inlärningsprocess där uppväxande individer lär sig fakta, normer och värderingar från tidigare generationer. Kultur uppfattas ibland som en totalitet av institutioner för en gemenskaps eller en populations tankar, handlingar, vanor, levnadsmönster, något som sitter i väggarna.

Ett annat begrepp som återkommer i debatt, diskussion och vetenskapliga texter är *paradigm*. Kuhn (1996; 1962 och 1969) hävdar att framför allt de naturvetenskapliga disciplinerna utvecklas som ett växelspel mellan tradition och revolution. Paradigm innefattar normer och värderingar som medlemmarna i ett vetenskapssamhälle delar till exempel beträffande empiri, innehåll, metoder, publiceringar och teorier. Kuhn beskriver tyst kunskap och intuition, som att forskare med gemensam utbildning får ett gemensamt språk och delar erfarenheter, metoder, målsättning för vetenskapen, teorier, värderingar och kultur. Ett beteendemönster uppstår. Socialisation in i vetenskapssamhället leder till att forskare inom samma disciplin har likartade känslor och upplevelser. Forskarna lär sig normer och värderingar som ett slags regelverk som vetenskapssamhället ställer upp. Detta är, anser Schein (2004), nödvändigt för att förstå en kultur³². För Durkheim (1978) existerar socialiseringsprocesser där alla individer uppfostras till att förstå samhällets normer och regler. Detta kan innebära att individer med samma kulturella bakgrund strävar efter att bete sig på samma sätt.

Med denna ingress har jag pekat på några av de komplexa begrepp som forskare använder – doxa, fält, habitus och kultur – för att förklara och förstå hur organisationer och samhällen hänger ihop. De är begrepp som i princip förefaller vara uttryck för ungefär likartade fenomen. *Alla* tycks veta vad som gäller, det sitter i väggarna och tyst kunskap verkar vara en del av kulturen eller är kultur. *Institutioner* har, hävdar Jepperson (1991), North (1997) och

³² Mer om detta i kapitel 4.

Scott (2001), en grundläggande roll i gemenskaper och samhällen. Institution skall inte förväxlas med den organisatoriska enhet som vid svenska universitet och högskolor vanligtvis leds av prefekter. Jag kommer att använda mig av institution som ett av mina analysverktyg, eftersom min uppfattning är att det fångar människors interaktion i en organisation eller ett samhälle.

3.2 Nyinstitutionellt synsätt

Akademiskt ledarskap kan studeras utifrån flera teoretiska utgångspunkter. Jag har valt ett institutionellt synsätt, eftersom en institution formas av människor med gemensamma intressen och värderingar som utvecklar ett förhållningssätt, spelregler eller styrsystem för en gemenskap över tid. Lärare vid ett universitet är en sådan gemenskap. Jag studerar hur en gemenskap, kollektivet akademiker och vetenskapssamhället, hanterar balansen mellan flera viljeinriktningar och hur detta tar sig uttryck när ledare identifieras och rekryteras. Gemenskap, spelregler, stabilitet, tankestilar och tradition har varit nyckelord i mina studier.

Institutionell teori har sin historia men The New Institutionalism formulerades, enligt Tengblad (2006), under 1980-talet. Brunsson och Hägg (1992) anser att institutioner utvecklas över en längre tid och formas i processer av en gemenskap och inte av enskilda människor och präglas av dess medlemmar. Handlingar, regler och värden utgör för Kogan (1978) beståndsdelar i en institution och uppstår ofta genom en historisk ackumulering eller som en följd av lösningar på konflikter. Institutioner kan skapa identitet och trygghet för en gemenskap och det föreligger en vilja att upprätthålla ett sådant förhållande.

Outtalade regler för en gemenskap skall, menar Elster (1989), inte förväxlas med formella lagar. Elster (1989) och Kogan (1978) menar att normer delas med andra i en gemenskap eller organisation. Outtalade regler kan, anser Ostrom (1986), vara resultat av underförstådda och tydliga ansträngningar av en grupp som önskar uppnå ordning och förutsägbarhet i bestämda situationer. Hävdvunna regler och sägner är dessutom, enligt Weber (1952 och 1978), bestående, stabila och hårdnackade – *iron cage*.

Ordningen i gemenskaper och samhällen är, enligt North (1997), vanligtvis följderna av hårt knutna sociala nätverk, där människor har en stark förståelse för varandra. Överenskommelser respekteras när parterna känner varandra väl och upprepade transaktioner förekommer. Avvikande beteende tolereras vanligtvis inte, menar författaren, vilket kan innebära att informella regler blir så starka att de formella reglerna förlorar sin legitimitet.

Attityder, normer och värderingar genom medlemmar och blivande medlemmar bidrar, enligt DiMaggio och Powell (1983 och 1991), till att organisationer institutionaliseras. Författarna använder begreppet institutionaliseras för att visa att en institution utvecklas i en process över tid

och blir stabil och homogen när medlemmar socialiseras in. Institutionalisering kan för Arbnor och Bjerke (1994) vara en gemensam vanehandling som tagits för given och blivit rutin. Många mänskliga handlingar anses på ett eller annat sätt formas till kunskapsrutiner. Även en organisation kan vara en institution och en organisation kan rymma flera institutioner.

Jepperson (1991) anser att en institution är ett socialt beteendemönster som uppvisar en speciell reproduktionsform. Institutioner har en särskild egenskap och tycks inneha hindrande strukturer, är kontrollerande men även tillåtande. Stabiliteten hos en institution beror på hur involverad en institution är i ett större nätverk av institutioner och hur accepterat förgivetagandet anses vara. Människor i skilda typer av gemenskaper och samhällen ålägger sig, enligt författaren, restriktioner för att strukturera sitt förhållande till andra. Institutionella restriktioner såsom konventioner, normer, rutiner, sedvänjor, traditioner, vanor och värderingar anses viktiga för att fastställa det spel som kommer att spelas:

By rules we mean the routines, procedures, conventions, roles, strategies, organizational forms, technologies around which political activity is constructed. We also means the beliefs, paradigms, codes, cultures, and knowledge that surround, support, elaborate, and contradict those roles and routines (March och Olsen, 1989, s 22).

Det finns enligt March och Olsen (1989) spelregler för politiken och politiska organisationer. Liknande spelregler existerar, menar Jepperson (1991), som särskilda procedurer, tillvägagångssätt och konstituerande regler mer ur ett generellt sociologiskt perspektiv och kan avse vilken organisation eller samhälle som helst. Institutioner är för Jepperson (1991), North (1997) och Scott (2001) sammanflätade i ett ömsesidigt beroende, formar valmöjligheter, underlättar processer, vägleder och kontrollerar den dagliga verksamheten.

Institutioner är, hävdar Selznick (1968), en produkt av samspel, bevarar gruppdisciplinen och inte självklart utbytbar. Detta yttrar sig till exempel i att förändringar kan vara svår genomförbara när individer identifierar sig med sedan länge inarbetade procedurer. Värden har, menar författaren, blivit tvingande och styrande för organisationens verksamhet oavsett individuella faktorer.

Stabilitet och styrka, anser Geertz (1973), vara något som präglar institutioner. Samtidigt innebär institutioner, enligt Selznick (1968), att enskilda personer torde anpassa sig till en gemenskaps institutioner för att inte drabbas av restriktioner För att definiera legala, moraliska och kulturella gränser finns, enligt Jepperson (1991), North (1997) och Scott (2001), restriktioner och vad som uppfattas som acceptabelt inom ramen för en institution.

För North (1997) kan restriktioner även vara stödjande och belönande för det som betraktas som acceptabelt. Institutioner blir spelregler i ett samhälle eller om man så vill, olika restriktioner som människor sätter upp för att ange formerna för mänsklig samverkan. Institutioners informella restriktioner kommer sannolikt inte att förändras omedelbart som en reaktion på förändringar i formella och rättsliga regler. Formella regler förändras snabbt, anser författaren, medan informella restriktioner inte anses vara lika föränderliga. Många aspekter från det gamla samhället verkar överleva trots en fullständig förändring av reglerna.

Institutioner styr individers tänkande, anser Douglas (1986), och begränsar eller inramar åtminstone individens frihet i relation till institutionen. Spelregler ger en struktur som individen inte förmår frigöra sig ifrån och strukturen styr tanken mot gällande normer och värderingar. Det är tankar som efter hand uppfattas som självklara sätt att tänka och styra, nämligen hur individer handlar i en organisation eller i ett samhälle samt vår kunskap om dessa. Institutioner kan styra en gemenskaps identitet genom att förse gemenskapen med tankar, definiera vad som uppfattas vara ett gemensamt kunskapsfält och en gemensam övertygelse, en tankestil. Tankestilar och gemensamt delade kunskaper är, enligt författaren, centrala och utvecklas i en social grupp. Kollektivet uppfattas som viktigare än det individuella. En institution förmår skapa stabilitet, blir förutsägbar, står för social kontroll, trygghet och identitet samt speglar ett socialt självklart mönster. Sociala institutioner inrymmer en tilltro till att en gemenskap å individers vägnar rutinmässigt är i stånd att ta beslut och lösa problem. Individuellt ansvar, inom de givna villkoren, behöver vara starkt för att upprätthålla den kollektiva ordningen och möjligheten till solidaritet. Institutionalisering äger rum i en legitimeringsprocess som, enligt författaren, tar tid och baseras på personlig auktoritet eller allas samtycke om en allmän grundprincip. Individer i en gemenskap behöver, menar författaren, ta ett individuellt ansvar men samtidigt bör kollektivets normer och värderingar följas. Handlingsfriheten begränsas till de normer som gemenskapen utvecklat och följs inte de drabbas individen av gemenskapens restriktioner:

A rule states that some particular actions or outcomes are forbidden, enumerates specific actions or outcomes and requires a particular action or outcome (Ostrom 1986, s 7).

Utvecklingen av gemensamma kunskaper och försanthållanden sker, hävdar DiMaggio och Powell (1983 och 1991) samt Douglas (1986), tämligen oavsiktligt och äger rum i det sociala samspelet mellan grupper. Samspelet sker som en process där individer deltar med sina handlingar, språkliga och andra, under restriktioner som är socialt bestämda

Scott (2001) anser att institutioner baseras på kulturell förståelse, normer och reglering vilket blir styrande för en grupps beteenden. Institutioner

överförs genom flera typer av bärare som kan vara relationsbaserade eller symboliska system, rutiner eller artefakter. Institutioner förekommer på flera nivåer alltifrån världsomfattande system till mer personliga relationer och innebär definitionsmässigt stabilitet:

- *Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience.*
- *Institutions are composed of culture-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning of social life.*
- *Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, relational systems, routines, artefacts.*
- *Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized interpersonal relationships.*
- *Institutions by definition connote stability but are subject to change processes, both incremental and discontinuous (a.a., s 48).*

Utifrån Douglas (1986), Jepperson (1991), North (1997) och Scott (2001) tolkar jag kulturell förståelse som att gemenskapen delar värderingar och former för meningsskapande. Närbesläktat kan vara att meningsskapande består av attityder, bedömningskriterier, idéer och värderingar. De är kulturella uttryck som kan vägleda handling och rättfärdiga handling. Medlemmar följer gemensamma rutiner därför att de anses självklara. Interaktion mellan medlemmar innebär att handlingar utförs inövat eller omedvetet mer eller mindre oreflekterat för att inte avvika från gängse normer.

Den rådande kulturen hos en gemenskap eller en grupp lärs ut, enligt Schein (2004), till nya medlemmar som ett sanktionerat sätt att förhålla sig. Att lära sig gemenskapens regler är nödvändiga och kan uttryckas som:

Rules, including those of various professions, are learned as catechisms of expectations (March och Olsen 1989, s 23).

Individer kan, anser Björklund (1996) och Middlehurst (1993), födas in i eller socialiseras in i gemenskaper, grupper eller samfund. Socialisering yttrar sig i speciella former inom akademin³³. Individen skapar sig, enligt Sandstedt och Stigmar (2007), tillhörighet genom att acceptera normer och värderingar för att kunna identifiera sig med vetenskapssamhället.

Socialisationen in i vetenskapssamhället kan stärka banden mellan den blivande forskaren och de etablerade forskarna och bidrar till den homogenitet som präglar en institution:

³³ Mer om detta i kapitel 4.

Nothing else but institutions can define sameness. Similarity is an institution (Douglas 1986, s 55).

Avslutningsvis kommenterar jag några texter som sätter fokus på professionella gemenskaper eller organisationer som till exempel akademien.

Den första av dessa texter är Meyers och Rowans (1977)³⁴ som anser, att många organisationer bygger sin formella organisation på hävdvunna regler, som de kallar myter. Det handlar om regler som kan vara så starka att det kan finnas både en formell och en informell organisation. Hävdvunna regler bibehålls eftersom de fungerar som myter. De är myter som gemenskaper och organisationer införlivar och med detta vinner legitimitet, stabilitet och stärker sina möjligheter till överlevnad och goda framtidsutsikter. En del organisationer överlevnad beror, hävdar författarna, mer på att upprätthålla de internt baserade och upparbetade relationerna. Språket blir en del av det som institutionaliseras i gemenskaper och organisationer.

Den andra texten är Mintzbergs (1981 och 1983) som framhåller att en professionell byråkrati inte är flexibel till sin natur utan bevarar utvecklingen av det befintliga, har svårt att bidra med innovationer, förändras långsamt och att förändringar kan bli smärtsamma. Till sist texten av Savenijes och Rosmalens (1988) vilka i linje med Mintzbergs (1981 och 1983) anser att professionella organisationer är mer anpassade att förfina befintliga aktiviteter för att upprätthålla en etablerad professionell standard än att utveckla nya tankar. Professionella organisationer är dessutom inte integrerade enheter utan en samling individualister, som egentligen vill sköta sig själva. Individualister kan emellertid förenas, menar författarna, för att komma åt resurser:

Universities are among the most segmented organizations in contemporary society. Academic organizations are fragmented into departments, disciplines, programmes, and research centres which pursue their own goals frequently at the expense of the larger organization (Dill 1996, s 38).

En organisation med otydliga mål och oklar organisation (Cohen och March 1986) och flera gemenskaper är inte lätt att studera och det kan vara svårt att hitta gemensamma former, normer och värden som styr vad som är ett akademiskt ledarskap.

Det tycks vara så att handlingar, normer hävdvunna regler och värden uppstår genom en historisk ackumulering i hårt knutna sociala nätverk och gemenskaper. Professionella organisationer som till exempel vetenskapssamhället och akademiker vid universitet och högskolor är sådana gemenskaper. Dessa är institutioner i universitetssystemet, som länkar till

³⁴ Av många ansedda som de som återupptäckte den institutionella teorin med denna artikel.

andra liknande institutionella system och kräver aktiviteter för att bekräftas eller förstärkas. Akademiska ledare som till exempel rektorer, dekaner och prefekter är en del av dessa medan forskarstuderande är på väg att socialiseras in i gemenskaper. Stabila beteendemönster och ömsesidiga beroenden utvecklas och institutionaliseras till gemensamma spelregler. Dessa ger strukturer som begränsar eller inramar åtminstone individens frihet i relation till institutionen. Detta är huvuddragen i den nyinstitutionella teorin som jag använt i mina analyser och diskussioner. Jag har också väglett av Hollingsworths (2002) idéer om att organisationer och samhällen kan analyseras utifrån flera nivåer. Den minst stabila nivån och mindre varaktig är till exempel lagar och administrativa beslut det som, enligt Lundquist (1997), är ett uttryck för demokrati och rättssäkerhet. Lagar och förordningar från riksdag och regering eller rättsliga regler från en lokal styrelse förmår, menar Hollingsworth (2002) och North (1997), sällan förändra en institution som en gemenskap skapat under en längre tid.

3.3 Kritik mot nyinstitutionell teori

En kritik som framförts mot nyinstitutionell teori är att den tar för lite hänsyn till hur individuella aktörer bidrar till att institutioner utvecklas men det finns även annan kritik på den nyinstitutionella teorin. Några exempel tas upp nedan.

Omvärlden har, enligt DiMaggio och Powell (1983), stor betydelse för hur organisationer organiserar sig. Författarna använder ordet *isomorfism* om företeelser som är uppbyggda på samma sätt men som i övrigt är olika. Institutionell isomorfism är ett imiterande beteende (jfr Sahlin-Andersson, 1996). Johansson (2002) menar att DiMaggio och Powell (1983) i sin tes om isomorfismen försöker lansera ett nytt synsätt inom ramen för den nyinstitutionella teorin. Johansson påpekar att författarna vill rikta uppmärksamheten mot tendensen att homogenisera och mer ägna sig åt studier av organisatoriska fält och inte enskilda organisationer och dess omgivning. Enskilda organisationers möjligheter till självständigt handlande tonas ner. Johansson hävdar också att nyinstitutionell teori inte ger utrymme för konflikter och kamp mellan skilda intressen och aktörer.

Nyinstitutionell teori tar, enligt Sahlin-Andersson (1994), alltför stor hänsyn till att institutioner utvecklas på makronivå medan mikronivån tillskrivs följa makronivån på ett närmast mekaniskt sätt. Anpassning innebär för Dewey (1997 och 1916) att såväl omgivningens aktiviteter som individens anpassar sig. Aktörer inom organisationer tar, anser Czarniawska-Joerges (1992), saker för självklara i mindre utsträckning än i vardagslivet. Att det finns gemensamma föreställningar för att kollektiv handling skall uppstå är inte heller nödvändigt. Mest utmärkande med institutionell och nyinstitutionell teori är, enligt Meyers m fl (1987), fokuseringen på hur normerande regler styr

aktörers handlande. Regler är skapade av aktörer samtidigt som aktörerna till stor del blir definierade av reglerna.

De synpunkter som huvudsakligen förs fram är begränsningar i den nyinstitutionella teorin såsom varande alltför kategoriska, till exempel att kollektiva handlingar självklart uppstår eller ens sker mekaniskt. Kritikerna har fokus på mikronivån och individuella aktörers betydelse men även på omvärldens betydelse. Mitt val har begränsats till att studera den akademiska gemenskapen, kollektivet på makronivån (institution och ämne). Valet har gjorts utifrån min uppfattning att handlingar, normer, hävdvunna regler och värden uppstår genom en historisk ackumulering i hårt knutna sociala nätverk och som en interaktion mellan individer, gemenskaper. Det blir svårt som enskild individ att bryta mot dessa spelregler om man vill bli accepterad och tillhöra en gemenskap. Detta innebär inte ett uteslutande av att det kan finnas starka individer som går emot dessa spelregler eller skapar andra spelregler.

3.4 Andra former för studier av människors interaktion

Några alternativ för hur studier av människors interaktion kan göras återges nedan för att ge ytterligare perspektiv på teorier som finns på detta tema.

Aktörvetenskapliga synsätt är, hävdar Arbnor och Bjerke (1994), vanliga inom samhällsvetenskapen. Rationalitet, egenintresse samt kollektivt handlande är nyckelord för ett sådant synsätt, där såväl individ som individer i samverkan studeras. Aktörsforskningens vetenskapliga målsättning är bland annat att studera betydelsen av hur den sociala verkligheten konstrueras och huruvida det finns ett samband mellan tolkning och handling. Aktörsforskning innebär att som forskare aktivt delta i den verksamhet som studeras, antingen för att komma med förslag till förändringar alternativt studera hur en process med mänskliga handlingar konstrueras. Institutionsmodeller handlar, enligt författarna, mer om förgivettaganden i relation till aktörers tolkningar. Dessa blir efter hand entydiga och tenderar att bli starka handlingsmönster. Representativitet används sällan inom aktörssynsättet, eftersom representativitet inte äger någon större mening i en socialt konstruerad verklighet.

Aktörer konstruerar, enligt Weick (1995), sin omgivning och aktörens tolkning blir därför värdefull. Aktörerna både skapar och agerar utifrån den omgivning de upplever. För Tengblad (2006) består institutioner av aktörer, regler och handlingar. Institutioner blir, menar Tengblad (2006), verktyg för aktörer och aktörernas förmåga att handla bestäms av deras tillgång till flera verktyg. Verktygen är institutionellt bestämda och aktörerna försöker utnyttja dessa för att åstadkomma vissa syften (jfr Bjuremark, 2002).

Clarke (2008) visar i ett antal essäer på aktörvetenskapliga förhållningssätt. I dessa hävdas betydelsen av hur enskilda personer vid universitet, i näringsliv

och i andra delar av samhället bidragit till en förändring av universiteten i USA. Det som beskrivs är vad ledare på styrelse- och VD-nivå ser medan det jag studerat befinner sig på ämnesnivå och institutionsnivå.

Studier om akademiskt ledarskap skulle även kunna använda sig av resursberoende teori, RDT. Dessa idéer grundas på, enligt Pfeffers och Salanciks (1978), att aktörer som saknar nödvändiga resurser söker etablera kontakter med andra aktörer för att få de resurser som behövs. RDTs argument är bland annat att organisationer är beroende av resurser, resurser finns i organisationens omgivning, samhället och resurser innebär makt.

Slaughter och Rhoades (2004) använder RDT när de visar att amerikanska universitet alltmer marknadsanpassat sin verksamhet. Författarna kommer fram till att universitetens ledningar har blivit entreprenörer. Lärosäten säljer kunskapsprodukter som vilken handelsvara som helst. Utbildningstjänster och forskning blir konsumtionsvaror på marknaden som inte kan separeras från den nya ekonomin (NPM). Tillgången till en global marknad ökar genom ny teknologi och kommersialiseringen leder till att universiteten successivt tappar sina ursprungliga ideal och värden. Självständigheten, som alltid varit önskvärd men otydlig i relation till kapitalet och staten, blir allt svårare att upprätthålla. Universiteten formar nya allianser inom och mellan universiteten men även med organisationer i samhället som kan förse dem med resurser. Studenter får betala för dyrt för sina utbildningar. Lagstiftning har underlättat processen mot management, där medicin, naturvetenskap och teknik drivit på förändring. Författarna benämner nuvarande förhållande för akademisk kapitalism.

Observationer liknande Clarkes (2008) och Slaughter och Rhoades (2004) görs av Evan (2002) och Shattock (2003) i Storbritannien.

I nya förhållanden präglade av akademisk kapitalism kan sannolikt starka nätverk ha avgörande betydelse för forskares och lärares relationer och utveckling. Ibland bildas särskilda forskningsinstitut och centra för att underlätta samarbetet med nätverk och organisationer som har resurser. Om nya nätverk har fokus på resurser och management och även har nått ner på institutionsnivå kanske detta har avspeglat sig i hur akademiska ledare identifieras och rekryteras.

Ytterligare en teori för att studera akademiskt ledarskap skulle kunna vara ramfaktorteorin. Denna teori presenterades första gången av Dahllöf (1967) och utvecklades av Lundgren (1972 och 1977). Ramfaktorteorin uttalar sig inte om förklaring i termer av orsak och verkan utan om begränsningar och möjligheter för handlingar och förlopp. Detta påminner om ett institutionellt synsätt. Ramfaktorteorin innebär att det finns ett antal faktorer som ligger utanför lärarens möjligheter att kontrollera och som begränsar undervisningen. Begränsande ramar kan vara till exempel kursplan, mål, kursmoment som skall läras ut och i vilken ordning samt tillgänglig tid för undervisning. Med ramfaktorteorin påvisade författarna att vissa resultat var omöjliga att uppnå inom vissa ramar. Strukturella förhållanden påverkar eller ingår i aktörernas

bedömningar och handlingar, vilka i sin tur bidrar till att forma dessa förhållanden. Även detta påminner om ett institutionellt synsätt. Begränsande strukturer, som författarna framför allt markerar, uppfattar jag som regelverk samt befintlig organisation och den tid som av tradition erbjuds för undervisning.

Ramfaktorteorin ligger i linje med mina teoretiska idéer medan aktörsperspektivet att som forskare aktivt delta i den verksamhet som studeras inte varit aktuellt för mig. Samma sak gäller RDT och deras idé om resursers styrförmåga.

3.5 Sammanfattning

Min redovisning av nyinstitutionell teori ger vid handen att en institution kan till exempel vara en artefakt, en framträdelseform, ett förhållningssätt, en norm eller en värdering. Institutioner skapar identitet och trygghet för en gemenskap samt uppfattas som stabil och motståndskraftig. Samtidigt finns restriktioner, som inskränker, formar individer och kan göra dem osäkra om inte gemenskapens normer och värderingar följs. Detta kan bero på att konsekvenserna av ett agerande mot normerna är otydliga. För att gemenskaper, grupper eller nätverk skall fungera och utvecklas kommer sannolikt deras medlemmar dela normativa och grundläggande förutsättningar, allmänna värderingar, övertygelser och traditioner. En eller flera institutioner kan formas till sociala strukturer. I sådana strukturer kan det finnas både individuell frihet och ett kollektivt beteende, gemensamt kunskapsfält och gemensam övertygelse inom ramen för spelets regler.

Dessa spelregler kan vara tydliga menar Scott (2001) och (1) *tvingande* om det finns sanktioner, (2) *normativa*, rollspecifika och passande för ett visst beteende eller (3) *självklara*, förgivettagande, inövade men otydliga. Skillnaden mellan normativa och självklara regler är inte skarp. Större konsensus råder framför allt om de självklara reglerna.

Handlingar, normer hävdvunna regler och värden har en historia som inte går att bortse ifrån och de uppstår i sociala nätverk och gemenskaper som till exempel vetenskapssamhället och hos akademiker vid universitet och högskolor.

Jeppersons (1991), Marchs och Olsens (1989) och Norths (1997) tankar om spelets regler *rules of the game* är de relativt eniga om. Fortsättningsvis i min text kommer jag att exemplifiera spelregler och anger då Jepperson (1991) m fl och avser då även March och Olsen (1989), North (1997) samt Scott (2001).

Institutioner kan vara svåra att förändra eller påverka av någon eller något utanför en stark gemenskap. Lagar och förordningar, som stiftas utanför en gemenskap men som produceras för att styra andra gemenskaper, skiftar i allmänhet snabbare än informella normer och värderingar. Stabiliteten hos

lagar och förordningar anses därför inte lika starkt institutionaliserad. Detta förhållande som kan innebära att normer och värderingar inom ramen för till exempel akademiskt styre och vid rekrytering ges företräde för av staten stiftade lagar och förordningar samt för management vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Förmodligen är det också så att förhållningssätt och institutioner innebär strategiska vägval för medlemmar i en gemenskap.

Tankestilar kan, enligt Douglas (1986), utvecklas av en gemenskap, vilket gör institutioner homogena och stabila, några institutioner anses stabilare än andra. Hollingsworth (2002) menar att institutioner kan studeras på skilda nivåer och stabilitet varierar mellan nivåerna. Stabilitet utvecklas över tid och sker genom personlig auktoritet eller baseras på allas samtycke om en allmän grundprincip. Professionella organisationer till exempel den akademiska gemenskapen är, enligt Mintzberg (1981 och 1983) samt Savenije och Rosmalen (1988), inte flexibla utan bevarar hellre det befintliga än bidrar till innovationer. Detta är också en form av stabilitet.

Kritiken mot den nyinstitutionella teorin riktas huvudsakligen mot för lite hänsynstagande till enskilda aktörer och omvärlden. Jag har emellertid valt att fokusera på kollektivet. Dessutom förefaller aktuell forskning om ledarskap peka på att ledare behöver anpassa sig till kontext och kultur, vilket innebär att landskapet där ledarskapet utövas måste förstås när akademiskt ledarskap studeras. Kollektivets betydelse för rekrytering av akademiska ledare får därför sannolikt större betydelse än enskilda aktörers liksom i hur akademiskt ledarskap uppfattas.

Ledningskulturen i en organisation växer fram under en längre tid och består under lång tid. Den speglar organisationens historia och inre liv (Alvesson 2001, Björklund 1996, Ramsden 1998 och Schein 1997). Eftersom universitet och högskolor inte är vilka organisationer som helst (Björklund 1996 och Söderström 2005) utan har en eller flera kulturer (Kekäle 2001 och Knight och Trowler 2001) är det knappast rimligt att tro att ledarskap präglat av till exempel management hur som helst och med politiska förtoner kan införlivas i ett akademiskt ledarskap eller beaktas vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Kontext och kultur är betydelsefullt för ledarskap och därför beskrivs universitet som organisation och dess historia i nästa kapitel.

4 LANDSKAPET DÄR AKADEMISKT LEDARSKAP UTÖVAS

För att redovisa mina två övriga teoretiska utgångspunkter – akademikers värdering av traditioner och statens krav på demokrati och rättssäkerhet – görs nedslag i den mängd litteratur som finns om akademins historia och dess verksamhet för att ge en bild av det landskap där akademiskt ledarskap utövas. Jag gör inte anspråk på att vara fullständigt härvidlag. Landskapet beskrivs utifrån dess gemenskaper och mest uppmärksamhet kommer att ägnas akademikerna, eftersom det är deras identifiering och rekrytering av ledare som studerats.

Uppfattningar eller viljeinriktningar som finns i organisationer och verksamheter kan innebära behov av sammanhållning och bidra till att flera gemenskaper uppstår. Gemenskaper utvecklar relationer och förenas av gemensamma former, normer och värden. Inom en gemenskap utförs arbetsuppgifter enskilt och tillsammans. Om gemenskaper med olika intressen och institutioner finns i en organisation kan spänningar utvecklas som kan vara svåra att hantera. Ibland knyts de till en fysisk plats och/eller genom en anställning i en organisation. Historiskt finns gemenskaper och sammanslutningar av denna karaktär som till exempel klaner³⁵ och korporationer³⁶.

³⁵ Klan är Svenska Akademiens Ordbok (2008, webbsida) en benämning på en social grupp, med gemensam ättfader och släktemblem, definierad som släktskap. Ursprungligen exogama släktsammanslutningar som till exempel på Irland och i Skottland där samhällets medlemmar bar samma tillnamn.

³⁶ Korporation är Svenska Akademiens Ordbok (2008, webbsida) en sammanslutning som erkänns som juridisk person. Den skiljer sig ifrån andra sammanslutningar av människor, genom att dess existens finns även om människorna som utgör dess kollektiv träder ur. För att en sammanslutning skall betraktas som korporation krävs att den har stadgar. Särskilt i äldre tider betraktades skrän, gillen och andra yrkesgrupper som korporationer.

För att förstå universitetet kan ett sätt vara att betrakta det som ett landskap med flera typer av gemenskaper:

To understand a group one must attempt to get at its shared basic assumptions and one must understand the learning process by which such basic assumptions come to be (Schein 2004, s 36).

Vid ett svenskt universitet eller en högskola utskiljs åtminstone fyra större gemenskaper: administratörer, akademiker, politiker och studenter, vilka har olika roller och uppgifter. Det skall sägas att dessa fyra gemenskaper sannolikt kan urskiljas även vid många andra västeuropeiska universitet och har en hel del gemensamt.

I detta kapitel redovisas i notapparaten paralleller till akademikers institutioner och framträdelseformer med Jeppersons (1991) m fl, Douglas' (1986) samt Scotts (2001) beskrivningar av institution för att tydliggöra några begrepps tillämpbarhet i landskapet.

4.1 Gemenskapen akademiker³⁷

Akademiker i Västeuropa har en 1000-årig tradition med kyrkligt ursprung. Gruppen har under lång tid haft möjlighet att utveckla en gemenskap³⁸ med institutioner som präglar gruppen. Även om det finns disciplinära skillnader inom gruppen akademiker, hävdar Bourdieu (1977 och 1996) samt Lindensjö och Lundgren (1986 och 2000), att det finns åtskilliga gemensamma institutioner.

Kritisk granskning, logiskt och systematiskt tänkande anses vara gemensamt för akademiker, mycket tack vare gemenskapens vetenskapliga skolning. Akademiker i Sverige har som sin arbetsuppgift att forska, undervisa och samarbeta med det omgivande samhället och behöver anpassa sig till existerande byråkrati och förvaltning. Akademikers arbetsuppgifter innebär både individuella möjligheter och kollektiva inslag. Forskningen följer nationella och internationella normer, blir kollektiv till sin utformning medan undervisningen och samarbetet med det omgivande samhället kan ge mer utrymme för individuella och lokala inslag. Gemenskapens medlemmar med doktorsexamen³⁹ har även arbetsuppgifter som att vara sakkunniga, vilket

³⁷ Framställningen i avsnitt 4:1, 4:2, 4:3 och 4:4 av olika gemenskaper vid universitet är av allmän karaktär och ganska kort. Det finns mycket litteratur som beskriver universitetens historia i Västeuropa och min redovisning baseras på följande källor: Arcadius (1999), Becher och Trowler (2001), Bourdieu (1977 och 1996), Cobban (1975), Degerblad (2001), Ehn och Löfgren (2004), Gerholm och Gerholm (1992), HL, HF, Lundquist (1997), Piltz (1978), Sandstedt (2002), Schück (1926), SOU 1963:9 och Willén (2001). På några ställen har jag även valt att förtydliga redovisningen och angett referenser i texten.

³⁸ Jfr Scotts (2001) *sociala strukturer* i kapitel 3.

³⁹ Jfr Scotts (2001) *förenande verksamhet* i kapitel 3.

innebär, att avge skriftliga utlåtanden om sökande vid befordran och anställning av lärare. Arbetet som sakkunnig innebär dels att hörsamma den eventuella policy som aktuellt lärosäte har för rekrytering eller befordran dels att följa spelregler som finns nationellt till exempel rörande vetenskaplig (jfr Bourdieu 2004) och pedagogisk skicklighet. Möjligen kan utrymmet för individuella göranden i dessa sammanhang vara begränsande.

Genom sin forskarutbildning och forskning har, hävdar Björklund (1996), Ehn och Löfgren (2004), Gerholm och Gerholm (1992) samt Sörlin (1994), akademiker en stark koppling till likasinnade kolleger inte bara vid det egna lärosätet utan till kolleger nationellt och internationellt⁴⁰. För många akademiker blir arbetet också en livsstil, anser Becher och Trowler (2001), Ehn och Löfgren (2004) samt Gerholm och Gerholm (1992), där gränsen mellan arbete och fritid kan vara svår att dra⁴¹.

Min erfarenhet är att det finns varierande individuella uppfattningar och möjligen har akademiker vid universitet och högskolor svårare än andra att hantera begrepp som arbetsgivare, beslut, chef, myndighet och policier. Dessa begrepp förknippas vanligtvis med management och politisk styrning. Ett skäl som gör det svårt för akademiker att hantera nämnda begrepp kan vara, att dessa ställs emot akademikernas vilja att upprätthålla sina egna normer och värden som till exempel akademisk frihet och kollegialitet⁴². Men alla anställda inom en offentlig verksamhet i Sverige har, enligt Agevall (2005), bland annat som uppgift, att arbeta för andra medborgares räkning. Akademiker har, anser Edin, Ekholm och Lindahl (2007) och Nybom (1997), roller som såväl administratör, forskare, lärare som tjänsteman.

Rolleterna kan komma i konflikt med varandra. Till exempel innan beslut tas skall förslag diskuteras i kollegial form med förhoppning om att uppnå konsensus⁴³. Detta finns, enligt Savenije och Van Rosmalen (1988), inbyggt i det kollektiva beslutsfattande i professionella⁴⁴ organisationer som hos akademiker. Beslutprocesser kan bli extremt svåra och kan formas till en protest mot nyskapande strategier vars initiativ kommit från universitetets centrala administration. När sedan implementering av en förändring i verksamheten skall hanteras sker det framför allt av de professionella och administratörer har då ytterst begränsade möjligheter att göra något.

För inträde i vetenskapssamhället krävs forskarutbildning. Antagning (rekrytering) till forskarutbildning är ett steg i karriären till forskare och lärare. Doktorsexamen är vanligen den nödvändiga, men ej tillräckliga, inträdesbiljetten till vetenskapssamhället. Professorer och seniora forskare skall vägleda forskarstuderande under deras utbildning men mycket av det som skall läras, menar Becher och Trowler (2001), Ehn och Löfgren (2004)

⁴⁰ Jfr Scotts (2001) *en begränsad relation och ett nätverk* i kapitel 3.

⁴¹ Jfr Scotts (2001) *ett meningsfullt socialt liv* i kapitel 3.

⁴² Mer om detta i avsnitt 4.6.

⁴³ Jfr Scotts (2001) *förenande verksamhet* i kapitel 3.

⁴⁴ Mer om detta i avsnitt 4.5.

samt Gerholm och Gerholm (1992), uppfattas som outtalat med koder som måste knäckas på egen hand, en tyst kunskap⁴⁵.

Certifieringar är för Piltz (1978) och Schück (1926) viktiga indikatorer på att vetenskaplig status uppnåtts. Avhandlingen fungerar som inträdesbiljett och bekräftelse på medlemskap i gemenskapen akademiker. Liknande krav för inträde och erkännande förekommer inte hos övriga gemenskaper vid ett universitet. Akademiska titlar anses vara bekräftelser och symboler⁴⁶ för att legitimitet och status uppnåtts i vetenskapssamhället. Förvisso har innebörd och krav på titelbärarna anpassats efter tidens gång men det tecknen står för tycks bestå, liksom ritualerna som tecknen förknippas med. Ritualer vid invigning i det akademiska samhället såsom disputationensakt och certifiering genom promovering är institutioner som härstammar från medeltiden och sannolikt stärker gemenskapen.

Konkurrens och meritokrati⁴⁷ är en del av akademikers vardag. Konkurrens förekommer om befattningar och resurser, mellan forskning och undervisning, inom och mellan ämnen, mellan vetenskaplighet och lärarverksamhet. Meritokrati uppmuntrar till avancemang och karriär inom vetenskapssamhället. Kolleger med doktorexamen prövar kolleger, framför allt utifrån deras forskning, för varje nytt steg i hierarkin. Meritering sker inom ämnets ram och formerna för hur detta görs är institutionaliserade (jfr DiMaggio och Powell 1991).

Karriärstegen, som kan leda till ett vetenskapligt ledarskap, sträcker sig från doktorexamen till att prövas som docent och till slut som professor. Varje steg bekräftas med initieringsriter. Konkurrens och meritokrati går hand i hand. Konkurrens är vanligtvis individuellt präglad och att tillhöra *rätt* gemenskap underlättar sannolikt den egna karriären. Men alla akademiker varken vill eller förmår göra vetenskaplig karaktär. Att som lärare satsa på undervisning ger i allmänhet inte utrymme för en vetenskaplig karriär och ger sannolikt mindre pengar i plånboken.

Gemenskapen akademiker uppfattas som mångfacetterad och varande både individuellt och kollektivt präglad. Akademiker kan ha både administrativa och politiska uppdrag. Bland akademikerna meriterar sig några lärare för att göra vetenskaplig karriär medan andra väljer att satsa på undervisning, vilket leder till konkurrens om tid och resurser för forskning och undervisning. Detta i sin tur möjliggör en utveckling av flera gemenskaper inom gruppen akademiker såsom adjunkter, forskarstuderande, lärare med doktorexamen och professorer. Gemenskapernas konkurrens, spänningar och vilja till egenkontroll i universitetets landskap kan för utomstående te sig märkligt.

⁴⁵ Jfr Scotts (2001) *symboliska system* i kapitel 3.

⁴⁶ Jfr Scotts (2001) *artefakt* i kapitel 3.

⁴⁷ Enligt Nationalencyklopedin (2008, webbsida) samhällsordning i vilken individer rangordnas och sociala belöningar (inkomst, status) fördelas efter förmåga och förtjänster efter utbildningsmässiga meriter.

Ofta utgör ett ämne också en sammanhållen organisation vid ett universitet eller en högskola i Sverige, en fysisk institution eller motsvarande. Även om det hos akademiker finns skilda gemenskaper så finns övergripande normer och värderingar som tillsammans innebär gemensamma spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och kunskapsfält och övertygelser (jfr Douglas 1986).

Akademiker har ledare som vanligtvis utses av kolleger för tidsbegränsade ledaruppdrag. Uppdragen, undantaget rektor, är sällan på heltid utan ingår som en del i anställningen som lärare vid ett lärosäte. När uppdragstiden löpt ut återgår läraren vanligen till sin forskning och undervisning vid sin institution. Akademiker kan ha både administrativa och politiska uppdrag som inte direkt har med grupp tillhörigheten att göra. I dessa sammanhang är de vanligtvis utsedda av den egna gemenskapen att företräda den.

Uppdragen som akademisk ledare anses inte vara vetenskapligt meriterande och det är sällsynt med anställningsavtal eller kontrakt för uppdragen (Sandstedt, 2006:2, opublicerat). Dessutom är min erfarenhet att det finns olika uppfattningar bland gemenskapen akademiker om dess roll vid ett universitet. En uppfattning är, att byråkratens ambition är att likrikta världen medan forskarens är att komplicera den. Nybom (1997) hävdar att forskarens plikt inte är lojalitet utan integritet, inte underordning men distansering och autonomi. Författaren ger uttryck för en allmän uppfattning bland akademiker som innebär att de inte uppfattar sig som tjänstemän eller administratörer.

4.2 Gemenskapen politiker

Medborgare har genom val delegerat makt till andra medborgare som skall representera dem – politikerna. Politiker blir medborgarnas ställföreträdare och arbetar för att tillgodose deras önskemål, följa demokratin och rättssäkerheten samt ibland vara arbetsgivare, göromål som alla är uttryck för politisk styrning (Lundquist 1997). De kommunicerar med förvaltning och all övrig verksamhet genom förvaltningsstyrning i form av till exempel anslag, organisering eller regelverk. Politikens roller och uppgifter blir, enligt Agevall (2005), komplexa och ansvaret dubbelriktat. Politikerrollen handlar för Nybom (1997) om makt och maktutövning och politiker har inte möjlighet att endast fatta beslut som önskas utan även beslut som är nödvändiga.

Rektor för ett universitet har vanligen men inte alltid sitt ursprung hos akademiker, föreslås av lärosätets styrelse till uppdraget men tillsättningen är politisk genom regeringen. Åtskilliga medarbetare vid lärosätet betraktar rektor som politiker. Prorektor, dekanus och prefekt har likaså sin hemvist bland akademiker och behöver i utövandet av sina uppdrag ibland uppträda som administratörer och politiker. Men de uppfattas i första hand som akademiker. Alla nämnda aktörer är vanligtvis utsedda att företräda kolleger och kan i sina uppdrag bli arbetsgivare och myndighetsutövare det vill säga

upprätthållare av en politisk styrning⁴⁸. De är dessutom tjänstemän som behöver balansera mellan gemenskaper med skilda arbetsuppgifter, intressen, krav och viljeinriktningar. Detta kan, enligt Agevall (2005), Haake (2004) och Nybom (1997), leda till roll- och lojalitetskonflikter, vilket sannolikt även bidrar till otydligheter och motsättningar i organisationen vid ett universitet.

Ursprungligen bestod ledningen för universitet och högskolor i Västeuropa inte av några externa företrädare. Däremot bevakade kyrkans ombud, kanslern, att de av kyrkan godkända statuterna för universitet följdes. Styrelsen vid svenska universitet kallades långt in på 1900-talet för konsistoriet och bestod fram till mitten av 1900-talet av samtliga ordinarie professorer vid ett universitet. Majoriteten av universitetsstyrelsens ledamöter och dess ordförande är idag politiskt utsedda av regeringen. Universitetsstyrelsen blir garant och övervakare av politiska styrsystem såsom anslag, avtal, lagar, regleringsbrev och uppdrag, vilka åläggs svenska universitet av regering och riksdag. Styrelsen anger utifrån dessa ramar lärosätets mål, strategi och visioner samt fördelar årsbudgeten.

Rekrytering av rektor och prorektor är reglerat i HL och HF⁴⁹. Beslut om tillsättning av rektor tas av regeringen på förslag från universitetsstyrelsen efter hörande av anställda och studenter. Styrelsen har ganska stor frihet i hur tillsättningsprocessen av rektor och prorektor utformas samt i hörandet av anställda och studenter. Majoriteten av dem som hörs, i en särskild församling, utgörs vanligtvis av lärare med doktorsexamen. Denna process skiljer sig från den som gäller vid rekrytering av till exempel professorer eller prefekter.

Beslut och process för tillsättning av prorektor är emellertid inte politisk på samma sätt som vid tillsättandet av rektor utan avgörandet ligger vanligtvis i lärosätets styrelses hand. Tillsättningar blir en intern affär med kollegial prägel. Uppdrag som prorektor är tidsbegränsat och vid de större universiteten innehas uppdragen i allmänhet av en professor. Lärarinflytandet över vem som utses till prorektor tycks dock vara större än när det gäller rektor. Den kollegiala prägeln på rekrytering av prorektor kan innebära, att denne får ett starkt stöd från det egna lärosätet och ett outtalat ansvar gentemot kolleger, att upprätthålla former, krav, normer och värden som finns vid universitetet.

Utifrån det som beskrivits anser jag att beteckningen politiker har relevans för en gemenskap som finns vid universitet och högskolor i Sverige. Även om politiker vanligtvis uppträder i departement, regering och riksdag så är nämnda aktörer deras förlängda arm ute på en myndighet.

⁴⁸ Mer om detta i avsnitt 4.8.

⁴⁹ Övriga ledarbeteckningar vid universitet och högskolor som nämnts, dekanus och prefekt, regleras inte i HL eller HF.

4.3 Gemenskapen administratörer

En annan viktig gemenskap som jag vill lyfta fram är administratörer, ibland kallade förvaltningen. Denna grupp finns både centralt och ute vid institutioner. De omfattar dels personal av hantverkskaraktär till exempel lokalvårdare, snickare, tekniker och vaktmästare, dels personal med administrativa och förvaltande arbetsuppgifter till exempel ekonomer, institutionssekreterare och personalsekreterare.

Administratörer med förvaltande uppgifter utmärks, hävdar Edin, Ekholm och Lindahl (2007) och Nybom (1997), av enhetlighet, förvaltning, konsekvens och rättstillämpning. En arbetsuppgift för gruppen administratörer innebär att kontrollera universitetens verksamhet så att politisk styrning följs. Författarna menar vidare att en myndighets uppdrag innebär att verkställa och tillämpa de folkvaldas politik, om så inte sker sätts rättsäkerheten ur spel (jfr Lundquist 1997).

Min uppfattning, som administratör och forskarstuderande, är att administratörer är mer insatt än akademiker i arbetsuppgifter som att administrera, ekonomisera, ta fram prestationsmätt och följa upp verksamhet, vilka alla förknippas med management. Att handlägga ärenden i enlighet med fastställda riktlinjer ger dessutom inte, anser Lundquist (1997), utrymme för några individuella tolkningar. Möjligen kanske handläggning bidrar till att gemenskapen uppträder enhetligt och inte konkurrerar på samma sätt som akademiker. De är alltså mer medvetna om sin tjänstemannaroll. Tjänstemän har, menar Lundquist (1997), en ombudsmannaroll baserad på tillit och måste upprätthållas, vilket underlättas om tjänstemän förstår sin roll och sitt uppdrag

Tjänstemän har dubbla roller dels som medborgare dels som demokratins väktare. Uppgifterna är att hjälpa politiker vid beredning av ärenden att implementera fattade beslut och att bevaka ett offentligt ethos (Agevall 2005):

Två grupper av värden skall beaktas samtidigt; demokrativärden med den politiska demokratin, rättssäkerheten och den offentliga etiken och ekonomivärden, med funktionell rationalitet, kostnadseffektivitet och produktivitet (a.a., s 39).

De värden som Agevall (2005) anger har karaktär av att vara både managementpräglade och politiska, säkerligen något som gemenskapen akademiker inte är lika bekväm med som politiker och administratörer är.

Administratörers uppgift bör vara att vara gemenskapen akademiker och politiker behjälpliga, vilket innebär att snabbt anpassa sig till beslut. Även akademiker har egentligen samma uppgift men intar en mer avvaktande hållning avseende offentligt ethos, enligt Lundquist (1997). Kanske förhåller det sig så på grund av att de i sin utbildning uppmanats till ifrågasättande och kritisk granskning samt att deras ideal, normer och värden är annorlunda än administratörers och att intressen de vakar över är mer stabila.

Tillsvidareanställningar finns i allmänhet för administratörer. För gruppen tycks myndighetsutövning vara en självklarhet liksom att avtal och lagar skall följas. Administratörer har egna normer och värderingar som sannolikt präglar deras sätt att arbeta. Liknande arbetsuppgifter behöver utföras av rektor, prorektor, dekaner och prefekter. Rektor upplevs i allmänhet ha stark koppling till administratörer, vilket bland annat beror på att vid lärosätet finns ett kansli med administratörer som arbetar nära rektor.

Den centrala administrationens högsta företrädare vid ett lärosäte kan vara en administrativ chef eller en förvaltningschef. Dekanus eller kanslichef kan också ha en liknande funktion vid en fakultet och vid en institution eventuellt kan en prefekt ha samma roll. Dessa förhållanden komplicerar ytterligare organisationen vid universitet och högskolor och medför, att otydligheter och rollkonflikter kan uppstå. Ytterligare en komplikation som kan bidra till spänningar kan vara att många administratörer förefaller rekryteras externt och från andra verksamheter, vilket kan bidra till svårigheter att förstå universitetets akademiker och viceversa.

Många gånger kan balansen mellan demokratis väktare, medborgare och ombudsmannens uppfattas som otydlig och innebär dilemman när beslut på olika nivåer skall fattas. Min erfarenhet är att administratörer och politiker vanligtvis upplever rollen som tjänsteman tydligare än vad många akademiker gör.

4.4 Gemenskapen studenter

Studenterna, vars existens är själva förutsättningen för de övriga gemenskaperna vid ett universitet, uppfattas som lättflyktiga och närmast av nomadkaraktär. Studenter befinner sig i allmänhet tre till fyra år i organisationen för att sedan resa vidare. Undantag kan till exempel vara forskarstudier. Studenternas företrädare i studentkåren och i universitetets styrelser och nämnder innebär ettåriga mandat.

Studentgruppens krav och önskemål har genom århundraden haft effekter på övriga gemenskaper. Studenter och lärare från samma land eller landsända slöt sig redan på 1200-talet samman i nationer, vilka ursprungligen hade inflytande på undervisningen. Studenterna medverkade i den administration som behövdes för bibliotek, bostäder och lokaler för undervisning till exempel att ta in avgifter för undervisning, kost och logi. På 1200-talet kallades studentföreningens ordförande vid Parisuniversitetet *rector* och han var delaktig i universitetets gemensamma beslut (Cobban 1975, Piltz 1978 och Schück 1926). Studentinflytandet i Sverige finns idag reglerat i HL och HF. Studenter har möjlighet att påverka utbildningen vid universitet och högskolor genom representation i lärosätets beslutande och beredande organ samt genom att delta i kursvärderingar.

Jag vill under gemenskapen studenter nämna något om forskarstuderande. Anställning som doktorand eller forskarstuderande är reglerat i HL och HF och jag räknar dem till gruppen akademiker. Det finns varianter på forskarstuderande som till exempel industridoktorander vanligtvis anställda vid ett företag eller motsvarande. Adjunkter vid ett universitet eller en högskola kan i sin anställning bedriva forskarstudier, studenter från andra länder samt så kallade skuggdoktorander. Den senare är en student som har behörighet att bedriva forskarstudier men som gör det utan att vara antagen till forskarutbildning.

4.5 Utveckling av akademikers normer och värden⁵⁰

Lärare var under tidig medeltid ofta på vandring, en rörlighet som fortsatte när kyrkskolor antagit fastare former som universitet under 1200- och 1300-talen. Medeltida universitet innebar möjligheter att vistas tillsammans med kolleger från andra länder i Europa. Internationell rörlighet uppmuntras fortfarande vid universitet dock utan att begränsas till Europa. Idag är det vetenskapligt meriterande att arbeta internationellt, skriva artiklar tillsammans med kolleger från andra länder och presentera dessa på konferenser över hela världen.

För att medeltidens ambulerande lärare skulle kunna sluta sig samman och övergå till fastare konstellationer fordrades att åtminstone tre betingelser uppfylldes: att scholarerna (studenterna) genom privilegier bands till en ort, att de oordnade skarorna av lärare och lärjungar erkändes av staten eller kyrkan och att en vetenskaplig inriktning etablerades. Uppfylldes dessa krav kunde en korporation bildas och legitimeras av påven, vilket innebar erkännande, makt och respekt.

Under 1300- och 1400-talet sammanslöt sig vandrande lärare i Västeuropa till vad som kom att kallas magistrarnas skrå, *universitas magistrorum*⁵¹. Bara män fick utöva läraryrket i en viss stad. Att en korporation erkändes innebar att den fick utforma egna statuter vilka bland annat innehöll lagstiftning visavi medlemmar.

Studenters fackföreningar utvecklades så småningom till nationer och omfattade till en början både lärare och studenter⁵². Studenternas inflytande

⁵⁰ Framställningen i 4.5, 4.6 och 4.7 om akademikers historia och tradition vid universitet i Sverige och Västeuropa är av allmän karaktär. Det finns mycket litteratur som beskriver denna utveckling och min redovisning baseras på följande litteratur: Becher och Trowler (2001), Blomqvist (1992), Cobban (1975), Eriksson (1997), Farnham (1999), Fredriksson (2000), Johnson (1972), HF, HL, Huff (1993), Kuhn (1996; 1962 och 1969), Lund (2005), Nevéus (1999), Piltz (1978), Rashdall (1987), Schüick (1926), Sköldberg och Salzer-Mörling (2002), Segerstedt (1971), Stockfelt (1982), Sörlin (1994), Sörlin och Törnqvist (2000), Trow (1997) samt Ziman (2000). På några ställen har jag även valt att förtydliga redovisningen och angett referenser direkt i texten.

⁵¹ Jfr Scotts (2001) *förenande verksamheter, personliga relationer och sociala strukturer* i kapitel 3.

⁵² Jfr Scotts (2001) se not 51.

var stort och lärarna många gånger ekonomiskt beroende av dem, eftersom lärarna vanligtvis avlönades av studenterna i samband med att de föreläste. Något senare växte kollegier⁵³ ⁵⁴ fram. Unga fattiga studenter, som kom till Paris under 1200-talet, erhöll bostad och mat ur stiftelser som instiftats av förmögna privatpersoner och kyrkan.

Magisterskrået prövade sökandes skicklighet och för inträde i universitas krävdes ett godkänt gesällprov. Prövningen utfördes i form av en individuell redovisning, varpå gesällen kunde bli erkänd som *baccalaureus*, den lägsta nivån i universitetshierarkin. Efter ytterligare studier kunde *baccalaureus* erövra ett av påven utfärdat *scholasticus*. För att få undervisa krävdes *licentia docendi*, att en självständig *disputatio* gjordes i form av textförklaringar, antingen i ett slutet sällskap eller som en allmän föreläsning. Inträdet i gemenskapen, skrået, var rituellt och genomfördes med en ceremoni, promovering, där insignierna hatt, ring och öppen bok, tilldelades honom. Han fick hålla sin första föreläsning och skulle bjuda kolleger till ett rejält gästabad och fick rätten att kalla sig magister (mästare). Gillebröderna firade tillsammans och ägnade sig åt en rad verksamheter som hölls inom gemenskapen och bidrog till skråets samhörighet.

Gesällprovet, inträdet i skrået med ceremonier, firandet och det gemensamma språket latin är alla exempel på institutionaliserade kulturella framträdelseformer och spelregler som på ett eller annat sätt finns bevarade i dagens profession⁵⁵.

Det akademiska skrået utvecklas under historiens gång till en profession, som tog form under 1600- och 1700-talen då naturvetenskap och medicin blev accepterade vetenskaper samt vid slutet av 1800-talet då teknik accepterades som vetenskap. Professionen har alltid varit hierarkisk och formaliserat sin verksamhet⁵⁶ med ett förgivettagande⁵⁷.

Svenska staten legitimerar i HL och HF, vilket den för övrigt gjort under lång tid genom statuter, den akademiska professionen och dess unika forskarutbildning, som bara får ges vid universitet och högskolor med vetenskapsområden. HL och HF anger även hur delar av professionens verksamhet skall organiseras. Beslutande organ fakultetsnämnd eller motsvarande skall finnas med ansvar för lärosätets innehåll och kvalitet i grundutbildning, forskarutbildning och forskning. Organiseringen av professionens arbete och forskarutbildning befäster sannolikt gruppens särart och känslan av samhörighet och kan leda till att en gemensam tankestil (jfr

⁵³ Kollegium är Nationalencyklopedin (2008, webbsida) en krets av personer som handlägger en uppgift gemensamt och där beslut fattas efter omröstning.

⁵⁴ Jfr Scotts (2001) se not 51.

⁵⁵ Jfr Douglas (1986) *gemensam övertygelse* och Scotts (2001) *artefakter, förenande verksamheter, rutiner och social struktur* samt i kapitel 3.

⁵⁶ Jfr Scotts (2001) *normerande och reglerande metoder* i kapitel 3.

⁵⁷ Jfr Jeppersons (1991 m fl) *spelregler* i kapitel 3.

Douglas 1986) utformas. Blivande medlemmars kompetens och kvalitet prövas i betygsnämnd och i lärarförslagsnämnd med sakkunnigförfarande.

Kolleger granskar kolleger för att komma vidare i den akademiska karriären och görs vanligtvis av de kolleger som befinner sig på toppen av professionens vetenskapliga hierarkier (Becher och Trowler 2001 och Björklund 1996). Även förekomsten av granskningar mellan kolleger på jämbördiga akademiska nivåer förekommer. Både granskare och de som granskas kan därmed meritiera sig och komma vidare i karriären.

Den akademiska professionen anses vara en gemenskap med exklusiv yrkeskunskap, som vilar på systematisk, teoretisk kunskap och beprövad erfarenhet. Professionens medlemmar utvecklar en stark lojalitet och en kollegialitet som ger professionen makt, vilket inte alla kolleger anser vara av godo utan begränsande för individualiteten. Nätverken utvecklas och kan vara många. De behöver ständigt hållas levande med utbyte av forskningserfarenheter, lärarutbyten, gemensamt skrivande av vetenskapliga artiklar och deltagande i konferenser. Arbetet med forskning, undervisning och samverkan med det omgivande samhället är i stor utsträckning språkligt. Tyst kunskap existerar i både forskning och undervisning och måste läras för att bli en del av gemenskapen akademiker. Beprövad erfarenhet, nätverk, språk, systematik, teori och tyst kunskap är baserade på logik, restriktioner och samtycke⁵⁸. Nämnade spelregler används vid till exempel rekrytering eller befordran. Utifrån det som nämnts, menar jag, att utvecklingen av en akademisk profession innehållande både forskning och undervisning under 1800- och 1900-talen bidrog till att ett särskilt akademiskt ledarskap växte fram.

En viktig samordningsmekanism för en gemenskap eller ett samhälle, anser Hollingsworth (2002), ett formellt medlemskap vara. Ett sådant exempel är för akademiker doktorexamen. Medlemskap ger en vi-känsla med insider och outsider perspektiv. Medlemmar har, påstår Bourdieu (1977 och 1996) samt Ehn och Löfgren (2004), stort egenintresse i att ingå i gemenskapen och ger gott anseende. Medlemskap i professionen uppnås genom successiv utbildning och socialisation i formaliserade och institutionaliserade seminarier, vetenskapliga konferenser, slutseminarier och slutligen genom disputationen (jfr medeltida skråväsenden).

Socialisationen in i forskarsamhället blir, hävdar Kuhn (1996, 1962 och 1969) samt Odén (1991), normativ och sker genom överföring av etik, normer, spelregler och värderingar. Först som fullvärdig medlem finns, menar Bourdieu, (1977 och 1996), Ehn och Löfgren (2004), Gerholm och Gerholm (1992) samt Sörlin (1994), tillgång till professionens nationella och internationella nätverk⁵⁹. Ansvaret för socialisationen har, menar Becher och

⁵⁸ Jfr Douglas (1986) *gemensamt kunskapsfält och övertygelse*, Jeppersons (1991 m fl) *spelets regler* och Scotts (2001) *sociala strukturer, lokala och internationella personliga relationer och nätverk* i kapitel 3.

⁵⁹ Jfr Scott (2001) *personliga lokala och internationella relationer och dess nätverk* i kapitel 3.

Trowler (2001), Bourdieu (2004 samt Ziman (2000), de redan invigda, till exempel professorer eller docenter, som vakar över inträdet så att normer, traditioner och värden kan föras vidare. Undervisning anses nödvändig av professionens medlemmar men fortfarande värderas vetenskapliga meriter högre än pedagogiska (Apelgren och Giertz 2001, Broberg och Sandstedt 2004 samt Lindberg 1997). Mycket tyder på att detta inte nämnvärt förändrats 2013.

Som medlem lär man sig det akademiska systemet, vilket ger förutsättningar att navigera inom de ramar som erbjuds i landskapet. Till slut vet man vad som gäller. Socialisationen och den tysta kunskapen sker gradvis som ett informellt lärande från periferin till centrum. Det skall också sägas, att även om mycket kulturellt, socialt och vetenskapligt har stora likheter, finns det gradskillnader om vad som gäller mellan fakulteters och institutioners kulturer.

För att upptas i vetenskapssamhällets gemenskap kan, menar Björklund (1996) och Sörlin (1994), en personlig kontakt ha stor betydelse, vilket får till följd att med en erkänd professor som handledare i forskarutbildningen har doktoranden möjlighet att komma långt i sin karriär. Men relationen innebär också, att ett privat beskyddarsystem med närmast feodala förtecken blir kännbart⁶⁰:

... beroendeställning till examinerator och handledare. Då man vet att examinerator och handledare är mer eller mindre allsmäktiga när det gäller den slutliga produkten av ens arbete (Erasmie 1983, s 32) och

Mästaren delger gesällen alla sina yrkeshemligheter och överför, till stor del genom tyst kunskap, den hantverksskicklighet han eller hon besitter. I gengäld blir gesällen skyldig mästaren lojalitet (Hasselberg 2004, s 20).

Beroendeställning kan, enligt Björklund (1996) och Sörlin (1994), innebära att du som doktorand och blivande kollega måste ställa upp på professors önskemål och krav vad gäller forskning och undervisning, om du vill ha framgång i den akademiska karriären men också att du kan räkna med professors stöd när det behövs.

Självständighet som forskare, vilket är ett mål i forskarutbildningen kan, anser Stockfeldt (1982), bli en chimär om examinerator och handledare inte släpper fram den forskarstuderande till disputation förrän han eller hon anpassat sig till vetenskapssamhällets normer och värden:

The role of 'gatekeeper' – the person that determines who is allowed into a particular community and who remains excluded – is

⁶⁰ Jfr Scott (2001) *personliga lokala och internationella relationer och dess nätverk* i kapitel 3.

a significant one in terms of development of knowledge fields (Becher and Trowler 2001, s 85) och

Many professional career tracks are so closely guarded, both at the entry level and throughout the career progression that individuals who make it to the top are virtually indistinguishable (DiMaggio och Powell 1983, s 152-153).

Professorers historia är lång och anses vara en institution i sig med stark gemenskap⁶¹ och inflytande, som kan ha betydelse vid rekrytering av akademiska ledare.

4.6 Akademisk frihet och kollegialitet

Institutioner i form av spelregler och kulturella framträdelseformer, som förknippas med gemenskapen akademiker, anses vara akademisk frihet och kollegialitet^{62 63}. Båda begreppen är svårfångade, förändras över tid och ger utrymme för både individuella och kollektiva tolkningar. Akademisk frihet och kollegialitet med dess normer och värderingar upplevs ibland som motsägelsefulla och otydliga och kan även, anser Scott (2001), vara tvingande, normativa och/eller självklara. I princip inbegrips hela kåren forskare och lärare när akademisk frihet och kollegialitet definieras och inte enbart de invigda med doktorsexamen.

Björklund (1996), Blomqvist (1992), Lund (2005) och Sörlin (1994) belyser akademisk frihet och lyfter fram lärarnas undervisningsfrihet och den vetenskapliga friheten. Degerblad (2001) gör ett försök till sammanfattning av begreppet akademisk frihet och slutsatserna blir att akademisk frihet har historiska betingelser, yttrar sig olika beroende på ideal och förebilder, förändras över tid och anpassar sig efter det omgivande samhällets krav. Författaren diskuterar även den förändrade syn som vuxit fram om huruvida den akademiska friheten beskurits med krav på ökat samarbete med näringsliv och extern forskningsfinansiering. Blomqvist (1992) och Odén (1991) uppfattar akademisk frihet som ett förhandlingsspel mellan akademiker och politiker och att det finns någon form av osynligt kontrakt mellan parterna som gemensamt förhandlas och justeras. Något som enligt min uppfattning påminner om *triple helix*.

⁶¹ Jfr Scott (2001) *förenande verksamheter och sociala strukturer* i kapitel 3.

⁶² Kollega, kollegial avser enligt Svenska Akademiens Ordbok (2008, webbsida) yrkesbröder, kolleger inom till exempel samma yrke eller profession, tager vederbörlig hänsyn till kolleger när det gäller uppträdande och handlingsätt. Som kollega är man kamratlig, lojal, och solidarisk eftersom man är yrkesbröder.

⁶³ Jfr Jepperson (1991 m fl) *spelets regler* och Scott (2001) *förenande verksamheter, kulturellerade och normativa metoder* i kapitel 3.

Vid svenska universitet förekom tidigt administrativa, ekonomiska och juridiska friheter. Andra akademiska friheter som beskrivs i litteraturen är, enligt Dahl (1998), den individuella, kollegiala och organisatoriska, vilka i Sverige successivt förändrats under 1900-talet.

Den individuella friheten i form av ett icke definierat handlingsutrymme för den enskilde läraren, som inte minst präglar undervisningen, blir många gånger till tyst kunskap. Kollegial frihet ger utrymme för beslut i kollegiala organ, som till exempel betygsnämnd, fakultetsnämnder och läraryrådsnämnder och innebär ytterst ansvar för kvalitet och innehåll i forskning, forskarutbildning och grundutbildning.

Forskare lyfter fram varierande dimensioner på akademisk frihet men viktigast för dem förefaller vara en stark koppling till forskning initierad av forskarna själva. Forskarna anser det vara uppenbara risker med utifrån styrd forskning. Att fritt välja metod och publicera sina slutsatser och resultat utan inblandning är viktigt för forskarna (Bennich-Björkman 2004). Forskningens frihet är för övrigt inskriven i HL.

Även Askling (2012) tar begreppet akademisk frihet och att betydelsen skiljer mellan länder. Som exempel nämner Askling de tyska universitetens, som utgick från behovet att skapa frihet för professorerna i sin arbetssituation gentemot staten och det amerikanska, som vill värna professionens frihet i ett lekmanastyrt universitet med externa ekonomiska intressen.

Flera beskrivningar och tolkningar tycks förekomma av akademisk frihet, vilket kan förvirra och bli otydligt för såväl en enskild akademiker som en utomstående. Akademisk frihet uppträder som tyst kunskap och kan bidra till att stärka divergerande akademiska gemenskapers⁶⁴ identitet och trygghet⁶⁵. Men friheten kan innebära att akademiker kommer i konflikt med andra akademiker och övriga gemenskaper och administratörer, politiker och studenter till exempel om den akademiska friheten spiller över på en ovilja från gemenskapen akademiker och att följa lagar och förordningar som undanröjer demokrati rättsäkerhet.

Sammanfattningsvis tycks utifrån litteraturen finnas eller har funnits åtminstone sju former av akademisk frihet nämligen: juridisk, ekonomisk, administrativ, organisatorisk, kollegial samt forskningens frihet och den individuella.

Bland akademiker i representativa kommittéer och motsvarande finns ofta en stark känsla för akademisk jämlikhet och kollegialitet. Men det finns också en risk för att kollegialiteten inskränker sig till försvar av den egna disciplinen. Kollegialitet och konsensus förknippas, enligt Haikola (2000), med långsamma beslutsprocesser, förändringar och anpassningar. Gerholm och Gerholm (1992) anser att kolleger samtalar för att komma överens, förbereder och förankrar sina ställningstaganden genom en pågående kommunikativ

⁶⁴ Jfr Scott (2001) *sociala strukturer* i kapitel 3.

⁶⁵ Jfr Scott (2001) *skapar stabilitet och ett meningsfullt socialt liv* i kapitel 3.

process med andra kolleger. Modell för denna form av kommunikation är seminariet. Vid seminariet förs samtalen inför lykta dörrar och på ett hierarkiskt sätt. Vid seminariet kan deltagarna framföra sin kritik, konkurrera, tävla individuellt genom sin egen kunskap och våltalighet och på så sätt kontrollera sina antagonister. Nästan allting kan ifrågasättas om och om igen.

Kollegier, som växte fram under medeltiden vid kyrkskolor och sedan vid universitet, har förmodligen bidragit till att forma dagens kollegialitet. Lärare och studenter administrerade bibliotek och lokaler och hade gemensamt logi. Senare utvecklades kollegialiteten i lärarnas skrå. Kollegialiteten kom under tidens gång huvudsakligen att förknippas med de främsta lärarna professorerna och kom till uttryck i konsistoriet, idag universitetsstyrelsen, och sedermera vid fakulteterna. Rothblatt (1968) beskriver kollegialitet som manlig och stark:

I have never been in a place where the men seemed to me, on the whole, so honest or so manly or so true to each other; for they are bound to each other by the ties of interests which can never be slack, and which no self-interest can ever dissolve (a.a., s 245).

Från 1852 till mitten av 1960-talet var de professorer som fanns i Sverige, vanligtvis ensamma i sitt ämne. Förvisso fanns kanske någon adjunkt, amanuens, assistent eller duktig student att tillgå för enklare göromål. Men examination, forskning, undervisning och att vara ämnesföreträdare sköttes uteslutande av professorn. I konsistoriet ingick under en längre tid alla ordinarie professorer. Universiteten började växa under 1960-talet, ämnena blev fler liksom professorerna och studenterna. Vid denna tidpunkt tillkom en ny lärarkategori, lektorer. Fram till 1977 ingick alla ordinarie lärare i en fakultet, vilken från 1964 även inbegrep universitetslektorer. De beslutande organens sammansättning förändrades, konsistoriet blev universitetsstyrelse och fakultet blev fakultetsnämnd eller vetenskapsområde och ledamöter började utses genom val. Kollegialiteten i Sverige ändrade karaktär och flyttade även ner till fakulteter, institutioner och ämnen.

Som utomstående må kollegiet vid ett lärosäte uppfattas som en enhetlig grupp som består av samtliga lärare, men i vissa sammanhang utgör kollegiet endast lärare med doktorsexamen, till exempel i fakultetsnämnderna eller motsvarande. Fakultetsnämndernas ledamöter skall, enligt HF, huvudsakligen bestå av lärare med vetenskaplig kompetens. Nämndernas ansvar medför inflytande över ett lärosätes framtid och utveckling, bland annat rekrytering av forskarstuderande. Oftast överläts stora delar av rekryteringen till ämnet, varvid autonomin och kollegialiteten som etablerats i ämnet på så sätt kan få avgörande betydelse vid rekrytering av forskarstuderande.

Kollegial beslutsform, val av kollegiala ledare och krav på doktorsexamen exkluderar vissa grupper, anser Eriksson (1997, Knight och Trowler (2001) samt de Boer och Stensaker (2007). Kravet på doktorsexamen utesluter såväl

adjunkter⁶⁶ som forskarstuderande⁶⁷ och vid val är det möjligt, att lektorer och professorer ställs utanför formella beslutande organ. Eftersom antalet lärare med doktorsexamen vid svenska universitet och högskolor ökat markant kan inte alla lärare med doktorsexamen delta i beslutande organ. Möjligen medför detta förhållande, att de icke valda lärarna inte känner samma delaktighet som de utvalda lärarna gör, vilket sannolikt begränsar kollegialiteten och bidrar till spänningar mellan skilda gemenskaper. Systemet med uteslutning och internrepresentation hör delvis ihop med universitetens förändring under 1960- och 1970-talen då svenska universitet förändrades från enbart elituniversitet till elit- och massuniversitet och med ökad produktion av lärare med doktorsexamen.

Förändringen innebar möjligheter till, att nya konkurrerande subgemenskaper bildades inom gemenskapen akademiker, till exempel lärare med doktorsexamen och lärare utan doktorsexamen, differens mellan stora och mindre institutioner samt att kollegialiteten idag sannolikt blir starkast i ämnet.

Konklusionen är att en gemenskaps institutioner skapar förutsättningar och begränsningar för handlande och interaktion mellan dess medlemmar och gentemot andra gemenskaper. Det finns en etablerad tyst kunskap om akademisk frihet och kollegialitet, som styrs av samtycke, tillit och restriktioner, vars normer och värderingar varje medlem behöver lära sig:

They are entering a self-perpetuating tribe, where their behaviour is governed by many unspoken rules (Ziman 2000 s 31).

Akademisk frihet och kollegialitet har beskrivits som akademikers normer och värden, vilka förändras över tid. Huruvida det finns någon akademisk frihet kvar idag råder det delade meningar om (Benninch-Björkmann 2004). Delar av den organisatoriska friheten finns kvar, eftersom lärosäten själva kan organisera delar av sin verksamhet. Viss ekonomisk frihet finns genom att vissa anslag kan fördelas enligt interna överenskommelser och vid behov kan de centrala regelverken kompletteras med lokala. Utrymme för kollegial frihet finns till exempel för beslut i kollegiala organ såsom fakultetsnämnder och tjänsteförslagsnämnder, dock inom ramen för de medel som står till buds. Forskningens frihet är förvisso inskriven i HL och HF och forskningsproblem får väljas fritt, metoder får fritt utvecklas och resultat får fritt publiceras. Många menar emellertid att friheten är beskuren bland annat på grund av bristande anslag och att de forskningsmedel som finns måste sökas i konkurrens. Även den individuella friheten är erfarenhetsmässigt beskuren.

⁶⁶ Undantag kan förekomma om lärosäten har egna regelverk för representation i nämnder eller liknande beslutande organ.

⁶⁷ Undantag kan förekomma eftersom studenter och doktorander enligt HL och HF har rätt till representation i lärosätens beslutande organ.

Handlingsutrymme som funnits för den enskilde läraren i forskning och undervisning begränsas av examensordning och ekonomiska ramar.

Den akademiska friheten tunnast ut, i takt med de strukturella problem, som uppstod i och med massuniversitetens framväxt från mitten av 1900-talet. Detta innebar ett ökat avstånd i relationen mellan forskare/lärare och student, en ökning av antalet institutioner, en uppdelning av alltfler ämnen och svårare för studenter att intellektuellt närvara i den vetenskapliga dialogen (Gadamer 2009).

Min uppfattning är att förändringen av den akademiska friheten har haft betydelse för hur ett akademiskt ledarskap utvecklats vid svenska universitet och högskolor. Till detta kommer att kollegialiteten ändrat karaktär och tycks idag starkast vid institutioner och ämnen. Kollegialiteten kan förekomma i representativa kommittéer och i kollegiala beredningar där kompetensen spelar roll till exempel bland professorer, lektorer och icke disputerade. I grupperna förefaller finnas en stark känsla för akademisk jämlikhet och samhörighet, vilket förmodligen påverkar dagens akademiska ledarskap. Den kollegiala beslutsformen exkluderar vissa grupper och kan ibland liknas vid ett skråtänkande. Beslut eller konsensus av denna karaktär kan kallas beslut utan ställningstagande, vilket innebär att deltagarna när som helst kan vara tillbaka där de började. Det kan uppfattas som att kollegialitet och konsensus kan vara en bidragande orsak till otydligheter som finns i det akademiska spänningsfältet.

4.7 Forskning eller undervisning

Skilda normer för forskning och undervisning verkar förekomma. Forskning har en internationell prägel och många forskare ansluter sig till vetenskapens ethos (CUDOS) som formulerades av Merton (1968 och 1942)⁶⁸. CUDOS-kraven uttrycks som ett vetenskapligt förhållningssätt på strukturell nivå. Normer och värden i CUDOS fungerar som en universell bas för kunskap och övertygelser moralmönster och metoder (jfr Douglas 1986 och jfr Scott 2001). CUDOS kan även jämföras med Abrahamssons (1996) beskrivning av elfenbenstorn och Gibbons m fl (1994) Mode 1⁶⁹. Ziman (2000) förfinar

⁶⁸ Merton formade fyra ledstjärnor för den moderna vetenskapen i sitt ethos nämligen: universalism, communism, disinterestedness och organized skepticism.

⁶⁹ Gibbons m fl publicerar 1994 *The new production of knowledge* där ett nytt begrepp om vetenskaplig produktion mode 1 och mode 2 presenteras. Författarna menar, att ny kunskap formas från mitten av 1900-talet och har starkt fokus på kontext, är problemfokuserat och tvärvetenskapligt. Mode 1 kan förenklat beskrivas som elfenbenstornet där elitism, disciplin och individualism frodas. Kollegialiteten är stark och ledarskapet är indirekt och informellt. Finansiering sker huvudsakligen utifrån stat, kyrka eller med donationer. Vetenskap för dess egen skull och professionen har kontroll på verksamheten. Mode 2 är den nya kunskapsfabriken för massproduktion, tvärvetenskap, value for money och kollektivism. Staten styr med rättsäkerhet och regler men även marknaden styr. Marknadskrafter påverkar finansieringen, det etableras fonder och forskare får söka medel i konkurrens. Vetenskapen är problemorienterad uppdragsforskning där uppdragsgivare beställer forskning.

CUDOS och uttrycker begreppen som, C (communalism), U (universalism), D (disinterestedness), O (originality) och S (scepticism). C står för en kollektivism, ett gemensamt ägande av kunskap. U innebär, att forskning skall prövas objektivt fritt från ras, kön, nationalitet, religion, politiska värderingar eller social status. Forskare skall innan fakta klarlagts inta intresseneutralitet (D) och redovisa andra forskares resultat noggrant och systematiskt. O innebär, att varje ny publicering skall tillföra vetenskapssamhället något nytt. S skall prägla forskare på alla nivåer.

Ziman (2000) introducerar ett nytt begrepp, industriell forskning eller *PLACE* (Proprietary, Local, Authoritarian, Commissioned and Expert). *PLACE* är för Ziman (2000) något av en motsats till CUDOS, där forskning mer är inriktat på produktion och nyttigheter. P (Proprietary) enskilt ägande, L (Local) lokal anknytning, A (Authoritarian) auktoritär, C (Commissioned) uppdrag och E (Expert) problemlösare. *PLACE* uttrycks som beställd forskning eller problemlösning av en särskild uppgift, från en beställare för att till exempel tillgodose en regions eller en nations önskemål. *PLACE* rimmar väl med styrformen New Public Management som representerar till exempel kvalitetsmål, kundorientering, marknadsorientering, resursanvändning och resultat med en ledningsstil hämtad från den privata sektorn. Begrepp som för många akademiker inte innebär något igenkännande. *PLACE* ligger nära Abrahamssons (1996) beskrivning av kunskapsfabriken och Gibbons m fl (1994) Mode 2⁷⁰.

Hessel och van Lente (2008) kritiserar Mode 1 och Mode 2. Författarna anser att de vetenskapliga disciplinerna är starka och argumenterar för att den nya kunskapsproduktionen i och för sig har varit framgångsrik som manifest men saknar empirisk giltighet, har en alldeles för stark konceptuell tillförlitlighet samt för de politiska värderingarnas talan av den nya kunskapsproduktionen. Författarna menar att litteraturen om Mode 1 och Mode 2 domineras av ett makroperspektiv utan hänsyn till enskilda forskare. Litteraturen beskriver utvecklingen utan försök till förklaring. Mode 2 anklagas både för att vara normativ och för sin brist på empirisk evidens.

Den akademiska gemenskapen tycks inte vara enhetlig även om professionen har många gemensamma traditioner och håller ihop när den blir ifrågasatt utifrån. Bourdieu (1996) menar att på ena sidan av gemenskapen finns forskarna och på motsatta sidan lärarna. Lärarna är fullt upptagna med det tidskrävande reproduktionsarbetet, i form av kursplaner, undervisning och examination av studenter. Forskarna är specialister och besjälade av den vetenskapliga friheten och förefaller inte på samma sätt som lärarna bekymra sig för reproduktionen. De sitter ibland i erkända akademier över hela världen, kan vara banbrytare, har renommé utanför universitetet, värderar det vetenskapliga högt och förvärvar en stor del av sitt kapital utanför organisationen i motsats till lärarna, som förvärvar sitt kapital inom

⁷⁰ Se not 69.

organisationen. Bourdieus (1996) kategorisering av forskare och lärare vid universitet kan uppfattas som provocerande. Min erfarenhet är emellertid att den delas med många kolleger.

En relativt stor samstämmighet finns om att normerna för utbildning skiljer sig från forskningsnormerna och är mer lokalt betingade (Bourdieu 1996, Segerstedt 1966, Gornitzka m fl 2007 och Ziman 2000). Min erfarenhet är, att det tycks finnas lokala betingelser av en akademisk individuell frihet, som kan prägla grundutbildningen och ge varje universitetslärare möjlighet att möta studenter på sitt sätt. Motsättningen mellan forskande och undervisande lärare reproduceras, enligt Bourdieu (1996), i organisationen genom deras olika former för maktackumulering.

Efter denna presentation av akademikers historia och tradition kan konstateras, att akademisk frihet, CUDOS och kollegialitet bidrar till att forma akademikers normer och värden och utgör byggstenar i professionens spelregler, gemensamma kunskapsfält och övertygelser samt dess sociala struktur. Medlemmars interagering medför att handlingar utförs omedvetet eller inövat, med beaktande av restriktioner, som en gemenskap uttryckt som acceptabla, inom ramen för individers gemensamma kunskapsbas och övertygelse och etablerade spelregler. Institution innebär per definition stabilitet (jfr Scott 2001):

For universities in particular, being extreme cases of autonomous and professionally guided organizations, established norms are more than the 'cement'. They are the institution (Bennich-Björkman 1997, s 17-18).

4.8 Myndigheten och uppdragsgivaren staten

Statsmannen Axel Oxenstiernas anda har alltsedan mitten av 1600-talet, då han skapade rättsliga regler för departement och ämbetsverk, präglat styrningen av Sverige. Redan då skapades, enligt Wetterberg (2003), begreppet myndighet. Universitetet är en myndighet med en gemensam styrelse, som inom det av regering och riksdag givna uppdraget beslutar om sin budget och universitetets inriktning. Myndigheter finns för att fullgöra uppgifter som bara staten eller kommunen skall sköta. Myndighetsutövning är, som SOU 2004:23 anger, åtgärder som utförs som ett uttryck för det offentligas maktbefogenheter i förhållande till de enskilda.

Generellt kan, menar Stening (2002 och 2003), myndighetens rättsliga aspekt beskrivas som att det finns en central ramlagstiftning som vanligtvis kompletteras med lokala delegationsordningar och reglementen. Rättsäkerhet är något som alla statliga myndigheter skall upprätthålla. Staten är en juridisk person som inkluderar alla statliga myndigheter. Myndighetsutövning skall innebära ett skydd för medborgarna och rättssäkerheten upprätthålls. Privata

personer eller företag kan inte, enligt Stening (2002 och 2003), kräva att få styra verksamheten via till exempel institut, forskningsmedel eller liknande. För myndighetsutövning krävs dokumenterad befogenhet att fatta beslut. Antagning av forskarstuderande innebär myndighetsutövning men inte rekrytering av prefekt. Beslutsordningar och regelverk finns som kan vara centralt utformade men även myndighetsspecifika till exempel HL och HF. Denna lag och förordning reglerar verksamheten för grundutbildning och forskning och hur dessa verksamheter skall samverka med det omgivande samhället.

Olika styrformer har, menar Lundquist (1997), inte samma precision och erbjuder myndigheter viss autonomi. Målstyrning, ramlagstiftning och resultatstyrning är exempel på styrning som har låg precision. Detta leder till, anser Benner (2009), att styrning av universitet och högskolor kan uppfattas som diffus.

Direkt förvaltningsstyrning genom avtal, förordningar och lagar förekommer, enligt Lundquist (1997), samt en indirekt förvaltningsstyrning genom regleringsbrev⁷¹. Statlig förvaltningsstyrning är administrativ (myndighetsutövning och ärendehantering), juridisk (avtal, förordningar och lagar), ekonomisk (anslag och medelsförvaltning) och politisk (mål, regleringsbrev, riktlinjer och uppdrag).

Staten, som största finansiär av grundutbildning och forskning vid svenska universitet och högskolor, är en aktör som styr livet vid universitet och högskolor genom kontroller och regelverk. Man kan säga att svenska universitet och högskolor i hög grad lever på sin grundutbildning. Regelverk utformas i allmänhet av politiker, men även administratörer har inflytande på innehåll och utformning av beslut som de sedan skall implementera och förvalta.

Genom politisk styrning och myndighetsutövning producerar universitet och högskolor studieresultat och forskningsresultat. Hollingworth (2002) benämner dessa *outputs and performance* kvantitativ produktion som är formell och mätbar. Institutioner vars stabilitet författaren anser är låg, medan stabiliteten i akademiska normer och värderingar betraktas som hög.

Min erfarenhet är att en allmän åsikt bland gemenskapen akademiker anses vara att högskolereformerna 1968 och 1977 med bland annat

⁷¹ Regleringsbrev är enligt Ekonomistyrningsverket (ESV 2011, webbsida) benämning på ett årligt regeringsbeslut. Regeringen ger ett uppdrag till varje myndighet. Regeringen ger även andra instruktioner till myndigheterna till exempel i form av lagstiftning. Regleringsbrevet anger regeringens mål, organisationsstyrning, uppdrag och återrapporteringskrav samt de finansiella förutsättningarna. Avsnittet som tar upp finansieringen redovisar vilka och hur stora anslag myndigheten disponerar och andra finansiella villkor som till exempel räntekontokredit. ESV utvecklar regler och riktlinjer för hur statliga verksamheter skall finansieras och hur myndighetens likviditet och kapitalförsörjning skall hanteras.

linjenämndssystemet⁷² innebar en vändpunkt. Många anser, att den akademiska oligarkins makt bröts genom att forsknings- och utbildningspolitiken i högre grad betonade marknadsnytta och samhällsbehov genom att sektorsforskningen⁷³ tog form och att medel kom att fördelas efter politiska beslut i departementen.

Liedmans (2009) skildring av universitetens förändringar de senaste femtio åren är målande och kanske representativ för många akademiker. Han beskriver att studier från början skulle innebära tid till eftertanke eller bara vara yrkesförberedande. Demokratin, som hyllades under 1960- och 1970-talen, ersattes i början av 1990-talet av ledarskapsideologi med entreprenörsfokus. Trots de förändringsvindar som blåst finns formen *universitet* kvar. Massuniversitetets framväxt har gjort att universitetets tjänster i allt större utsträckning efterfrågas. Från centralisering på 1950- och 1970-talen har universiteten i Sverige ”drabbats” av decentralisering med början under slutet av 1900-talet. Detta har inneburit, att kontroller, kvalitetssäkring, nyckeltal, självvärdering och utvärderingar numera tillhör vardagen. Inriktningen har varit att mäta kvantitet snarare än kvalitet eftersom det är enklare att mäta. Även om mätningen av det kvantitativa syftar till att ge ett mått på kvalitet. Homogenisering och likriktning präglar idag svenska universitet och Bologna-processen har bidragit till denna utveckling.

Lundquist (1997) ger en liknande bild och menar att ekonomismen har blivit det dominerande politiska styrinstrumentet. Förändringen sker någon gång kring 1970-talets slut då en ekonomisk politisk styrning tar över mer traditionella styrformer som demokrati, etik och rättssäkerhet.

I linje med nämnda utveckling inbegrips i SOU 1991:41 för första gången en ledningsutveckling för statsförvaltningen, att chefernas arbetsgivarroll skulle utvecklas samt att effektivitet och produktivitet skulle kopplas till ökad måluppfyllelse.

En förändrad politisk styrning präglad av New Public Management sjsattes i och med högskolelagen 1992 och högskoleförordningen 1993. Fler beslut decentraliserades till lärosätena själva. Förändringen har inneburit fler kontroller, uppföljningar och utvärderingar centralt av departement, riksrevisionsverk och högskoleverk. Lokala regelverk innebar dessutom, att lärosätena själva påbörjade egna kontroller och uppföljningar av verksamheten. Avregleringen från HL och HF har i praktiken inneburit att många texter återuppstått upp i lokala regelverk. Istället för avreglering har det

⁷² Linjenämndssystemet fanns enligt SFS 1977:218 och HL i Sverige mellan åren 1977-1993. Särskilda nämnder vid lärosätena ansvarade för grundutbildning och hade externa representanter. En tanke med detta var, att skapa en koppling mellan en regional arbetsmarknad och universitet och högskolor.

⁷³ Sektorsforskningen började enligt SFS 1977:218 och HL ta form efter andra världskrigets slut 1945 och innebar, att forskningsmedel tilldelades forskare utifrån en viss samhälls- eller näringslivssektors behov av kunskap. Professorerna och andra forskare fick, hos de nyinrättade forskningsråden, söka forskningsmedel i konkurrens med andra sökande.

blivit en omreglering av regelverk. Förändringar skall i allmänhet lösas inom de ramar som redan finns för att förbättra effektivitet och måluppfyllelse.

I det nya systemet, menar Benner (2009), Lund (2005), Nybom (1997), RUT-93 samt Sörlin och Törnqvist (2000), att forskare behöver lägga alltmer tid på ansökningar för att få finansiering till sin forskning. Detta förhållande har missgynnat enskilda forskare men gynnat etablerade forskargrupper som redan har resurser. Förändringen blir tydlig i en rapport från Högscoleverket (Bennich-Björkman 2004):

Forskningsmedel fördelas idag genom den tungt vägande externfinansieringen enligt en logik där många gånger fel drivkrafter uppmuntras hos de individuella forskarna. Likriktning och alltför långt gången lyhördhet inför vad finansierarna vill ha är två uppenbara faror. Mest slående är att ett strategiskt och ekonomiskt orienterat förhållningssätt invaderat tankeutrymmet hos de allra flesta där koncentrationen ligger på yta snarare än innehåll (a.a., s 51-52).

Efter 1993 har en ökad politisk viljeinriktning förstärkt resan mot följsamhet som premieras av en påse pengar och där individuella lösningar inte premieras med resurser (Bennich-Björkman 2004, Lund 2005, Nybom, 1997, RUT-93 samt Sörlin och Törnqvist 2000).

Avregleringarna har fortsatt och Bologna-processen påbörjades redan 1999. Ett resultat av denna var proposition 2004/05: 162 som präglades av regeringens mål om utbildning av hög kvalitet och livslångt lärande för tillväxt och rättvisa samt ambitionen att öka den högre utbildningens internationalisering och attraktivitet. För att främja studenternas anställningsbarhet både nationellt och internationellt föreslogs en tydligare och internationellt jämförbar examensstruktur. Proposition 2009/10:149 syftar till att öka friheten för statliga universitet och högskolor inom ramen för den nuvarande myndighetsformen. Nämnda reformer innebar ökat inflytande på respektive lärosätes rektor och styrelse samt att en anpassning till övriga västeuropeiska universitet vad gäller grundutbildning skulle intensifieras.

2011⁷⁴ förstärks statens vilja att styra med NPM genom autonomiutredningen SOU 2008:104 och proposition 2009/10:149, vilka omsattes i lag och förordning. Detta innebar, att alla statliga universitet och högskolor skulle övergå i en ny offentlighetsrättslig organisationsform, en egen juridisk person som självständiga lärosäten. Universitet eller högskolor skulle besluta om sin interna organisation, förutom när det gäller styrelse och rektor. Ökad frihet skulle gälla för läraranställningar och minskad detaljreglering av

⁷⁴ Mina data har samlats in före 2011 varför en utförligare diskussion om utredningarna eller lagstiftningen inte varit möjlig att göra inom ramen för denna avhandling.

utbildningen. Av förslaget framgår att mycket av den tidigare styrningen kvarstår.

Förändringar mot NPM-styrning av universitet och högskolor genom decentralisering, konkurrens om medel, kontroll, kvantitativa mätningar av produktionen, omreglering, ranking och önskemål om viss typ av forskning, anses av Enders (2001) och Shattock (2003) vara något som präglar många universitet i Europa. Genom en utpräglad marknads- och samhällsstyrning riskerar universiteten att förlora sina ideal och värden om de inte försvarar och utvecklar sin verksamhet, hävdar Evans (2004).

Statens vilja att styra mot Mode 2 med lagstiftning och NPM kan ytterligare bidra till att de akademiska friheterna och kollegialiteten tunnas ut. Men de akademiska friheterna tycks ha ett heligt värde i västvärlden, är mångfacetterade, svårångade och blir till spelregler som försvaras av gemenskapen akademiker.

4.9 Sammanfattning

Universitets landskap i Sverige uppvisar divergerande intressen, krav och viljeinriktningar – styrsystem – som konkurrerar, samverkar och kan bidra till interna spänningar. Dessa kan vara myndighetsspecifika eller politiska, komma från vetenskapssamhället eller från det omgivande samhället.

Politiska intressen och krav som är formella framträder i regelverk, lagar och förordningar präglade av demokrati och rättssäkerhet. Dessa intressen och krav förmedlas även till myndigheter i allmänna riktlinjer, anslag, policies och regleringsbrev, vilka ofta präglas av NPM och är en blandning av formell och informell styrning. Dessa politiska spelregler förändras ofta, tycks kortsiktiga och är inte särskilt stabila. Även samhällets viljeyttringar är många gånger informella och sker genom förhandlingar där finansiering, marknadsanpassning och teknikutveckling är styrande.

Akademikers och vetenskapssamhällets intressen, krav och viljeyttringar är ofta informella och präglade av forskares och lärares spelregler baserade på former, normer, och värderingar om autonomi och självkontroll. Akademisk frihet, CUDOS och kollegialitet tillhör dessa spelregler. Hur sociala strukturer och spelregler tillämpas i praktiken kan skilja sig mellan disciplinerna men mycket förefaller vara generellt och spänner över de disciplinära gränserna.

I landskapet finns flera gemenskaper som uppträder på skilda arenor, har olika funktioner men är ömsesidigt beroende av varandra. Akademikerna har beskrivits som mer än en gemenskap men med flera gemensamma och stabila kulturella framträdelseformer och spelregler. En särskild gemenskap utgör akademiker med doktorsexamen. Disciplinen anses vara en annan stabil institution som håller ihop en gemenskap. Vetenskapligt ledarskap erövrar och legitimeras genom en kollegial granskning av den forskning som utförts och sker på en internationell och nationell arena. Kollegialt valda ledare har

tidsbegränsade uppdrag. Former, normer och traditioner uppfattas som värdefulla och kvalitativa. Intern konkurrens och vetenskaplig meritering uppmuntras men bidrar även till interna konfrontationer och spänningar mellan de akademiska gemenskaperna.

Vid svenska lärosäten har gemenskapen administratörer vanligen tillsvidareanställningar medan bland akademiker förekommer flera typer av anställningsformer. Blandningen av tillsvidareanställningar och tidsbegränsade uppdrag bidrar till ett universitets otydlighet och omsättningen på ledarskap kan försvåra kontinuitet i de tidsbegränsade akademiska uppdragen. Byråkrati och enhetlighet är något som framför allt administratörer tycks identifiera sig med. Gemenskapen akademikers inställning till akademisk frihet, kollegialitet och vetenskapliga värderingar kan innebära dilemman när demokrati och rättssäkerhet skall följas. Detta kan delvis bero på att akademiker fostrats till en profession i en kollegial och kollektiv miljö som har en nationell och internationell prägel. Kopplingen till ett lärosäte blir därför inte heller så stark som hos andra gemenskaper.

Huruvida det finns någon akademisk frihet kvar idag råder det delade meningar om. Många anser att den tunnats ut i takt med den politiska viljan att driva universitet och högskolor efter en NPM-modell. Begreppet kollegialt har diskuterats och kan uppfattas som delaktighet och demokrati och är vanligtvis kollektivt. Förankringsprocesser före ett beslut eller konsensus om vad som skall göras kan vara både formella och informella, långa och långsamma. Samtliga lärare i ett kollegium, vilket kan innebära samtliga akademiker, en institution, ett ämne, en forskargrupp eller lärare med doktorsexamen, skall ha möjlighet att argumentera för sin sak. Den tysta kunskap och otydlighet som finns inbäddad i akademisk frihet och kollegialitet kan innebära att medlemmar kommer i konflikt med andra akademiker, administratörer eller politiker. Möjligen blir detta uppenbart när akademiska ledare skall identifieras och utses samt när forskarstuderande skall rekryteras.

Det föreligger ett ömsesidigt beroende mellan stat och universitet. Staten som universitetens störste finansör är beställare av forskning, forskarutbildning och grundutbildning. Universitetens akademiker anses vara upprätthållare av den akademiska friheten och önskar bedriva forskning under så gynnsamma villkor som möjligt. Båda parterna argumenterar för att förändra och styra. Under 1980- och 1990-talen har strukturella förändringar av universiteten bidragit till att näringslivets normer gjorts inlagda vid svenska universitetet. Styrningen har utvecklats från regelstyrning till målstyrning och prestationer räknas alltmer i kronor och timmar. Möjligen kan detta vägas in i de bedömningar som görs när prefekter och forskarstuderande rekryteras.

Decentralisering, kontroll, likriktning och kvantitativa utvärderingar uppfattas av åtskilliga akademiker som ekonomiska och politiska verktyg, som politiker använder för att förändra akademikers ledarskap och styre. Akademiker med många gemensamma intressen interagerar i forskning och

utbildning. Förhållningssätt, tradition och värderingar uppstår som akademiker vill vidmakthålla eller åtminstone själva förändra.

5 LEGITIMITET

För att leda en gemenskap eller en organisation behövs legitimitet, vilken formas i en längre process med utgångspunkt i hävdvunna fundament (Scott 2001) och i de spelregler (Jepperson 1991 m fl) som tillämpas i gemenskapen där ledarskapet utövas.

Legitimering inbegrips i ett kulturellt mönster av normer och regler och för att tillerkännas legitimitet är det nödvändigt att ta till sig dessa och känna till hur ledare bör agera i olika situationer (Scott 2001). Vid ett universitet skulle dessa mönster till exempel kunna vara universitetslärares intressen samt vetenskapssamhällets former, normer och värden. Legitimering baseras, anser Douglas (1986), på personlig auktoritet och på allas samtycke om en allmän grundprincip. Uppnådd legitimitet innebär, enligt Weber (1952 och 1978), att en person fått förtroende eller erkännande att leda och fatta beslut som uppfattas som viktiga för en gemenskap eller en grupp. Högt vetenskapligt erkännande är för Bourdieu (1977 och 1996) ett symboliskt kapital och ett indirekt ledarskap ger, menar Gardner (1997), uttryck för att legitimitet uppnåtts i en viss kontext i ett samspel mellan individer.

Om en ledare skall definiera verkligheten åt andra, kräver det samtidigt att de andra ger upp sina egna definitioner till förmån för någon annans. Makt handlar om rätten att tala för någon annan och är ett socialt samspel kring gemensamma definitioner (Gergen 1992, Linstaed 1993 och Salzer-Mörling 1998). Hur komplicerat blir detta vid ledning av ett universitet där det finns olika krav, intressen och viljeinriktningar och när gemenskapen förutsätter att den som uppnått legitimitet upprätthåller gemenskapens normer och värden.

En person, som genom strid eller val utsetts att leda, till exempel en prefekt, betraktar sig sannolikt som skickligare än sina kombattanter. Personen har legitimerat sig och kan använda sin makt till att leda. Några allmänna grundvalar för en persons legitimering kan vara de procedurer som används för att utse en ledare, liksom sedvanor och traditioner (de Swaan 2003). Rekrytering kan vara en sådan procedur där vetenskapssamhällets former, normer och värden kan komma till uttryck tillsammans med andra intressen och viljeinriktningar.

Fukuyama (1995) anser att förtroendet för en person är en förväntan om att denne skall handla i enlighet med de normer som normalt anses accepterade i den sociala grupp som vederbörande är medlem av. Förtroende är kulturellt betingat och nödvändigt för grupper, organisationer, samfund eller samhällens funktion och inte beroende av hur teknik och information används. Informations- och tekniksamhället har inte, enligt författaren, medfört några förändringar i betydelsen av förtroende och gemensamma etiska normer som utgör ledarskapets grundval.

Ledarskap och förtroende blir intimt förknippade. Förtroende tar ofta tid att bygga upp och utformas i samspel mellan individer i en grupp, vilket bidrar till att förutsägbarhet, stabilitet och trygghet uppstår men också en risk för beslutsvårda och förändringsobenägenhet.

När ledare utses utifrån en gemenskaps eller en organisations normer och värden kan iakttagaren lätt förledas tro att ledarskap uppstår av en slump (Arcadius 1999, Ehn 2001, Eriksson 1997, Haake 2004 och Haikola 2000). Däremot finns ofta en begränsad skara personer som anses tillräckligt meriterade för att företräda sina kolleger:

Genom att låtas att ledarskap uppstår automatiskt eller av en slump ser vi till att det finns ett ytterst litet antal individer som kan uppfylla de grundläggande kraven på ledarskap (Gardner 1997, s 393).

Det är min övertygelse att professionella vill ha professionella ledare och att de vill företrädas av en så kompetent ledare som möjligt. Professionella föredrar ett ledarskap som i första hand baseras på kompetens och i andra hand på *salus academiae*⁷⁵. Detta utesluter inte att det kan finnas mindre kompetenta ledare och som rekryterats på andra grunder än kompetens som ledare. En osäkerhet vid rekrytering av ledare är huruvida en person kan ta steget från att vara kollega eller medarbetare till att bli chef och ledare.

Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att höga krav ställs på den som förvärvat legitimitet och är satt att leda. Det är viktigt att framstå som rätt person om akademiker skall underordna sig en kollega som är vald att leda och att vara både chef och ledare. Tillit är nödvändigt och man litar mer på medlemmar av sin egen kultur än på representanter för andra kulturer. Dessutom pekar forskning om ledarskap, anser Kezar m fl (2006) samt Knight och Trowler (2001), i allt större utsträckning på att ledarskapet anses vara kontextuellt och kulturellt betingat och ledare behöver anpassa sig till detta. Det tycks finnas kontextuella kriterier som kolleger och verksamhet formar. Kriterier som behöver uppfyllas för att erhålla legitimitet och därmed möjlighet att leda kolleger.

⁷⁵ Det som av kolleger uppfattas som bäst för det som skall ledas för tillfället, situationsbetingat.

6 PRECISERING AV AKADEMISKT LEDARSKAP OCH SAMMANFATTNING AV REFERENSRAM

Kollegialitet är ett begrepp eller en arbetsmetod som till exempel innebär att kolleger bedömer kolleger vid ansökningar om forskningsmedel, vid anställningar som lärare, i samband med avhandlingar och liknande. Kolleger kan vara disputerade, anställda forskare och lärare vid ett universitet och/eller likasinnade vid andra universitet (Bexell 2010):

Exakta gränser är inte särskilt meningsfulla utom när det gäller valfrågor. På arbetsplatsen har man kollegor som i denna tekniska mening inte ingår i kollegiegruppen (a.a., s 152).

Sahlin (2010) pekar på tre viktiga grunder i det hon kallar den akademiska kollegiala arbetsformen: val av ledare, kollegial granskning och löpande kollegiala samtal. Akademiska kollegiala organisationer förutsätter prövande samtal och utvecklas och drivs bäst av kollegiala processer. Grunden för varje akademisk kollegial organisation är att den är vetenskapligt baserad. Arcadius (1999) talar om akademiskt ledarskap som ”ett särskilt handlag”. Akademisk kollegialitet och kollegialt ledarskap är således ytterligare begrepp att förhålla sig till. Bexell (2010), Sahlin (2010) och Arcadius (1999) talar alla om ett sätt att arbeta inom akademien och påpekar dess betydelse för ledarskapet. En slutsats av nämnda beskrivningar blir då att akademiskt ledarskap kan vara en arbetsmetod. Men akademiskt ledarskap används också som beteckning för vem som utövar ledarskapet inom akademien som till exempel rektor hos Bjuremark (2002).

Beteckningen kollegialt ledarskap förekommer, enligt Birnbaum och Umbach (2001), inom universitet och högskolor och utövare av sådant

ledarskap är vanligen en lärare ur kollegiet. Läraren får sin legitimitet genom undervisning och forskning.

Macfarlane (2012) beskriver professorers ledarskap som ”intellectual leadership” och att professorer i sin akademiska roll har åtminstone fyra uppgifter, att vara akademiska medborgare, att producera ny kunskap, att publicera sig samt att vara gränsöverskridare. Även Kekäle (2001) skriver om professorer som akademiska ledare. Boyers (1997) definition av scholarship, discovery, integration, application och teaching påminner om Macfarlanes ”intellectual leadership”.

Många med mig använder akademiskt ledarskap för den lärare som på olika sätt leder framför allt kolleger inom gemenskapen akademiker. Min uppfattning är att begreppet mycket väl kan användas för den arbetsform som akademiska ledare tillämpar när kolleger leds. Akademiska ledare kan i sina olika roller behöva hantera divergerande intressen, krav och viljeyttringar, formella och informella system, som på olika grunder reglerar verksamheten vid universitet och högskolor. Detta kan vara konfliktfyllt.

För att komma ifråga för akademiskt ledarskap förefaller vetenskaplig legitimitet nödvändig men inte tillräcklig för att bli vald att representera kolleger. Formerna för hur kollegial och vetenskaplig legitimitet uppnås, där lärare meriterar sig genom kolleger och väljs av kolleger, kan vara institutionaliserade.

Positiva effekter av legitimitet, baserad på vetenskaplig kunskap och gemensamma intressen⁷⁶ uppfattas av Björklund (1996) samt Rothstein (1998) som rationellt och medför att eventuella motståndare blir delaktiga i överenskommelser som ingås i konsensus⁷⁷.

Det förefaller finnas en rad begrepp att förhålla sig till när ledarskapet inom akademien skall beskrivas. Ett sätt att precisera akademiskt ledarskap är att rama in sammanhangen där benämningen används. Tre typexempel av akademiskt ledarskap och vad de innefattar har identifierats när jag tolkat flera av de texter som refererats till i kapitel 1, 2 och 4. I konkreta situationer antar jag, att typerna kommer till uttryck i en blandning där den ena typen kan väga tyngre än den/de andra. Jag gör inte anspråk på att kunna identifiera alla tänkbara innebörder av akademiskt ledarskap utan har nöjd mig med följande preciseringar:

- Professionellt ledarskap inbegriper vetenskapligt och pedagogiskt ledarskap samt är knutet till forskare och lärare vid universitet och högskolor. Professionellt innebär att forskare och lärare aktivt utför någon form av forskning och undervisning. Vetenskapligt ledarskap möjliggörs när en lärare legitimerat och meriterat sig forskningsmässigt, granskats av kollegor nationellt och internationellt och erövrat en position i vetenskapssamhället, som möjliggör ledning av forskning. Vetenskapliga ledare återfinns i allmänhet bland professorer, docenter, forskningsledare, forskarassistenter och lektorer. Pedagogiskt ledarskap innebär att lärare i sin undervisning utövar

⁷⁶ Jfr Douglas (1986) *gemensamt kunskapsfält* i kapitel 3.

⁷⁷ Jfr Scott (2001) *förenande verksamheter* i kapitel 3.

ett ledarskap samt i övrigt bidrar till en pedagogisk utveckling. Pedagogiska ledare återfinns bland alla aktiva forskare och lärare.

- Kollegialt ledarskap innebär att en lärare av ett kollegium utsetts att i sin anställning som lärare företräda det. Kollegier kan vara mer eller mindre väldefinierade. När det gäller hur kolleger utser ordförande i en fakultetsnämnd är detta vanligen väl definierat men mer otydligt när prefekter skall utses. Förhållandet beror delvis på hur lärarkollektivet ser ut när en företrädare skall väljas. Vanligen utses företrädare för en i förväg bestämd period. Att utse en kollegial företrädare kan inte ske utan att vetenskaplig, pedagogisk och administrativ legitimitet erhållits av denna företrädare.
- Formellt ledarskap innebär att regering, lärosätets styrelse, rektor eller dekanus utsett en chef med myndighetsansvar. Rektor och prorektor har normalt detta ansvar liksom dekaner, prefekter och motsvarande titelbärare. Funktionen har vanligtvis ett betydande inslag av management.

Kollegialt och formellt akademiskt ledarskap är tidsbegränsade uppdrag och innebär till exempel att efter avslutat uppdrag återgår ledare till sin ordinarie forskning och undervisning, vanligtvis vid samma institution där han/hon varit forskare och lärare. De tre formerna för akademiskt ledarskap speglar olika intressen och krav som finns vid svenska universitet och högskolor mellan akademien, universitetsförvaltningen, politiker och staten, vilket när de utövas kan innebära konflikter och skapa spänningsfält eftersom förhållandena baseras på olika mandat. Akademiska ledare deltar när forskarstuderande skall rekryteras.

Avslutningsvis vill jag sammanfatta den referensram som använts för att få svar på frågor om akademiskt ledarskap, vad som anses betydelsefullt för ledning och styrning av svenska universitet och högskolor och hur det går till vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Jag använder en nyinstitutionell ansats som kopplas samman med kunskap om universitets och högskolors akademiska miljö, historia och tradition. Nyinstitutionella teoretiker hävdar att former, normer och värden växer fram under en längre tid och etableras, institutionaliseras, till spelregler. Institutionaliseringsen sker inom en gemenskap. Den gemenskap jag studerat kallar jag akademiker vars spelregler tar sin utgångspunkt i vetenskapssamhället. Spelregler utvecklas successivt i kontexten universitetet som arbetsplats, landskapet. Krav från regering och riksdag som kommer till uttryck i regelverk, allmänna riktlinjer, anslag, policies och regleringsbrev har också vägts in i min referensram.

7 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Forskaren befinner sig i en samhällelig kontext och påverkas av dess antaganden och värderingar, vilka hela tiden behöver reflekteras. Att beskriva sin forskningsprocess och metod blir ett led i trovärdigheten. Arbetet och de tolkningar som görs måste ses i ljuset av detta och utifrån de val som görs (Alvesson och Sköldberg 1994 samt Tosh 2000):

Naturligtvis medför forskning nödvändiga val. Verkligheten är aldrig fri från vårt perspektiv på den och vi kan inte ta med allt. Verkligheten måste på något sätt alltid beskrivas av någon. I den oändligt mångfacetterade världen utgör forskning alltid en reducering och förenkling (Bjereld m fl 2002, s 43).

En ledstjärna för mig under hela forskningsprocessen har varit:

The purpose of qualitative inquiry is to produce finding. The process of data collection is not an end itself. The culminating activities of qualitative inquiry are analysis, interpretation, and presenting of findings (Patton 1990, s 371).

Fallstudien har uppenbara fördelar i situationer där forskaren avser att ställa frågor av typen *hur, varför* eller *vad som har betydelse för* till exempel en händelse eller en process. Målet med fallstudier är att försöka belysa ett beslut eller en uppsättning beslut, hur de genomförs och vilka resultaten blev. Fallstudien undersöker, enligt Yin (2007), händelser i sin verkliga kontext för att samla data. Backman (1998) menar att fallstudien lämpar sig för att undersöka ett agerande i sin kontext och förstå företeelser eller system som inte låter sig enkelt undersökas med någon annan metodik. Bryman (2002) anser att fallstudien tillämpar både kvalitativa och kvantitativa metoder och studerar specifika fall. Studier visar, att fältarbetet kan utföras på olika sätt. Det finns, menar Forslund (2002), inte ett sätt att avgöra vad som anses vara rätt eller fel.

Med ovanstående utgångspunkter blev mitt val att göra en fallstudie på fältet i den kontext där prefekter och forskarstuderande rekryteras och där ledarskap utövas. Detta innebär en möjlighet att på plats förstå *hur det verkligen går till* (citat från en av de akademiker som intervjuats).

7.1 Intervjuer eller enkäter

Skall en forskare studera den sociala verkligheten, beskriva och förklara kulturen utifrån de människor som studeras kan, menar Bryman (2002), en kvalitativ metod vara värdefull. Exempel på kvalitativa metoder är insamling av information nära den verklighet som skall undersökas genom intervjuer eller observationer och med få undersökningsenheter.

En poäng med enkäter är möjligheter till generaliseringar och om det finns en välgrundad utgångspunkt kan standardiserade frågor användas. Problematiskt med enkäter är att svarsfrekvensen ofta är låg och viljan svag att ta sig tid att besvara enkäter. Enkäter ger mycket material medan intervjuer kan tillföra dimensioner som inte alltid kommer fram vid enkätundersökningar. När personer besvarar enkäter används oftast ett mindre utrymme för att svara på till exempel frågan *övrigt* eller ge kommentarer. Enkätfrågor kan även innebära att de svarande anpassar sin text.

Intervjun ger den intervjuade andra möjlighet än vid enkäter att mer omfattande besvara de frågor som ställs. Det tillrättalagda, som lätt blir följden av enkäter, har poängar men ger kanske inte samma möjligheter att upptäcka nya och oförutsedda kunskaper. Dessutom kan intervjuaren ställa kompletterande frågor om något känns otydligt. Inför en intervju är vanligtvis en tid bokad, forskaren sätts öga mot öga med en person samt en bandspelare och möjligheter till förberedelser finns. Oavsett enkät eller intervju finns en risk att de som intervjuats inte alltid är uppriktiga i sina svar. Vid en intervju är det som sägs sagt och kan inte ändras. I specialfall kan man ge dem som intervjuats möjlighet till genomläsning av texten som transkriberats dock med risk för att personen tillrättalägger sina svar.

Min strategi blev att intervju personer från vetenskapssamhället som kan ge mig data för att beskriva och förklara mina frågeställningar. För att undvika tusen-sidors-syndromet⁷⁸ som Kvale (1997) och Patton (1990) beskriver och det brus, som intervjuer kan medföra, finns sätt att hantera detta under intervjun. Ett sätt kan vara att få den som intervjuats att hålla sig till ämnet genom att använda sig av inte alltför öppna frågor, vilket emellertid kan innebära en risk för att missa värdefull information. Styrning vid intervjuerna får inte heller upplevas för stark, hävdar Kvale (1997), Gillham (2008) och Patton (1990). Forskarens uppgift blir att försöka hitta en balans, en rimlighet i

⁷⁸ Med detta menas att den som intervjuas pratar livfullt och länge, vilket kan innebära mycket ovidkommande fakta, som sedan skall skrivas ut och bara i begränsade delar kan användas för den aktuella forskningen. Det kan vara annorlunda om en särskild textanalys skall göras.

personens berättande som ger tillräckligt med information. Det kan emellertid vara svårt att veta vad som är tillräcklig information därför kan provintervjuer vara till vägledning. Ostrukturerade intervjuer som kopplas till deltagande observationer kan, anser Bryman (2002) och Gillham (2008), vara en arbetsform som ger nya upptäckter och oväntade infallsvinklar, vilka kan förbises i till exempel kvantitativa och mer strukturerade studier. Bryman (2002) menar att forskaren måste i sina studier vara uppmärksam så intervjuer inte blir alltför flexibla och ostrukturerade. Min strategi har därför varit att vid varje intervju försöka balansera det strukturerade med det ostrukturerade och vara begränsat tillåtande när personer vill prata lite extra vid intervjuerna. Detta kan innebära att intressanta fakta lättare kommer fram.

Forskaren behöver, enligt Alvesson och Sköldberg (1994), vara uppmärksam på att den som intervjuas återfinns i en viss kontext som denne är en del av och kanske önskar försvara och upprätthålla. Det förekommer därför ofta att positiva exempel redovisas. Min erfarenhet av intervjuer (Sandstedt 2003) är emellertid det motsatta nämligen att mycket negativt kan beskrivas. Om otydliga eller ”överdrivet” negativa eller positiva svar getts vid intervjuerna har jag bett personen bli tydligare och utförligare i sina svar vid intervjuerna. Även detta kan vara problematiskt, för vad är negativt respektive positivt och för vem? En bekräftelse på en fråga kan även uppfattas som negativt eller positivt.

Sedan jag valt intervjuer som metod för att hämta in data testades huruvida mina frågor fungerade i praktiken och två förstudier gjordes 2007-01-31 och 2007-02-23. En professor och en docent intervjuades, en man och en kvinna. Anteckningar gjordes, synpunkter skrevs ner och frågor justerades. De frågor som slutligen använts finns i Bilaga A. Frågorna har delats in i tre huvudområden. (1) Nuläget angående regelverk och basfakta om de institutioner som besökts. (2) Antagning till forskarutbildning och (3) val av prefekt. (2) och (3) är öppna frågor rörande urvalet av forskarstuderande och prefekter, såsom regelverk, kriterier och process. Frågorna är relativt öppna och tanken har varit att få intervjupersonerna att fundera kring vad som har betydelse för urvalet av en specifik person vid rekrytering av prefekt och forskarstuderande.

I litteraturen förekommer diskussioner om informanter och respondenter. Holme och Solvang (2006) anser att respondenter kan vara personer som själva är delaktiga i den företeelse som skall studeras medan informanter kan vara en person som står utanför den studerade företeelsen. Personer som intervjuas kan, hävdar Kvale (1997), betraktas som informant och vittne till något som hänt eller som representant och föremål för analys. En informant kan ge begreppslig kunskap och empirisk kunskap om inläring. För att minimera risken för missförstånd har jag valt att kalla de personer som intervjuats för intervjupersoner i min text.

7.2 Urval

Nästa steg i forskningsprocessen var att göra urval av institutioner och/eller ämnen⁷⁹ som skulle besökas och antalet intervjupersoner som skulle intervjuas. Det finns uppskattningsvis tusen institutioner vid de svenska lärosätena idag. Förfogandetiden har betydelse för den studie som är rimlig att göra liksom den generalisering som forskaren så småningom har möjlighet att eventuellt kunna göra. Institutioner vid svenska universitet och högskolor ser inte likadana ut. En institution kan till exempel bestå av mer än ett ämne, flera forskargrupper eller särskilt finansierade institut. Detta framgår tydligt av Lindberg m fl (2005).

Vid urvalet av institutioner och intervjupersoner har samma princip använts, en intressentansats som innebär att identifiera institutioner och intressenter, som kan ge svar på mina frågor. Dessa informanter är vanligtvis ett begränsat antal noggrant utvalda personer, som uppfattas ha insikt och tillräckligt med information för att svara på de frågeställningar man har som forskare (Lindberg och Wikander 1991).

Att som Kvale (1997) intervjuar så många som behövs för att ta reda på vad du vill veta och koncentrera sig på ett fåtal intensiva fallstudier om syftet är att erhålla generell kunskap kan förvisso innebära risk för dålig täckning men att använda enkäter är inte helt oproblematiskt och ger mängder av data som blir svåra att hantera. Lindberg och Wikander (1991) har i jämförande studier pekat på, att en intressentansats har god relevans.

Med de redovisade utgångspunkterna valdes institutioner vid några större svenska universitet med inriktning på att de var forskningsintensiva, undervisningsintensiva eller en blandning av båda, gamla och nya och med skilda discipliner och fakultetsområden. Redan vid detta val av institutioner fanns funderingar på huruvida det material som samlades in borde kompletteras med ett antal mindre högskolor eller universitet. En kompromiss gjordes därför vid valet av fakultet J. Utifrån dessa kriterier valdes åtta institutioner sedan deras hemsidor studerats:

- Institution (L) vid naturvetenskaplig fakultet besökt 2007,
- Institution (G) vid samhällsvetenskaplig fakultet besökt 2007,
- Institution (S) vid naturvetenskaplig fakultet besökt 2007,
- Institution (K) vid teknisk fakultet besökt 2008,
- Institution (P) vid humanistisk fakultet besökt 2008,
- Institution (U) vid samhällsvetenskaplig fakultet besökt 2008,

⁷⁹ Jag har inte fördjupat mig i huruvida det finns någon/några definitioner av ett ämne eller huruvida det finns forskning om begreppet ämne. Utan nöjer mig med att konstatera att Kapitel 6, 25 § i HF anger: *Ett universitet och en högskola som får utfärda examina på forskarnivå ska besluta om ämnen som utbildning på forskarnivå ska anordnas i.* Gerholm och Gerholm (1992) samt Lindberg (2003) skriver om disciplin.

- Institution (M) vid medicinsk fakultet besökt 2008
- Institution (J) vid samhällsvetenskaplig fakultet 2009.

Fem institutioner var ett-ämnesinstitutioner, några av dem hade särskilda avdelningar och olika forskningsinriktningar. Samtliga hade genomfört mer än ett prefektval under senaste 20-årsperioden. Valet av olika fakulteter, ämnen och yngre och äldre lärosäten har möjliggjort att få med variation på omfattning och storlek av de arbetsuppgifter som prefekter kan ha som ledare för en institution. Exempel på detta kan vara antal medarbetare, medelstillsättning och externa medel. Urvalet av personer har gjorts efter studier av lärosätenas hemsidor. Jag eftersträvade att få kontakt med personer som förväntades ha erfarenhet av båda rekrytering av prefekter och rekrytering av forskarstuderande. Mina urvalskriterier innebär att intervjupersonerna har kommit en bit i sin karriär, vistats i verksamheten 10-15 år och rimligen bör kunna ge svar på mina forskningsfrågor. Antalet intervjupersoner som valts vid respektive institution är fyra, två män och två kvinnor. Detta har inte varit möjligt på samtliga institutioner, eftersom vissa institutioner saknat kvinnor med den eftersökta erfarenheten eller att de inte haft tillfälle att ställa upp på intervju. Har det funnits mer än en avdelning vid institutionen har personer valt från olika avdelningar för att få en så bred bild som möjligt. Ämnesföreträdare eller studierektorer har vanligtvis god insikt i rekrytering av forskarstuderande, varför de om möjligt valts. Jag har också vid varje institution intervjuat någon som är eller har varit prefekt.

Vad gäller rekrytering av prefekter hade adjunkter och lektorer säkert kunna ge en intressant bild, men de har valts bort även om dessa kategorier deltar i rekryteringen av prefekter. Rektor och prorektor, som tillskrivits gemenskapen politiker, har också valts bort. Även gemenskapen administratörer har valts bort bland annat därför att jag tidigare (2006:2) har visat att personalchefer i liten utsträckning medverkat vid rekrytering av prefekter vid svenska lärosäten.

Den typ av institutioner och intervjupersoner som valts borde vara tillräckligt för att ge en uppfattning om vad som har betydelse när universitet rekryterar prefekter och forskarstuderande. Bilden är deras och förmedlar hur de uppfattar rekrytering av prefekter och forskarstuderande och vad som har avgörande betydelse vid rekrytering. Genom att starka aktörer deltar i processer kan akademiska institutioner säkerligen förstärkas och förändras men jag har betraktat aktörerna som en grupp, en gemenskap, inte som enskilda individer för att få kollektivets uppfattning. Ett nyinstitutionellt synsätt innebär att kollektivet som gemenskap tillsammans upprätthåller sina former, normer och värden.

7.3 Kontakt och dokumentering

Sedan urvalet av intervjupersoner gjorts tog jag själv en e-postkontakt med dem. Detta för att undvika mellanhänder och möjligheter till att det sprids ovidkommande information om mina studier till institutionen, vilket kunde försvåra avidentifiering av de personer som skulle intervjuas. För att undvika eventuella etiska spörsmål var jag vid den första kontakten med intervjupersonerna tydlig med mitt forskningsarbete (jfr Gillham 2008). I e-postmeddelandet beskrev jag mig själv, mina erfarenheter av akademien, syftet med studien samt hur jag tänkte hantera det empiriska materialet. Tider och plats bestämdes via e-post och frågorna sändes ut i förväg till intervjupersonerna via e-post. Ett accepterande av intervjun och att den sedan genomfördes tog jag som intäkt för att de som intervjuats givit sitt samtycke.

Jag har valt att dokumentera intervjupersonernas akademiska erfarenhet, disciplin samt kön för att om möjligt kunna tolka huruvida dessa variabler har betydelse för rekrytering av prefekter och forskarstudier. Institutionerna har i texten avidentifierats och endast betecknats med bokstav och fakultet. Varje intervjuperson har avidentifierats och angetts med en bokstav och en siffra.

Vid intervjuerna har jag försökt styra frågorna för att undvika alltför mycket brus (jfr Kvale 1997 och Gillham 2008). Svaren rörande (1) Regelverk och basfakta har jag bett någon på institutionen som arbetar med administration att besvara. Jag har kompletterat med uppgifter från institutionernas hemsidor. Materialet har använts för att kategorisera institutionerna, stämna av mina urvalskriterier samt konstatera huruvida det finns lokala regelverk. (2) Antagning till forskarutbildning och (3) val av prefekt besvaras i sin helhet av intervjupersonerna.

Intervjuerna har bandats och därefter transkriberats. Det är en utmaning och det krävs både tid och tålamod för att inte förvanska intervjupersonernas utsagor. Först skrevs en råversion (a) där allt som har sagts tas med tillsammans med en del anteckningar som jag gjort. Därefter har en bearbetad version (b) skrivits ut. Den bearbetade versionen innebär att jag placerat intervjupersonernas svar under respektive fråga i mitt manuskript. Många av de intervjuade har varit ordrika i sina svar och det har varit svårt att under intervjun stoppa dem från att lämna information. Men en poäng är att intervjuer kan ge djupare kunskap än enkäter och då behöver intervjupersonerna få prata till punkt. Jag har i den bearbetade versionen förbättrat språket och endast tagit med det som tolkats som relevant för respektive fråga. Nästa steg har varit att göra en meningskoncentrering (c) av intervjupersonernas svar. Detta för att ytterligare sortera materialet och se eventuella mönster i de svar som erhållits och för att till slut relatera svaren till samtliga som intervjuats för att upptäcka avvikelser och för att kunna välja ut betydande citat. Ett sista steg (d) har varit att utifrån intervjuerna formulera en egen text där tolkningar vävts ihop med intervjupersonernas svar. Som

vägledning i nämnda arbete har såväl Kvale (1997) som Patton (1990) fungerat.

Hösten 2008 ställdes fyra kompletteringsfrågor om forskarutbildningen till de utvalda intervjupersonerna vid institutionerna L, G, S, K, P, U och M. Frågorna redovisas i Bilaga A under rubriken *Process* g, h, i och j.

Utöver intervjuerna, som gjorts 2007-2009, har en komplettering gjorts med de remissvar (Sandstedt 2009, Bilaga B) som inkom i samband med att Lars Haikola på uppdrag av rektorsämbetet vid Lunds universitet undersökte det akademiska ledarskapet vid lärosätet. Haikolas uppdrag resulterade i rapporten *Att leda solister* (2000), som belysts i min kunskapsöversikt.

7.4 Trovärdighet

Intentionerna har hela tiden varit att få intervjupersonerna att svara så ärligt som möjligt utifrån mina frågor. Min utgångspunkt har varit, att intervjupersonernas beskrivningar av sin verklighet är uppriktiga. Med något undantag så har intervjupersonerna utan stress svarat på mina frågor. Många har visat stor nyfikenhet och intresse för min forskning. Ett par intervjupersoner blev mycket frispråkiga när bandspelaren stängdes av. Min bakgrund och kännedom om akademien och det språk som talas har säkert bidragit till att intervjuerna kunnat genomföras. Annat som kan ha haft positiv inverkan kan vara att de uppfattat mig som en neutral person och att de i vårt möte inte behövt positionera sig i sina svar. Den skepticism som jag inledningsvis kände av var nog mer från min egen sida.

Det empiriska materialet som tas fram måste vara relevant och tolkas på ett vetenskapligt sätt. Som vägledning för ökad insikt och förståelse vid analys och tolkning av intervjumaterialet har Alvesson och Sköldberg (1994), Patel och Davidson (2003) samt Patton (1990) varit vägledande i mitt arbete. Forskarens omdöme anses av Alvesson och Sköldberg (1994) vara ett centralt inslag. Patel och Davidson (2003) menar att tolkningen blir upp till författaren, är unik och tillvägagångssättet måste beskrivas. Varje kvalitativ forskningsprocess blir unik och det kan vara svårt att fixera regler eller procedurer för att säkerställa validiteten. Validiteten i en kvalitativ studie är inte endast relaterad till själva insamlandet av material utan handlar om hela forskningsprocessen. Begrepp som reliabilitet och validitet passar emellertid, enligt Widerberg (2002), inte så bra in på det som betecknas som kvalitativ forskning. Emellertid måste den kvalitativa och den kvantitativa forskaren vara både saklig och tillförlitlig. Min uppfattning är att en reflexiv tolkning med eftertänksamhet och förnuft behövs liksom bredd och variation i arbetet med tolkning av det empiriska materialet. Det existerar inga självklara, enkla eller odiskutabla regler eller procedurer.

Att som forskare uppnå så hög grad av säkerhet som möjligt för att få kvalitet i sin forskning är, menar Patel och Davidsson (2003), angeläget

oavsett forskningsinriktning och metod. Det är nödvändigt, att undersöka vad som avses och att göra det på ett tillförlitligt sätt. Tillförlitligheten i intervjuer kan inte mätas i siffror utan förefaller vara mer upp till intervjuarens förmåga att bedöma

I mitt fall har jag, som nämnts, valt att spela in alla intervjuer för att sedan systematiskt bearbeta materialet. Stor omsorg har lagts på urvalet av intervjupersoner, att frågorna är genomtänkta för att belysa mina forskningsfrågor samt att intervjuerna inte styrts för mycket. För att understryka tillförlitligheten och att jag studerat det jag avsett att studera återges en rad citat tillsammans med egna kommentarer.

Mängden redovisade citat måste, hävdar Gillham (2008), ställas i relation till forskarens syfte. Ibland är det av värde, att redovisa flera citat som säger samma sak för att göra poängen tydlig eller att visa på nyanser i frågor som ställs och i berättelser. Holme och Solvang (2006) anser att forskaren, om det förekommer flera citat som handlar om samma sak, skall använda de *bästa* citaten och citat kan redigeras och behöver förklaras i text.

Att bedöma de bästa citaten blir upp till författaren och det är också viktigt att ge en bredd i dessa, att inte bara återge en informants citat. Jag har valt att använda relativt många citat i delar av min redovisning, eftersom citaten klargör intervjupersonernas uppfattningar. Några citat har getts smärre språkliga justeringar. Att genom intervjupersonens egna ord spegla vad som sagts ökar förhoppningsvis trovärdigheten i mina resultat. Men det behövs även en tolkning av empirin för att om möjligt kunna se mönster och dra slutsatser av det som sagts, i den mån det kan ha med person, status, ämne, genus eller annat att göra.

En utskrift av en intervju blir alltid en tolkning och en översättning från talspråk till skriftspråk (Kvale 1997 och Patton 1990). Jag har varit observant på detta och arbetat för att undvika förvanskning av intervjupersonernas berättelser och svar. Sådant som inte kan återges i text kan till exempel vara minspel och kroppsspråk som vid intervjutillfället förstärker det som sägs. Med transkriberingen, som gjorts i fyra olika steg, har min målsättning varit att så noggrant som möjligt återge intervjupersonernas skildringar i min text. Min avsikt har hela tiden varit att göra mitt arbete trovärdigt och att realistiskt återge de svar som getts mig. För att leva upp till detta har jag valt att redovisa mönster, avvikelser och nyanser som upptäckts.

8 INSTITUTIONERNA OCH REKRYTERING AV PREFEKTER OCH FORSKARSTUDERANDE

I detta kapitel, kapitel 9 och kapitel 10 presenteras mitt empiriska material och jag gör kopplingar till min institutionella ansats. Utgångspunkten i detta kapitel är institutionernas gemensamma uppfattning om rekrytering medan kapitel 9 relaterar till undersökningsområdena regelverk, kriterier, process och beslut. Kapitel 10 har fokus på kollegialt och vetenskapligt ledarskap.

Intressant är att de personer som intervjuats talar om val (jfr not 18) när det gäller rekrytering av prefekter och min erfarenhet är att detta talesätt är vedertaget vid svenska universitet och högskolor. Men huruvida valen sker på liknande sätt oavsett lärosäte kommer att framgå av de två följande kapitlen.

8.1 Intervjupersonerna

Mina urvalsprinciper för intervjuer av akademiker har inneburit att 32 personer (18 män och 14 kvinnor) intervjuats. Samtliga intervjuade utom en var professorer eller docenter och har välvilligt låtit sig intervjuas och besvarat mina frågor om rekrytering av prefekter och forskarstudierande samt om kollegialt och vetenskapligt ledarskap.

Mitt intryck är att jag har bemötts positivt och de som intervjuats har delat med sig av sina erfarenheter. Åtskilliga av de akademiker som intervjuats berättade att det var första gången som de pratade med någon utomstående om rekrytering av akademiska ledare. De tycktes bära på *sanningar* som behövde ventileras. Flera har låtit mig förstå att mina frågor varit intressanta, väckt idéer och tankar som de tidigare inte funderat så mycket på. Frågor som institutionerna borde diskutera mer ansågs till exempel vara ledarskapets

ansvar och uppgifter, kriterier samt dokumentation av hur arbetet med rekrytering av såväl prefekter som forskarstuderande genomförs.

Generellt fanns en stor andel män vid de besökta institutionerna. Fördelningen var ungefär 80 % män och 20 % kvinnor bland professorer och docenter.

Tabell 1: Antal professorer och docenter per institution och kön

Institutioner	Professor	Professor	Docent	Docent	Summa
	Man	kvinn	man	Kvinn	
M	14	2	21	3	40
L	19	2	38	7	66
S	27	4	16	2	59
K	7	2	2	0	11
G	9	1	2	3	15
J ⁸⁰	27	6	17	7	57
U	4	1	3	0	8
P	5	4	8	8	25
Summa	112	22	107	30	271

Förklaring av förkortningar : M=medicinsk fakultet, L=naturvetenskaplig fakultet, S=naturvetenskaplig fakultet, K=teknisk fakultet, G=samhällsvetenskaplig fakultet, J=samhällsvetenskaplig fakultet (institution A och B), U=samhällsvetenskaplig fakultet och P=humanistisk fakultet⁸¹.

Bland mina intervjupersoner är det färre kvinnor än män som har eller haft kollegiala uppdrag som dekanus, prefekt, avdelningschef, studierektor eller motsvarande, 16 av männen och åtta av kvinnorna. Åtta personer har aldrig haft denna typ av kollegiala uppdrag. Av prefekter eller motsvarande, som intervjuats, var dessutom alla utom en man, vilket återger den könsmissiga fördelningen vid institutionerna.

Intervjuerna pekar inte på att kvinnor beskriver rekrytering och bevarande av akademiska normer och värden på ett sätt och män på ett annat sätt. Möjligen har kvinnorna uttryckt sig mer kategoriskt vad gäller premisserna för att kunna upprätthålla både ett kollegialt och ett vetenskapligt ledarskap samt mer tydligt framhållit det kollegiala som präglar deras institution. Min uppfattning är att kunskap om administration, akademien som helhet, ekonomi, regelverk samt helheten vid institutionen, var större hos prefekterna. Hos övriga intervjupersoner verkar inte finnas samma breda kunskap:

⁸⁰ Antalet professorer och docenter kommer från två miljöer, institution A och institution B.

⁸¹ Från och med avsnitt 8.10 har jag valt att i texten tydliggöra fakultetstillhörigheten hos institutionerna enligt följande : M (medfak), L (natfak), S (samfak), K (tekfak), G (samfak), institution A (samfak) och B (samfak) och som J1, J2, J3 och J4 vid citat, U (samfak) och P (humfak).

Det finns i allmänhet hos lärare och forskare en väldigt dålig kunskap om hur en institution fungerar (G2).

Forskarstuderande⁸² kan beskrivas som en student som genomgår forskarutbildning. I dagligt tal används inte forskarstuderande lika flitigt som doktorand. Intervjupersonerna svarade att ibland är det inte en anställning som utlyses utan finansiering av en forskarutbildningsplats, en position. Möjligen bidrar detta förhållande till hur gemenskapen akademiker uppfattar forskarstudenter, antingen som en blivande kollega (doktorand) eller som en student (med stipendium eller utbildningsbidrag).

Uppfattningen hos intervjupersonerna om forskarstuderande (kollega eller student) indikerar en viss mångtydighet, vilken även gäller för andra begrepp som till exempel akademisk frihet, beslut och kollegialitet. Mångtydigheten kan förklaras av ett förgivettagande eller en osäkerhet om såväl regelverk, kriterier som beslut och process vid rekrytering av prefekt och forskarstuderande.

8.2 Institution M⁸³ vid en medicinsk fakultet

8.2.1 Basfakta om institutionen

Institution M vid en medicinsk fakultet besöktes våren 2008. Institutionen bestod av sju enheter, ett forskarutbildningsämne med nio inriktningar. Vid institutionen fanns sammanlagt 16 professorer, 14 män och två kvinnor, och 24 docenter, varav 21 män och tre kvinnor. Lokalerne var stora med avancerad teknik och folk i rörelse. Studenter fladdrade förbi i stora grupper med någon lärare i täten. Miljön var en blandning av klinisk praktik och undervisning.

De som intervjuats var M1, kvinna, professor och enhetschef (biträdande prefekt); M2, man, professor och prefekt; M3, kvinna, professor och prodekanus samt M4, man, professor och enhetschef (biträdande prefekt). Samtliga intervjuade personer var pratsamma och gav en intressant beskrivning av denna del av akademien och hur annorlunda den förhåller sig till andra delar av akademien. Att efter fyra intervjuer generalisera hela kåren låter sig emellertid inte göras men det verkar som om denna fakultets kolleger arbetar efter andra förutsättningar än många andra akademiker. Ett skäl kan vara att anställningar som forskare och forskarstuderande verkar vara annorlunda i denna del av akademien, eftersom flera även arbetar kliniskt och har mer än en arbetsgivare (mer om detta nedan i 8.2.3). Dessutom blev det tydligt för mig att praktik och tillämpning gärna förefaller gå före teori i denna värld.

⁸² Jag har i kapitel 1 beskrivit de villkor HF anger för forskarstuderande.

⁸³ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

Kollegiala strukturer vid en medicinsk institution förefaller annorlunda, mer individbaserade, inte så kollektiva som vid andra institutioner som besökts. Arbetsformer och traditioner har vuxit fram under en längre tid där kåren både lokalt och nationellt haft betydelse.

Institutionens enheter var mycket självständiga med stort inflytande på sina respektive enheters verksamheter och vid rekrytering. Gemenskapen mellan enheterna var inget det talades om. Intervjupersonernas förhållningssätt till de regelverk som fanns var mycket praktiskt.

Institutionen var forskningsintensiv men hade även en betydande grundutbildning. Fördelningen mellan forskning och grundutbildning av anslag 2007 var ca ca 57 % respektive 43 %. Forskningens finansiering fördelades 50/50 mellan statsanslag och externa medel. Siffrorna var något osäkra, eftersom en del av forskningen vid institutionen bedrevs med medel från Landstinget eller med externa medel för forskningsprojekt som erhållits i konkurrens.

På mina kompletteringsfrågor (1) om antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, fick jag följande uppgifter. 89 forskarstuderande hade antagits sedan 1999. 37 forskarstuderande hade avlagt sin doktorsexamen medan 48 personer hade pågående studier. Fyra personer hade slutat och 15 av dem som var färdiga med sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen och var potentiellt blivande prefekter.

8.2.2 Val av prefekter

Universitetet hade dokument och en policy för hela lärosätet avseende prefektens ansvar och arbetsuppgifter. Det innebar att både vara chef och ledare, att administrera, ansvara för ekonomi och personal, att ta beslut, uppfylla formella krav, blicka framåt, att sätta upp mål och visioner samt förankra till exempel beslut hos medarbetare. Behöriga att vara prefekt var lärare vid lärosätet med doktorsexamen särskilt uppmuntrades kvinnor att bli prefekter. Institutionen föreslog till dekanus som beslutade om prefekt. Mandatperioden borde vara på fyra år med möjlighet att fortsätta en period till.

Institutionen hade aldrig utlyst uppdraget som prefekt men hade diskuterat möjligheten att göra så. Det fanns, enligt informanterna, informella allmänna lämplighets- och förtroendekriterier. Ett kriterium var tydligt, prefekten bör vara professor:

Måste man ha kriterier? En person som är allmänt duglig för uppgiften kan vara tillräckligt men hur vet vi det, egentligen inte förrän vi testat en person (M2).

Andra informella kriterier var att ha administrativ förmåga, ha ekonomisk insikt, vara en god ledare, kunna inspirera och att vara kunnig och pålitlig. Eftersom prefekten av tradition brukar vara en professor brukade antalet kandidater bli begränsat. Uppfattningen var att rektor kunde ha vissa synpunkter vid rekryteringen men att dekanus startade processen och beslutade om vem som skulle ha uppdraget som prefekt. Rekryteringsprocessen verkade vara kollegial där institutionsstyrelsen mer stod för arrangemangen med valkorporationer. All personal ansågs ha möjlighet att komma till tals.

Det hade även förekommit att en lärare successivt tagit över arbetsuppgifter och slussats in i rollen som enhetschef. Avgörande betydelse för valet av prefekt var även att dekanus accepterade förslaget samt tillgången till en lärare som ville åta sig uppdraget.

Dekanus bör för sin egen del så långt möjligt acceptera institutionens förslag. Dekanus skall också väljas, så fungerar det kollegiala ledarskapet (M3).

Samtliga av professorerna som intervjuats var bekanta med uppdragets tidsbegränsning, som ansågs vara tre år. Enligt dem togs beslut om uppdraget av institutionsstyrelse, dekanus eller rektor. De som intervjuats var i stort sett eniga om huvuddragen för rekrytering av prefekt vid institutionen.

Intressant var att det fanns en kollegial överenskommelse om ett roterande prefektskap mellan enhetscheferna, vars makt ansågs större än prefektens. Processen för rekrytering av enhetschefer uppfattade jag som mycket informell men ingen av intervjupersonerna redovisade detta förfaringsätt. Processen vid rekrytering av enhetschef följer tydligen ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker känner till, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.2.3 Rekrytering av forskarstuderande

En gemensam antagningsordning fanns vid lärosätet för forskarutbildning. Denna hänvisade till HF men nämnde också att det fanns lokala regler för ansökan till exempel att alla lediga platser vid lärosätet skall utannonseras. I dessa regler fanns rekommendationer för behörighet, finansiering, handledning och studieplan samt för urval och beslut om att antagning görs av fakultetsnämnd motsvarande eller institutionsstyrelse. Utöver den gemensamma antagningsordningen fanns lokala riktlinjer för den medicinska fakulteten som var relativt allmänna utom på punkten om information. De flesta forskningsintresserade brukade känna sig för i ett forskningsprojekt innan ansökan till den formaliserade utbildningen gjordes. Vidare fanns antagningskrav (förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen samt

specificeringar i ämnets studieplan) behörighet. Dispens för antagning kunde ske med grund i några särskilda utbildningsprogram. Finansiering för hela utbildningen måste vara klar innan antagning liksom handledare (minst två, varav en skall vara docentkompetent).

Hur och var beslut togs divergerade i svaren och verkade skapa en viss osäkerhet, när frågan ställdes. Ansvaret för rekrytering överläts vanligtvis till blivande handledare och denne handplockade studenter, inte sällan läkarkolleger, vilket var särskilt tydligt när det skulle antas forskarstuderande till externa projekt. Dessa projekt utgjorde ca 80 % av finansieringen för institutionens forskarutbildning. Avgörande betydelse vid antagning till forskarstudier ansågs vara en students intresse och att själv söka upp handledare. Sannolikt innebar detta förfaringssätt att det fanns en mängd ingångar till forskarutbildning vid institutionen.

Institutionens nio forskarutbildningsämnen, som var självständiga enheter, skötte i princip rekrytering av forskarstuderande på egen hand. Befattningsprofil eller liknande skrevs vanligen av handledare, eftersom det behövs ett dokument för att motivera ansökan till forskarutbildningsnämnden. Antagning av forskarstuderande med studieplan och finansiering gjordes formellt i forskarutbildningsnämnd efter rekommendation från institutionsstyrelse. Var det en anställning som doktorand beslutade prefekten om en sådan, svarade de som intervjuats. Vid mitt besök hade institutionen inte utannonserat några utbildningsbidrag eller anställt någon doktorand. Om en anställning eller position för forskarstudier utlystes verkade det vara *handledaren med pengarna* som avgjorde, hur och när utlysning skall ske.

Några dokumenterade bedömningskriterier fanns inte. Möjligtvis kunde kriterier utläsas i en annons. Grundbehörighet, särskild behörighet samt förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen var emellertid krav som förmedlades till mig. Uppsatserna hade stor betydelse. I dessa brukar en students vetenskaplighet kunna bedömas. Engelska var ett annat krav, eftersom samtliga avhandlingar skrevs på detta språk. Vissa projekt krävde dessutom särskilda färdigheter. En kritisk bedömning gjordes alltid innan en forskarstuderande antogs, vilket gjordes av handledare eller eventuellt en särskild bedömargrupp. Bedömningarna blev individuella eftersom projekt och forskarutbildningar varierade.

Vid rekryteringen av en forskarstuderande ansåg intervjupersonerna det angeläget att hitta rätt student. Det skulle vara en student som handledaren trodde på och att personkemin mellan handledare och forskarstuderande fungerade. Processerna vid rekrytering var därför skiftande. Ofta tycktes det ha varit handplockning eller inplacering av forskarstuderande i ett forskningsprojekt. Sökande kunde arbeta sig in i eller prövas i organisationen på flera vägar. Om en handledare uppmärksammat en student som visat ett genuint intresse kunde kandidaten ha fördelar vid antagning.

Det fanns en annan tradition att rekrytera forskarstuderande vid denna institution, nämligen att professorer uppsöktes av intresserade studenter.

Särskilt förekom detta om studenten var en läkarkollega med anställning hos annan arbetsgivare. Läkarkollegan sökte upp en handledare för att skaffa sig ett bra utgångsläge inför en antagning som forskarstuderande:

Av tradition, så har det alltid varit, att studenter uppsöker gruppleddare eller handledare och anmäler intresse (M3).

Ledarkaraktäristika bedömdes inte specifikt men en bedömning av sökandes förmåga att hålla ihop ett projekt kunde vid behov testas i till exempel ett examinationsarbete, vilket ansågs indirekt visa på ledaregenskap. Handledare känner ofta en blivande forskarstuderande som klinisk kollega, vilket kan innebära att eventuella ledarkaraktäristika är bekanta. Formaliserat handledarkollegium fanns inte utan handledarna hade dagliga kontakter med varandra.

Vanligtvis var det studenter från det egna universitetet eller regionen som antagits till forskarutbildning. Uppfattningen var att beslut om antagning togs formellt av prefekt och forskarutbildningsnämnd men handledares och bedömargrupps synpunkter hade avgörande betydelse för antagningen.

Samtliga av de intervjuade var bekanta med hur rekryteringen av forskarstuderande gick till. Processen vid rekrytering av forskarstuderande följde ett inarbetat informellt och kollegialt mönster, med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker hade lärt sig, sällan ifrågasatte och som ansågs vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001). En gemensam uppfattning som de intervjuade professorerna hade om rekrytering av forskarstuderande tolkar jag som att enheterna präglades av stor självständighet.

Statistiken för avklarade forskarstudier pekade på att cirka hälften av dem som antogs 1999 avlagt sin doktorsexamen. Vid en jämförelse med övriga institutioner som besökts uppfattar jag institution M som mindre framgångsrik vad gäller produktion av doktorer. Orsaken till detta verkade i första hand vara att det bedrevs mycket forskning och kliniskt arbete vid institutionen och att det därför tog lång tid att producera färdiga doktorer.

En del av dem som slutfört sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen som forskare men flera återvände till sina kliniker. Detta medförde att potentiella prefektkandidater bland nya doktorer inte verkade vara särskilt många.

8.3 Institution L⁸⁴ vid en naturvetenskaplig fakultet

8.3.1 Basfakta om institutionen

Institution L vid en naturvetenskaplig fakultet besöktes hösten 2007. Institutionen hade sex avdelningar, vilka leddes av en avdelningschef. Antalet professorer var 21, varav 19 män och två kvinnor. Docenterna var 45, varav 38 män och sju kvinnor. Miljön kändes internationell, vilket illustrerades med att flera avhandlingar var uppspikade i huvudkorridorrens tak, föreläsningar och scheman var huvudsakligen på engelska, vilket även var det språk som många studenter talade i korridoren.

Intervjupersonerna kom från fyra av institutionens ämnen, L1, man, professor och prefekt; L2, man, docent och avdelningschef; L3, kvinna, professor samt L4, man, professor och före detta prefekt. En av dem som skulle intervjuas hade fått förhinder och besvarade mina frågor via e-post. Flera av dem som intervjuats ansåg, att mina frågor var intressanta, att institutionen borde fundera mer över frågor som till exempel vilket ledarskap som kunde vara värdefullt för institutionen, vilka kriterier som användes när en prefekt skulle utses och hur. Dokumentation av rekryteringsprocessen saknades. Om dokumentation funnits skulle det möjliggjort en uppföljning av processen, vilken nu aldrig utfördes.

Institutionen var forskningsintensiv, hade stor andel externa medel som tilldelats institutionen i konkurrens. Institutionens ekonomi baserades i stor utsträckning på externa medel och grundutbildningen utgjorde en mindre del. Prefekten gjorde en procentuell uppskattning av fördelningen mellan grundutbildning (ca 13 %) och forskning (ca 87 %).

Mina kompletteringsfrågor gällde (1) antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen. Prefekten meddelade att dessa uppgifter inte var lättillgängliga och behövde tas fram manuellt, eftersom uppgifterna fanns i skilda register vid universitetet. Emellertid gjordes en uppskattning. De senaste 10 åren hade uppskattningsvis 17 personer per år avlagt doktorsexamen vid institutionen. Avhoppet var ytterst få, knappt en forskarstuderande per år. Följaktligen borde det ha antagits minst lika många forskarstuderande per år. Samtliga forskarstuderande brukade avlägga sin doktorsexamen förr eller senare. En relativt hög procent höll sig kvar på institutionen som forskarassistenter eller som forskare på tidsbegränsade anställningar finansierade med externa medel.

⁸⁴ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

Så småningom anställdes de flesta som lektorer och några blev professorer. Cirka 50 % blev kvar vid institutionen, beroende på vilken tidshorisont som avsågs ett, fem eller 10 år efter avlagd doktorsexamen.

8.3.2 Val av prefekter

Lokala föreskrifter om institutioner fanns för lärosätet. Institution skulle ledas av styrelse och prefekt. Prefekter utsågs tillsvidare dock längst tre år och förlängning kunde ske. Behörighetskrav var innehav av tjänst vid institutionen. Dekanus fastställde grundläggande krav som till exempel ledarskapsförmåga, personliga egenskaper och administrativa meriter och beslutade efter samråd med institutionen. En samordnad process krävdes där jämställdhetsaspekter i möjligaste mån skulle vägas in. Rekryteringsgrupp skulle finnas vid institutionen. Dekanus klargjorde i dialog med potentiell prefekt allmänna villkor för uppdraget samt institutionens behov. Prefektens arbetsuppgifter och ansvar fanns beskrivna och skulle till exempel omfatta arbetsledning av all personal, för ekonomin samt att följa gällande föreskrifter och beslut som togs av universitetsstyrelsen.

Rekryteringen av prefekt föreföll vara en intern kollegial process vid institutionen, vilket innebar att flera lärare med doktorsexamen var involverade. De formella inslagen expedierades av institutionsstyrelse och valberedning. Den senare tycktes ha en mer betydelsefull uppgift. Alla som intervjuats var inte bekanta med nyheten att dekanus numera skall föreslå en kravprofil vid val av prefekt till institutionsstyrelsen. Uppdraget som prefekt hade aldrig utlysts, eftersom det inte varit tradition att göra så. Hög vetenskaplig status som professor eller docent ansågs nödvändigt för att komma i fråga. Dessutom behövdes bred acceptans bland kolleger för att få företräda hela institutionen samt viljan att åta sig de arbetsuppgifter som åligger en prefekt. Åsikten var att få lärare önskade bli prefekt bland annat för att det inkräktar på den egna forskningen.

Intervjupersonerna var bekanta med att uppdraget som prefekt var tidsbegränsat på tre år och i allmänhet förlängdes med en period. Om det formella beslutet om uppdraget togs av institutionsstyrelse, dekanus eller rektor var de intervjuade lite osäkra på.

Prefekt och före detta prefekt upplevdes som väl insatta i såväl regelverk, kriterier som rekryteringsprocess. Båda var också bekanta med dokumentationen av de lokala föreskrifterna men tolkade dem olika.

Processen vid rekrytering av prefekt följer ett inarbetat mönster och verkade vara informell, kollegial och med etablerade spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl). Gemenskapen akademikers medlemmar verkade känna till spelreglerna och de ifrågasattes sällan. Det nämnda anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.3.3 Rekrytering av forskarstuderande

Den lokala regelsamlingen innehöll flera hänvisningar till HF. Handlingsplan fanns på fakultetsnivå som visade att prefekten hade det yttersta ansvaret för forskarutbildningen. Institutionerna hade ansvar för att antagning och att det fanns finansiering för hela utbildningen. De utsåg också huvudhandledare som åtminstone skulle vara åtminstone docentkompetenta. En gemensam antagningsordning fanns för lärosätets forskarutbildning men kunde kompletteras av fakulteterna. Normalt skulle studieplats utlysas och undantag kunde göras om särskilda skäl förelåg. Krav fanns på grundläggande behörighet liksom på den särskilda behörighet som föreskrevs för varje enskilt ämne samt sådan förmåga i övrigt som krävdes för utbildningen (delvis i linje med HF). Bredd, djup och relevans samt moment av självständighet skulle bedömas. Underrepresenterat kön skulle ges förtur om sökande i övrigt hade likvärdiga meriter. Fakultetsnämnd kunde i studieplan precisera urvalskriterier för varje särskild antagning. Fakultetsnämnden beslutade om antagning och hade ansvar för beredning.

Prefekt och avdelningschef upplevdes som mer bekanta med de formella regler och riktlinjer som fanns än övriga som intervjuats. Jag tolkar de två övriga professorernas svar på frågor om regelverk som att de var rekommendationer och att det fanns flexibilitet i regelverket. Helt enkelt att det gick att tänja på reglerna med goda argument för till exempel en duktig student som setts, en person man trodde på som forskarstuderande:

Vi följer universitetets rekommendationer om hur tjänster skall utlysas (L3) och

Det finns nog en viss flexibilitet (L4).

Det verkade som om handledarens uppgift vid rekrytering av forskarstuderande var stor medan prefektens uppgift, om han inte var den blivande handledaren, mer var av formell karaktär. Finansiering av en forskarstuderande blev en blandning av externa och interna medel och hade betydelse för hur profil och forskarutbildning kunde utformas. Finansiering enbart med fakultetsmedel innebar en mer flexibel rekrytering och forskarutbildning. Utlysningar formuleras lämpligen så att handledare kunde argumentera för sina krav och motiv för aktuell forskarutbildningsposition. Ingen berättade för mig vid intervjuerna men det framkom senare när jag granskade några utlysningar från hösten 2007 att institutionen använt sig av utbildningsbidrag.

Kriterier kunde variera något vid antagning av forskarstuderande, bland annat beroende på hur forskningsprojektet, där antagningen skulle göras, var utformat. Intervjupersonerna ansåg att examensarbete eller liknande arbeten vägde tungt vid rekrytering av forskarstuderande, liksom betyg från relevanta

kurser som kandidaten slutfört. När studenter som inte var välkända sökte forskarutbildning intervjuades dessa alltid.

Personlig kännedom, kontaktnät och etablerade relationer hade avgörande betydelse vid rekrytering av forskarstuderande. Bedömning av egna studenter ansågs också lättare:

En okänd student har ett sämre utgångsläge men vi har antagit ganska många framför allt utländska studenter som har en mer obekant historia (L1).

Kandidaten, som bäst ansågs kunna tillgodogöra sig forskarutbildningen, brukade erbjudas antagning till forskarstudier men handledaren verkade vara den kollega som hade avgörande betydelse. Uppfattningen som förmedlades i intervjuaren var att hitta en person som passade handledaren och som denne kunde arbeta tillsammans med. Några ledarkaraktäristika bedömdes inte explicit i samband med rekryteringar och efterfrågades inte heller i till exempel förordningen.

Någon lista på bedömningskriterier fanns inte. Kriterierna var istället kollegialt förankrade vid institutionen. Samtliga intervjuade tycktes ha kunskap om dessa informella kriterier, välkända i vetenskapssamhället. Men det verkade vara en begränsad grupp med blivande handledare, som avgjorde vem som skulle antas till forskarutbildningen. Formella beslut måste emellertid tas i forskarutbildningsnämnden berättade de som intervjuats. Regelverk fanns men min tolkning är att utlysning och profil mer var en informell kollegial process med flera inblandade. Beslut om antagning av en forskarstuderande uppfattas som en ren expeditionsfråga. Åsikterna från de intervjuade skiljde sig inte nämnvärt avseende åsikter om rekrytering av forskarstuderande vid institutionen.

Processen vid rekrytering av forskarstuderande följer ett inarbetat mönster som verkar vara informellt och kollegialt med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som samtliga akademiker verkar lärt sig, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

Den statistik som delgavs mig av prefekten kring färdiga doktorsexamina pekade på god genomströmning av forskarstuderande, vilket kan ses som ett mått på en framgångsrik institution. Flera anställda med doktorsexamen blev kvar vid institutionen som lektorer och professorer och kunde vara potentiella prefekter.

8.4 Institution S⁸⁵ vid en naturvetenskaplig fakultet

8.4.1 Basfakta om institutionen

Institution S vid en naturvetenskaplig fakultet besöktes hösten 2007. Institutionen bestod av ett huvudämne med nio forskningsinriktningar, var och en med ansvar för bland annat rekrytering av forskarstuderande. Antalet professorer var 31, varav 27 män och fyra kvinnor. 18 lektorer fanns vid institutionen, samtliga var docenter, varav 16 män och två kvinnor. Utöver nämnda kategorier fanns ett antal forskare och forskarassistenter. Den internationella prägeln var märkbar och syntes på institutionens anslagstavlor, scheman, i föreläsningssalar och i tjänsterum. Studenter som rörde sig i miljön pratade engelska och verkade komma från flera länder.

De intervjuade personerna var S1, man, professor, stf prefekt och studierektor för forskarutbildningen; S2, kvinna och professor; S3, man, professor och prefekt samt S4, kvinna och professor. Intervjupersonerna delade rikligt med sig av sina erfarenheter från institutionen om hur det *verkligen går till* (citat från en av dem som intervjuats), hur regelverk hanterades och att dessa inte alltid korrelerade med verkligheten.

Institutionen var forskningsintensiv, hade omfattande externa medel som tilldelats forskargrupperna i konkurrens men hade även omfattande grundutbildning. Andelen forskning i lärarnas anställning varierade från individ till individ. Forskare, som hade externa forskningsanslag, använde en del av sina anslag för så kallade friköp från undervisning. Friköpen varierade mellan 15 och 50 %, mest för professor och docenter. Arbetsfördelningen mellan grundutbildning och forskning var ca 45 % och ca 55 %. Forskningsfinansiering skedde till ca 60 % med anslagsmedel från fakulteten och till ca 40 % med externa anslag.

På mina kompletteringsfrågor gällande (1) antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, fick jag följande uppgifter. Antalet forskarstuderande som antagits vid institutionen sedan 1999 var 167 till antalet. Totalt hade 119 personer avlagt doktorsexamen under perioden. 15 personer hade avbrutit sin forskarutbildning och fyra av lärarna med doktorsexamen fanns kvar vid institutionen på tidsbegränsade anställningar.

⁸⁵ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

8.4.2 Val av prefekter

Lärosätet hade allmänna regler och föreskrifter för organisation och för utnämning av prefekter. Prefekter utsågs på tre år, vilket också kunde förlängas. Dekanus identifierade i samråd med institutionen lämpliga kandidater, förslaget togs upp för diskussion i institutionsstyrelse och personalorganisationer.

Innan dekanus föreslog prefekt och ställföreträdande prefekt, varav minst en skulle vara kvinna, fördes rekryteringssamtal med kandidater. Därefter beslutade rektor om prefekt. Normalt brukade prefekt vara professor och anställd vid institutionen.

Prefektvillkor beslutades sedan av dekanus. Prefekten var arbetsgivarens representant för all personal vid institutionen och i överordnande organ i såväl utbildnings- som forskningsfrågor.

Någon utlysning av uppdraget som prefekt hade aldrig gjorts utan traditionen medgav en intern kollegial process. Kolleger satte upp kriterier med utgångspunkt i vetenskaplig kompetens (jfr legitimitet), administrativ erfarenhet (jfr legitimitet) och beaktade sannolikt även andra intressen, krav och viljeyttringar som var bra för institutionen. Detta tycktes vara etablerat och innebar i praktiken att en valberedning tog fram en kandidat till uppdraget som prefekt till institutionsstyrelsen.

Kandidaten till prefektuppdraget brukade vara en professor som företrätt institutionen, ansågs förankrad på institutionen, var okontroversiell, hade bred kompetens och kunskap om institutionens verksamhet. Valberedningens kandidat behövde också vara en professor som var intresserad uppdraget och urvalet blev därför begränsat med nämnda kriterier och process. En åsikt som framfördes var att framgångsrika forskare framför allt önskade forska och inte vara prefekt som administrerar. Samtidigt ville institutionen gärna att den professor som utsågs till prefekt, skulle vara forskningsintensiv:

*Det är inte de mest framstående forskarna som vill bli prefekter.
Man får aldrig de bästa forskarna att bli prefekt (S4).*

Intervjupersonerna var bekanta med uppdragets tidsbegränsning på tre år med möjlighet till förlängning samt menade att formellt beslut om uppdraget togs av institutionsstyrelse, dekanus eller rektor.

Intervjupersonernas åsikter skiljde sig inte nämnvärt åt avseende institutionens val av prefekt. Insikten om lokalt regelverk eller huruvida det överhuvudtaget fanns, varierade. De kvinnliga professorerna var generellt mer negativa till de nya reglerna. Uppfattningen var att gemenskapen akademikers inflytande var på väg att förändras och att något måste göras.

Processen vid rekrytering av prefekt följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med och en tradition som gemenskapen akademiker lärt sig,

sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.4.3 Rekrytering av forskarstuderande

Lokalt fakultetsgemensamt regelverk fanns ofta med hänvisning till HF. Dessutom fanns lokal antagningsordning och tillämpningsföreskrifter för finansiering av antagningar till forskarstudier. Vanligtvis tillämpades studiestöd de första åren för en forskarutbildning. Studiestödet skulle utlysas oavsett finansiering men undantag förekom. Grundläggande behörighet samt särskild behörighet fanns med betoning på förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildning (enligt HF). Fakultetsnämnderna brukade precisera bedömningskrav i lokala bestämmelser och anta en miniminivå för finansiering. Ytterligare ett krav var att handledning måste kunna erbjudas i rimlig omfattning annars kunde inte en antagning bifallas. Antagning gjordes av institutionsstyrelsen eller prefekt. Det skulle utses minst två handledare varav minst en docentkompetent och någon av dessa skulle ha genomgått handledarutbildning. Urvalskriterier (enligt studieplan) var förtrogenhet med ämnet, förmåga att uttrycka sig i tal och skrift på engelska, analytisk förmåga, kreativitet, initiativförmåga, självständighet samt samarbetsförmåga.

Samtliga intervjupersoner kände till regelverken. Min uppfattning är att kvinnorna uppfattade regelverk mer som begränsande än stödjande. Vissa delar av regelverket till exempel utlysning i konkurrens, accepterades med skepsis. Vad gäller kriterierna (se nedan) hanterades de lite annorlunda av institutionens forskargrupper. Även hur och var *beslut* togs, formellt eller informellt och vilken betydelse besluten hade fanns det skilda uppfattningar om.

Forskargrupperna hade stor frihet i utformningen av forskarstudierna men generella krav måste beaktas vid rekrytering av forskarstuderande. Hade handledaren *egna* medel verkade det vara lättare att påverka utformning av en utlysning.

Fakultetsnämnden fastställde bedömningskriterier för antagning till forskarutbildning. Ett antal kriterier som användes vid bedömningen lyftes fram. Mest betydelsefullt ansågs det vara som högskoleförordningen anger såsom behörighetsvillkor, betyg på högskolekurser samt förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen. Stor betydelse hade förmåga att uttrycka sig i tal och skrift på engelska, att vara självständig och passa in i verksamheten, att kunna strukturera sitt arbete, att kunna sammanställa och presentera fakta och resultat. Min uppfattning är att mycket av det nämnda även skulle kunna betraktas som personliga egenskaper. Ledarkaraktäristika bedömdes inte explicit.

Rekryteringsprocessen genomfördes med kriterier som ansågs etablerade i vetenskapssamhället. Men det tycktes framför allt vara en specifik forskargrups och dess handledares tillämpning av kriterier och villkor i forskargruppen, som hade avgörande betydelse vid rekrytering av

forskarstuderande till den egna forskargruppen. Rekommendationsbrev hade stor betydelse liksom referenser och kreativ rekrytering ur professorernas forskarnätverk, vilket ansågs nödvändigt för att rekrytera de bästa. Uppfattningen var dessutom, att det var lättare att bedöma egna studenter. Finansiering med studiestöd tillämpades liksom provanställning för att *testa intresserade studenter* (citat från några av de som intervjuats) innan studenter kunde söka och antas till forskarutbildning.

Vem som fattade beslut och var detta skedde föreföll något oklart bland de professorer som intervjuats, trots att en formell beslutsordning angav att forskarutbildningsnämnd tog de formella besluten. Forskargruppen och handledaren tycktes emellertid ha avgörandet i sin hand oavsett ett informellt beslut eller ett formellt sådant.

Uppfattningarna från dem som intervjuats var ganska lika avseende institutionens rekrytering av forskarstuderande. Möjligen var prefekten och en manlig professor mer bekanta med regelverk och rekryteringsprocesser. Kvinnorna som intervjuades verkade mer frispråkiga och ville svara mer ingående än männen som intervjuades.

Processen vid rekrytering av forskarstuderande följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker har kunskap om, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

Statistiken för slutförda doktorsstudier pekade på god genomströmning av forskarstuderande, vilket kan ses som ett mått på en framgångsrik institution. Få av dem som blev färdiga med sin doktorexamen blev kvar vid institutionen. Några skäl kunde vara att det fanns en stor andel utländska forskarstuderande och att det fanns goda möjligheter till forskning utanför Sverige för institutionens forskare. Därmed fylldes kåren inte på med så många interna doktorer och potentiella prefektkandidater.

8.5 Institution K⁸⁶ vid en teknisk fakultet

8.5.1 Basfakta om institutionen

Institution K vid en teknisk fakultet besöktes i januari 2008. En övergripande organisation fanns för sex institutioner. Institutionen som besöktes var indelad i fyra avdelningar var och en med sina forskningsinriktningar. Vid institutionen fanns nio professorer, varav sju män och två kvinnor samt två docenter, båda män samt några forskare och forskarassistenter. Lärarna på institutionen var huvudsakligen personer med svenska namn. Tunna

⁸⁶ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

sammanläggningsavhandlingar på engelska fanns prydligt uppräddade i det rum där mina intervjuer genomfördes.

De som intervjuats var K1, man, biträdande professor och avdelningsföreståndare; K2, man, professor och prefekt; K3, kvinna och lektor samt K4, kvinna, professor med en rad tidigare ledningsuppdrag. Flera av de intervjuade hade, utifrån mina frågor, svårt att med ord beskriva hur och varför rekryteringar av akademiska ledare går till på det sätt som sker idag och alltid har gjort. Begrepp som anställning, ansvar, antagning, befattningsprofil, beslut och kriterier ventilerades med mig och intervjupersonerna hade egna tolkningar. Detta förvånade mig, eftersom tre av de intervjuade hade eller hade haft kollegiala uppdrag, där nämnda begrepp tillhör vardagen. Möjligen var de intervjuade antingen okunniga eller inte helt uppriktiga. Några pratade mer öppet när bandspelaren stängts av, mest för att förstärka vad som redan sagts.

Externa forskningsmedel som förvärvats i konkurrens fanns i relativt stor omfattning, vilket förstärkte bilden av en forskningsintensiv institution men där grundutbildningen ändå var stark. Andelen forskning i en läraranställning varierade mellan lärarna beroende på vetenskaplig status och omfattning av externa forskningsanslag. Prefekten uppskattade fördelningen mellan forskning och undervisning till att vara ca 62 % respektive ca 38 %.

På mina kompletteringsfrågor: (1) om antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, fick jag följande uppgifter. Antalet forskarstuderande som antagits vid institutionen sedan 1999 var 29 personer. Av dessa hade 19 personer avlagt doktorsexamen fram till och med 2008. Mellanskillnaden var ett eller två misslyckanden, sju eller åtta som nöjt sig med en licentiatexamen för att sedan söka sig till industrin och någon enstaka som ännu inte var klar. Av de studenter som blivit färdiga med sin doktorsexamen var bara två kvar vid institutionen som lärare.

8.5.2 Val av prefekter

Universitetet hade ett lokalt bestämmelser om hur prefektrekryteringen borde genomföras. På institutionen skulle finnas en institutionsstyrelse. Prefekt utsågs genom val och förordnades på fyra år, vilket skedde efter samråd med berörda. Prefekten var direkt underställd rektor och hade akademiskt och ekonomiskt ansvar för hela institutionen samt skulle se till att verksamheten sköttes inom de ramar som anges.

Några dokumenterade kriterier tycktes inte finnas vid rekrytering av prefekt men en rad förmågor och karaktäristika nämndes som viktiga för att leda kolleger på institutionen. Det fanns en bestämd uppfattning hos intervjupersonerna om hur en ledare för institutionen borde vara. Ledaren behövde ha ett brett förtroende hos de kolleger som skulle ledas, ha personlig integritet, ha bred kompetens och kunskap om hela institutionen, ha kollegial

och vetenskaplig legitimitet, ha gott omdöme samt själv vilja ha uppdraget. I praktiken var det en kollegial valprocess som genomfördes internt vid institutionen och utifrån nämnda förmågor eller karaktäristika fanns det inte så många att välja på:

Avgörande betydelse inför det slutliga valet av prefekt, är den som är minst olämplig. Det finns inte heller så många lärare att välja på (K4).

Samtliga intervjuade var bekanta med att uppdraget som prefekt var tidsbegränsat på tre år, med möjlighet till förlängning. En av de intervjuade kommenterade detta med, att det var en sanning med modifikation, eftersom nuvarande prefekt suttit i 12 år, alltså fyra perioder. Att det varit 12 år mellan valen av prefekt kan tolkas som att den prefekt som suttit så länge klarat sitt uppdrag utomordentligt eller att det inte funnits så många intresserade och lämpliga kandidater.

Skillnad fanns i uppfattningarna om hur rekrytering av prefekt gick till vid institutionen. En av de intervjuade menade att institutionen haft omröstningar vid några tillfällen när prefekt skulle rekryteras, det vill säga regelrätta val. Valen föregicks alltid av en omfattande diskussion mellan kolleger vid institutionen och på så sätt kunde utgången av valet påverkas. Lämpliga och valbara lärare hade vid något tillfälle redovisats på en särskild lista. Uppdraget som prefekt vid institutionen hade heller aldrig utlysts, eftersom det behövde vara en lärare som var förtrogen med institutionens verksamhet och var professor.

Även om val av prefekt inte förekom särskilt ofta följer processen vid rekrytering av prefekt ett inarbetat informellt och kollegialt mönster, med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition som akademiker generellt verkar ha lärt sig, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001). Beslut om uppdraget togs av institutionsstyrelse och rektor.

Rekryteringen av prefekt pekade på att institutionen önskade upprätthålla sin autonomi och tradition till såväl lärosätets ledning som till andra institutioner och bevara den kollegialitet och samhörighet som sannolikt funnits inom ämnet.

8.5.3 Rekrytering av forskarstuderande

Allmänna föreskrifter och regler (ofta med hänvisning till HF) för forskarutbildning fanns och presenterades på universitetets hemsidor. Dessa innehöll antagningsordning, behörighet, urval, finansiering, handledning och studieplan. All behörighetsprövning skedde med de forskarutbildningsansvariga för ”enheten” (ämnet) och i samråd med en ”samordnad” chef. Lämplighetsprövning skedde och i denna bedömdes om en person vara lämplig att bedriva forskarstudier med avseende på mogenhet,

omdöme och förmåga till självständig kritisk analys. Urval skulle grundas på förmåga att tillgodogöra sig utbildningen (enligt HF) och bedömningsgrunderna fastställdes av fakultetsnämnden. Finansiering och handledning skulle finnas men undantag kunde göras av fakultetsnämnden. Beslut om antagning togs av den ”samordnade” chefen.

Institutionen utlyste inte anställningar eller positioner som forskarstuderande särskilt ofta. Utbildningsbidrag var sällsynt eftersom institutionen värnade om de forskarstuderandes sociala förmåner och anställde dem från början som doktorander. Antagningsprocessen hade diskuterats, och eftersom flera ansåg den krånglig hade tankar förts fram om att införa någon form av provanställning. Hur utlysning gjordes och formulerades i en annons avgjordes kollegialt på respektive avdelning och handledaren ansågs ha störst betydelse.

Kriterierna var otydliga och svåra att precisera, varierade från antagning till antagning och ansågs vara projektberoende. Kolleger som bedömde de sökande förde en diskussion om informella och önskvärda kriterier som existerade för bedömning av förmågor och karaktäristika. Några ledarkaraktäristika bedömdes inte explicit i samband med antagning av forskarstuderande. Om det fanns flera sökande till en forskarutbildning rangordnades dessa. Avgörande vid bedömningen verkade vara förmågor och karaktäristika som de sökande kunde visa samt att personen behövde passa in i verksamheten där forskarutbildningen skulle genomföras. Institutionen sökte efter de bästa studenterna, de som hade ett brinnande intresse för akademien, kunde tillföra vetenskapen något intressant samt bedömdes kunna klara forskarutbildningen i tid. Varje antagning blev individuell och unik:

Den som eftersöks ska ha en ambition att verkligen vilja forska, att inte bara se forskarutbildningen som ett jobb, man tar bara för att få ett jobb (K3).

Uppfattningarna om institutionens rekrytering av forskarstuderande från intervjupersonerna var ganska samstämmiga. Möjligen skiljde sig en av kvinnorna något från övriga, eftersom hon var kritisk till den långa processen vid rekrytering av forskarstuderande. Bedömningar som gjordes verkade vara personbundna när forskarstuderande skulle antas. Handledarens betydelse lyftes fram samt att studenter tidigt kunde vara utpekade som potentiella forskarstuderande. Visst regler följdes men tradition och mönster hade utvecklats som föreföll starka och präglade institutionens arbetsformer vid rekrytering av forskarstuderande.

Processen vid rekrytering av forskarstuderande följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker verkar känna till, sällan ifrågasätter och anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001). Det kollegiala innebar att

huvudhandledaren, forskarutbildningsansvarige, prefekt och projektansvarig hade inflytande på antagningsprocessen. De formella beslut som behövdes för antagning till forskarstudier togs i forskarutbildningsnämnden.

Statistiken för avklarade doktorsexamina pekade på god genomströmning av forskarstuderande, vilket visade på en framgångsrik institution. Bara två av dem som var färdiga med sin doktorsexamen var kvar vid institutionen. Flera doktorer och licentiater försvann efter examen snabbt ut till näringslivet och offentlig sektor. Kåren fylldes således inte på med så många interna doktorer och potentiella prefektkandidater.

8.6 Institution G⁸⁷ vid en samhällsvetenskaplig fakultet

8.6.1 Basfakta om institutionen

Institution G vid en samhällsvetenskaplig fakultet besöktes hösten 2007. Institutionen inbegrep av ett ämne med flera forskningsinriktningar. Antalet professorer var 10, varav nio män och en kvinna. Docenterna var fem, varav två män och tre kvinnor. Lärare och forskare satt i strikta förvaltningslika lokaler med mycket stängda dörrar. Miljön kändes som slutet och några studenter syntes inte till.

Intervjupersonerna var G1, man, docent och före detta prefekt; G2, kvinna, docent och studierektor; G3, kvinna, docent och före detta studierektor samt G4, man, professor och prefekt. De som intervjuats var pratsamma och flera av dem ansåg mina frågor intressanta såsom de som gällde kollegialitet, kriterier och ledarskapets ansvar och uppgifter. Det var frågor som alltför sällan diskuterades och som tydligen togs för självklara. Två av dem som intervjuades blev mer pratsamma sedan jag stängt av bandspelaren och tog då åter upp frågor om ledarskap, där båda hade bestämda åsikter om *hur det borde vara vid institutionen* (citat från en av intervjuerna).

Institutionen var både forsknings- och grundutbildningsintensiv, hade omfattande medel som tilldelats institutionen i konkurrens. Arbetsfördelningen mellan grundutbildning och forskning var 50/50. Forskningsfinansieringen via statsanslag motsvarade ca 56 % och externa anslag ca 44 %.

På mina kompletteringsfrågor (1) om antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de

⁸⁷ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, fick jag följande uppgifter. Antagning skedde successivt och många blev färdiga inom ramen för sin finansiering på fem till sex år. Institutionen hade sedan 1999 antagit 36 forskarstuderande, varav 15 av dem sedan 2003. Antagna forskarstuderande från 2003 och framåt hade rimligen inte blivit färdiga med sin doktorsexamen vid tidpunkten för mitt besök. 13 forskarstuderande var färdiga med sin doktorsexamen och fem personer var inbokade för disputation våren 2009. Av dem som antagits under den aktuella perioden var en forskarstuderande vilande och en hade bytt till annat lärosäte. Av de forskarstuderande som antagits efter 1999 och färdigställt sin doktorsexamen fanns 10 personer kvar vid institutionen.

8.6.2 Val av prefekter

Fakulteten hade fastställt riktlinjer för institutionsledning som innebar att alla institutioner skulle ledas av styrelse och prefekt samt för hur ansvarsfördelningen mellan dem skulle se ut. Det skulle finnas en valberedning och valkorporationer som utsågs av institutionsstyrelsen vid val av prefekt. Prefekt utsågs av fakultetsnämnd på förslag från institutionsstyrelse för ett uppdrag på tre år. Valberedning skulle inhämta och dokumentera synpunkter från lärare och annan personal. Behörig var den som var anställd vid institutionen och det brukade eftersträvas att prefekt var professor eller docent med stark förankring i forskning och utbildning. Uppdraget fanns beskrivet i särskild bilaga. Rollen krävde en mångsidig kompetens och med ansvar för bland annat personal, ekonomi, ledning och att hålla samman hela verksamheten. Prefekt utsågs av dekanus på förslag från institutionsstyrelse och fakulteten såg det som positivt för kontinuitetens skull att prefekten var kvar i två perioder. Det fanns möjlighet att pröva extern rekrytering genom utlysning av prefektuppdraget som en anställning.

Några dokumenterade kriterier fanns inte utan de växte fram mellan kolleger under rekryteringen och uppfattades som informella och kollegiala, väl inarbetade, som gemenskapen akademiker känner till och sällan ifrågasätter.

Få personer föreföll villiga att åta sig uppdraget som prefekt, eftersom den egna forskningen ansågs omöjlig att upprätthålla samtidigt med uppdraget som prefekt. Att vara prefekt uppfattades dessutom inte vara vetenskapligt meriterande. Av intervjuerna framkom vidare att framgångsrika forskare ansågs undvika uppdraget:

Alla lärare som är här vid institutionen är här för att vi är forskare. Är man studierektor eller prefekt för länge, dödar man sin egen akademiska karriär. Det går nämligen inte att hålla på med forskning. Att vara prefekt och även studierektor splittrar ens arbetsituation (G3).

Förtroende att företräda kolleger kan uppnås genom att visa sig i flera akademiska sammanhang och att kännas trovärdig. Helst skall prefektkandidaten ha företrätt institutionen i flera sammanhang och visat sig lämplig att leda. Kollegan måste dessutom själv vilja ha uppdraget. Intervjupersonerna var bekanta med uppdragets tidsbegränsning på tre år och med en *nedsättning* i anställningen som lärare på 50 %. En prefekt förväntades underförstått åta sig uppdraget ytterligare tre år.

Intervjupersonerna tycktes känna till de lokala riktlinjerna men deras tolkningar tycktes varierade något. Åsikterna från dem som intervjuats var relativt snarlika angående institutionens val av prefekt. Rekryteringen uppfattades som en kollegial konsensusprocess, med en valberedning som tog fram ett förslag för institutionsstyrelsen, som i sin tur lämnade förslaget vidare till dekanus. Rektors och dekanus hade en underordnad ställning i rekryteringen av prefekt men tog de formella besluten innan en prefekt kunde tillträda sitt uppdrag. Uppdraget som prefekt hade aldrig utlysts men diskuterats.

Rekryteringsprocessen av prefekt hade varit densamma vid institutionen så länge intervjupersonerna kunde komma ihåg. Ett inarbetat mönster informellt och kollegialt följs med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) som gemenskapen akademiker har kunskap om, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.6.3 Rekrytering av forskarstuderande

Fakulteten hade särskilda riktlinjer för för antagning till forskarutbildning med hänvisningar till HF. Varje institution hade också en särskild antagningsordning och en allmän studieplan. I fakultetens allmänna studieplan angavs mål, behörighet, förkunskapskrav, antagning, urval, innehåll och upplägg, handledning och individuell studieplan. Antagning brukade i regel ske genom utlysning. För urval hänvisades bland annat till HF och förmågan att klara utbildningen liksom att uppsatser, examensarbeten samt forskningsplan skulle vara vägledande vid urval. Ingen fick antas utan att full finansiering fanns för hela studietiden. Institutionens forskarutbildningsnämnd skulle bedöma och rangordna på grundval av handledarkollegiets beredning. Intervjuer kunde användas och en tätgrupp brukade utses. Två handledare skulle finnas, varav en docentkompetent och en med genomgången handledarutbildning.

Intervjupersonerna berättade med inlevelse om kvalitetskriterier, masteruppsatser och kurser. Flera citerade högskoleförordningens *förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen*, vilket ansågs mycket angeläget vid bedömning av de sökande till forskarutbildningen. Hur bedömningen i praktiken skedde hade emellertid de intervjuade svårt att med ord beskriva. Andra omständigheter som hade betydelse var hur lovande de sökande upplevdes vara och då bedömdes sökandes arbetskapacitet, motivation och självständighet. Det var också viktigt att passa in i gruppen och att bli färdig i

tid med sin forskarutbildning. Betydelse vid bedömningen hade också den handledarkompetens institutionen kunde erbjuda. Ledarkaraktäristika var inget som bedömdes vid rekryteringen av forskarstuderande.

Åsikterna från intervjupersonerna skiljde sig inte i någon större utsträckning angående rekrytering av forskarstuderande vid institutionen. Möjligen kändes det som om prefekten hade mer kännedom om regelverk, medan två övriga docenter inte verkade lika insatta i de regelverk som fanns.

Lokalt regelverk, som beslutats av fakulteten angav former för utlysning vilket i allmänhet följdes. Institutionens utlysningar var allmänt formulerade rörande innehåll i forskarutbildningen. Det som utlyses var utbildningsbidrag eller stipendium och senast efter två år av fullföljda studier erbjöds den forskarstuderande anställning som doktorand. I samband med intervjuer med sökande till forskarutbildningen klargjordes de finansiella förutsättningarna med utbildningsbidrag och osäkerheten som detta kan innebära för en som forskarstuderande. Beslut om antagning av forskarstuderande skedde i en kollegial process där handledarkollegiet hade stor betydelse och de formella besluten togs i institutionens forskarutbildningsnämnd. Den kollegiala processen påbörjades redan innan utlysningen gjordes, efter utlysningen valde handledarkollegiet en antagningsgrupp. Gruppen rangordnade och utsåg kandidater, som kallades till intervjuer. Intervjuerna verkade ha stor betydelse, eftersom samtliga intervjupersoner berättade med inlevelse om dessa.

Vetenskapliga kriterier⁸⁸ användes vid bedömning och rangordning av sökande till forskarutbildning. Att kriterierna inte dokumenterats berodde på att gemenskapen akademiker kände till dem och ansåg dem svåra att dokumentera. Ett informellt och kollegialt samförstånd, grundat på vetenskapssamhällets spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) vilade över rekryteringsprocessen. Rekryteringen följer ett inarbetat mönster, en tradition, som gemenskapen akademiker är bekant med, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

Enskilda handledare hade inte så stora möjligheter att påverka vem som rekryterades. Formellt utsågs handledare efter antagningen och av studierektor för forskarutbildningen. Intervjupersonerna ansåg sig ha lättare att bedöma egna studenter, vilket delvis kunde bero på bejakandet av en vetenskaplig kultur som etablerats vid institutionen och som var präglad av professorernas forskningsframgångar. Närrekrytering blev med ett sådant synsätt vanligt och förenad med att institutionens starka professorer redan hade en uppfattning om vem de önskade anta och säkerligen redan haft som student. Dessutom förekom få studenter från andra länder på grund av att forskarutbildningen

⁸⁸ Sandstedt och Stigmar (2007) anger exempel på vetenskapliga kriterier eller minimikrav såsom empirisk prövbarhet, kommunikation muntligt och skriftligt, kritiskt och reflexivt förhållningssätt, logik, metodisk konsekvens, noggrannhet, originalitet, självständighet och systematik. Flera av dessa kriterier inryms i CUDOS. Dessa kriterier tycks vara något som alla känner till men de är sällan skriftligt nertecknade på en lista.

gavs på svenska. Min tolkning är att det på grund av det nämnda fanns möjligheter till kreativ rekrytering, handplockning.

Statistiken för fullföljda doktorsexamina pekade på att det var god genomströmning av forskarstuderande, vilket kan vara ett mått på en framgångsrik institution. Ungefär hälften av dem som färdigställt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen och kunde vara potentiella prefekter.

8.7 Institution A och B⁸⁹ vid en samhällsvetenskaplig fakultet

8.7.1 Basfakta

Lärosätet besöktes vår och höst 2009 och intervjuer gjordes vid tre enheter central förvaltning och vid institution A och B. Undervisande och forskande personal vid institution A var organiserad i 10 avdelningar. Dessutom fanns i organisationen fyra forskningscentra eller institut. Antalet professorer var 29, varav 25 män samt fyra kvinnor. Antalet docenter var 16, varav 12 män och fyra kvinnor. Institution B bestod av sex sektioner och fyra forskningsmiljöer. Antalet professorer var åtta varav sex män och två kvinnor och andelen docenter var likaså åtta, varav fem män och tre kvinnor.

Miljön på institution A gav ett företagsmässigt intryck men intervjuerna gav delvis en annan bild. Samtliga skyltar var på engelska och svenska och gav en internationell känsla. Intrycket av mitt besök på institution B var att miljön kändes sluten med stängda dörrar. Även här var alla skyltar på engelska och svenska, medan samtalen i korridorerna bland studenter var på svenska.

Bokning av intervjuer drog ut på tiden och fick vid ett par tillfällen skjutas upp. Två professorer från institution A intervjuades – J2, man, professor och utbildningschef samt J3, man, professor och institutionschef (prefekt). Den som intervjuades från institution B var J4, kvinna, professor och institutionschef. Nämnda intervjupersoner har kompletterats med en akademiker från den centrala förvaltningen J1, kvinna, filosofie doktor och högre tjänsteman inom den centrala förvaltningen.

De som intervjuats var pratsamma och flera ansåg att mina frågor om ledarskap, kriterier och kollegialitet var intressanta men också svåra att besvara. Frågorna var särskilt intressanta i den miljö som de företrädde, eftersom den på högsta nivå styrdes annorlunda än vad som förekommer vid flera andra svenska universitet.

Institution A var både forsknings- och grundutbildningsintensiv samt hade en rad externfinansierade forskningsprojekt. Arbetsfördelningen var för

⁸⁹ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institution A:s och B:s hemsidor 2009. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2008 och från mina besök.

grundutbildning ca 42 % och för forskning ca 58 %. Forskningsfinansiering via statsanslag motsvarade ca 44 % och externa anslag ca 56 %.

Sedan 1999 hade institution A antagit 111 forskarstuderande. Av dessa hade 58 forskarstuderande avlagt doktorsexamen inom stipulerad tid. 12 personer hade slutat utan att ta ut någon examen, fyra personer hade tagit ut licentiatexamen och slutat medan tre tagit ut licentiatexamen samt fortsatt studera till doktorsgrad. Av dem som färdigställt sin doktorsutbildning fanns 20 personer kvar vid institutionen.

Arbetsfördelningen på institution B var 50/50 för grundutbildning respektive forskning. Forskningsfinansiering via statsanslag motsvarade ca 50 % och externa anslag ca 50 %. Sedan 1999 hade institutionen antagit ca 40 forskarstuderande varav de flesta antagits efter 2003. När jag besökte institutionen hade dessa av tidsmässiga skäl inte hunnit bli färdiga med sin doktorsexamen. Fem personer hade avlagt doktorsexamen och tre beräknades att bli klara under hösten 2009. Två av de antagna hade avslutat sina forskarstudier utan examen. Två av dem som färdigställt sin avhandling fanns kvar vid institutionen.

8.7.2 Rekrytering av institutionschefer

Vid institution A fanns en styrelse, som vid varje tillfälle när institutionschef skulle tillsättas, utformade ”regler” för hur detta skulle ske och vilka krav och behov som fanns vid institutionen. Styrelsen brukade besluta om institutionschef och extern utlysning var i allmänhet det som tillämpades. Även vid institution B fanns en styrelse. Denna skulle utse en valförsamling som valdes och som tillsammans med styrelsens rekryteringsgrupp beredde ärendet för att få fram en ny institutionschef. En instruktion fanns för hur detta skulle utföras, bland annat skulle befattningen utlysas. Styrelsen hade att besluta om institutionschef. För båda institutionerna fanns krav på behörighet, vilken fastställdes vid varje tillfälle när ny institutionschef skulle utses. ”Normalt” skall institutionschef ha hög akademisk kompetens och ledarerfarenhet, ha god kommunikationsförmåga, kunna representera, vara visionär med ambitionen att vidareutveckla.

Rekrytering av institutionschef uppfattades som situationsbetingad och avgjordes i institutionsstyrelsen. Inga dokumenterade kriterier fanns men väl informella, vilka ansågs betydelsefulla och fokuserade på ledarskap och stort ekonomiskt ansvar. Institutionschefen borde vara professor, komma från en annan organisation och vara väl förtrogen med ansvaret som institutionschef. Styrelsen och dess ordförande hade initiativet vid rekrytering av institutionschef. Vid institution A har styrelsens ordförande en betydande ställning vid rekrytering av institutionschef, medan rekrytering av institutionschef vid institution B mer hade en kollegial prägel med inflytande från institutionens kolleger. Avdelningscheferna rekryterades internt inom institutionen i en informell kollegial process. Institutionschefen beslutade och hade en avgörande funktion vid dessa rekryteringar.

Anställningsavtal fanns för varje institutionschef och avtalens innehåll och omfattning kunde vara lite olika. Institutionschef A var anställd som professor och hade ett tidsbegränsat uppdrag som institutionschef, fyra år på heltid. Institutionschef B hade ett tidsbegränsat uppdrag på fyra år med möjlighet till förlängning på två år. Avdelningschefsjobbet var ett tidsbegränsat treårigt förordnande och normalt blev det förlängning om båda parter ville.

De som intervjuats hade en relativt samstämmig uppfattning om huvuddragen för rekrytering av institutionschef. Vid detta lärosäte benämndes institutionernas chefer för institutionschefer, inte prefekter. Institutionschefernas ansvar var mer omfattande än den traditionella prefektrollen och hade utlysts för att rekrytera lärare externt med särskilt intresse för ledarskap.

Även om lärosätet inte var så gammalt så hade ett etablerat arbetssätt för rekrytering av institutionschefer och avdelningschefer utvecklats som många akademiker var bekanta med och accepterade. Rekryteringen av avdelningschefer följde ett mönster, som påminde starkt om hur övriga institutioner rekryterar prefekter, vilket innebär att ett informellt och kollegialt förfarande följs, med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker har lärt sig, sällan ifrågasätter och anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001). Ett exempel på vad som ansågs viktigt och som speglar traditionen inom akademien oavsett lärosäte var:

Dessvärre är min uppfattning, att forskning är viktigast i vår värld, näst viktigast ibland undervisning och minst viktigast är det vi kallar administration. Det man skall undvika för att göra sin värnplikt men jag tycker att ledarskap är jätteviktigt (J3).

8.7.3 Rekrytering av forskarstudierande

Ett gemensamt lokalt regelverk, riktlinjer (ofta med hänvisning till HF) och en central fakultetsnämnd fanns för lärosätet avseende forskarutbildning. Utlysning skulle göras, i vilken grundläggande behörighetskrav angavs samt om särskilda behörighetskrav ställdes och då fanns dessa krav även i en studieplan. Sökandes möjligheter att tillgodogöra sig forskarutbildningen skulle beaktas. Finansiering skulle omfatta hela studietiden.Handledning skulle ges av minst två handledare varav en skulle vara docent. Minst en av handledarna måste ha genomgått handledarutbildning.

Kriterier, som nämndes för bedömning av de sökande till forskarutbildning, visade på mångfald. Behörighetskriterier fanns och dessa följdes och användes på samma sätt oavsett forskarutbildning. Traditionella vetenskapliga kriterier, ofta informella och odokumenterade, som gemenskapen akademiker känner till, uppfattades som nödvändiga för att kunna tillgodogöra sig en forskarutbildning. Exempel på detta kunde till

exempel vara ett kritiskt och reflexivt förhållningssätt, att kunna kommunicera muntligt och skriftligt, vara självständig och visa prov på originalitet. Samtliga sökande till en forskarutbildningsplats bedömdes också utifrån tidigare uppsatser, projekt eller forskningsidé. Dessutom användes allmänna kriterier för bedömning av förmågor eller egenskaper, informella och odokumenterade, vilka tycktes flyta ihop med vetenskapliga kriterier. Kriterier kunde variera mellan projekt och forskningsområden. Kolleger förde en diskussion om vilka kriterier för bedömning av förmågor och karaktäristika som ansågs önskvärda och situationsanpassade efter vad projekt, forskarskola eller enstaka forskarutbildningsplats efterfrågade.

Institutionschef B svarade att ett forskningsområde och dess kolleger, ibland oberoende professorer, granskade alla sökande till en särskild forskarutbildning. Samtidigt framkom att vid de externfinansierade projekten hade professorerna som sökt och fått medel stor betydelse och då tycktes studenter redan utpekade som potentiella forskarstuderande.

Sökande rangordnades till forskarutbildningen utifrån formella och informella kriterier samt anpassades till särskilda krav och önskemål, som bestämdes av det forskningsområde som skulle rekrytera en forskarstuderande. Stor och till synes avgörande betydelse vid bedömningen för att antas som forskarstuderande, föreföll vara förmågor och karaktäristika som de sökande kunde visa upp samt erfarenheter från andra verksamheter som kunde vara av intresse för forskningsområdet. Institutionerna sökte efter en student som kunde klara utbildningen i tid, hade ett brinnande intresse för akademien och hade något intressant att tillföra vetenskapssamhället. Ledarkaraktäristika bedömdes inte systematiskt. Möjligen innebar den helhetsbedömning som professorerna gjorde att en bedömning av vissa ledaregenskaper underförstått skedde. Flera studerande, som antagits till forskarutbildning, hade sin grundutbildning vid andra lärosäten både nationellt och internationellt. Antagning till en forskarutbildning blev individuell och unik:

Det finns inga dokumenterade kriterier för bedömning av de sökandes förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen. Eftersom tillämpningen av kriterierna kan vara något olika beroende på vad som eftersöks vilken typ av doktorand som önskas. Vi vill ha de bästa, de med bäst förutsättningar att klara sin examen (J4).

Antagning av forskarstuderande innebar att regler följdes men även informella och kollegiala mönster hade utvecklats och verkade starka, vilket präglade institutionernas arbetsformer vid rekrytering av forskarstuderande. Kollegialitet vid rekrytering av forskarstuderande föreföll vid institution A vara liktydigt med att forskningsinriktning, handledare, forskarutbildningsansvarige, ställföreträdande chef och projektansvarig hade

inflytande på antagningsprocessen. Formella beslut togs av forskarutbildningsnämnd.

Intervjupersonernas uppfattningar var ganska samstämmiga avseende rekrytering av forskarstuderande men på några punkter föreföll åsikterna motsägelsefulla. Å ena sidan svarades att grundprincipen var utlysning i konkurrens men å andra sidan att samtliga anställningar eller positioner för forskarstudier inte utlyses. Om utlysning gjorde, berodde det på de förutsättningar som fanns för en specifik forskarutbildning, huruvida den var knuten till fakultetsmedel, forskarskola eller om det fanns externa medel. Utbildningsbidrag tillämpades inte utan det var anställning som doktorand på heltid eller deltid. Hur utlysning skulle göras och hur innehållet i annonsen utformades som en kollegial process med flera deltagande lärare med doktorsexamen. Processen varierade bland annat beroende på det projekt som rekryterade forskarstuderande. Fanns externa medel som finansierades ett forskningsprojekt gavs handledaren stort inflytande och den kollegiala processen blev då mer begränsad.

Processen vid rekrytering av forskarstudenter följer ett informellt inarbetat mönster, med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker har kunskap om, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

Statistiken för färdiga forskarstuderande pekade på att det var god genomströmning av forskarstuderande på institution A, vilket tyder på framgång med att producera färdiga doktorer. 20 av dem som var klara med sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, vilket innebar god påfyllning vid institutionen av möjliga kandidater till uppdrag som avdelningschef. Flera färdiga doktorer försvann emellertid ut till näringslivet. Institution B var mer svårbedömd utifrån angivna kriterier.

8.8 Institution U⁹⁰ vid en samhällsvetenskaplig fakultet

8.8.1 Basfakta om institutionen

Institution U vid en samhällsvetenskaplig fakultet besöktes våren 2008. Institutionen bestod av ett ämne utan särskilda avdelningar. Institutionen var forskningsintensiv med stor omfattning av externa medel. Samtidigt hade institutionen mycket grundutbildning. På institutionen fanns fem professorer, varav fyra män och en kvinna samt tre docenter, samtliga män. Dessutom

⁹⁰ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

fanns några övriga forskare. Lärarna satt i långa korridorer skilda från studenterna, i små rum med stängda dörrar. I det rum som användes för intervjuerna fanns flera av institutionens avhandlingar. De var lika ofta på engelska som på svenska. Majoriteten av lärarna var äldre med svenska namn.

De som intervjuats var U1, man, professor och ställföreträdande prefekt; U2, man och docent; U3, man, professor och prefekt samt U4, kvinna, professor och biträdande prefekt. Professorerna och docenten var pratsamma och berättade om kollegialiteten och samförståndet som existerade vid institutionen. Samtliga intervjuade hade ingående kunskap om hur arbetet med rekrytering fungerade. Det var former och rutiner som vuxit fram under lång tid vid såväl rekrytering av prefekt som av forskarstuderande.

Andelen forskning i en lärares anställning varierade från individ till individ. Fördelningen av anslagen på institutionen uppskattades fördela sig på ca 1/3 forskning i anställningen, ca 1/3 undervisning och statlig och extern forskningsfinansiering ca 1/3. Arbetsfördelningen inom institutionen var för grundutbildning ca 40 % och för forskning ca 60 %.

På mina kompletteringsfrågor (1) om antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, har inga uppgifter erhållits.

8.8.2 Val av prefekter

Universitetet hade dokument och en policy för hela lärosätet avseende prefektens ansvar och arbetsuppgifter. Det innebar att både vara chef och ledare, att administrera, ansvara för ekonomi och personal, att ta beslut, uppfylla formella krav, blicka framåt, att sätta upp mål och visioner samt förankra till exempel beslut hos medarbetare. Behöriga att vara prefekt var lärare vid lärosätet med doktorsexamen särskilt uppmuntrades kvinnor att bli prefekter. Institutionen föreslog till dekanus som beslutade om prefekt. Mandatperioden borde vara på fyra år med möjlighet att fortsätta en period till.

Uppdraget som prefekt hade aldrig utlysts. Institutionen hade inte så mycket dokumentation och regler avseende rekrytering av prefekt utan institutionen följde sin tradition. Rekryteringsprocessen verkade vara allmänt bekant kollegial och traditionell. Två kriterier som beskrevs var att kandidaten borde vara en lärare som rekryterades internt och helst var professor. Övriga kriterier växte fram under processen men dokumenterades inte. Dekanus eller rektor hade inte haft några aktiva uppgifter i rekrytering av prefekt utan institutionen ägde frågan. Något val, där kandidater förts fram och som samtliga på institutionen fått rösta på, hade inte förekommit vid institutionen. Processen innebar att en valberedning tog fram en kandidat på demokratisk väg genom att förhöra sig bland anställda om vem som önskades. Avgörande betydelse för vem som blev prefekt ansågs vara att läraren själv ville, hade

kollegial och vetenskaplig legitimitet, kunde företräda institutionens intressen samt att dekanus accepterade förslaget.

Samtliga intervjupersoner var bekanta med att uppdraget som prefekt var tidsbegränsat på tre år och till vilket man kan väljas om. Här noterade jag att det inte tycktes lika självklart, som vid övriga institutioner, att förgivettagandet innebar att sittande prefekt åtog sig uppdraget mer än en period.

Universitetet hade ett lokalt regelverk om prefektens ansvar och hur val av prefekt borde ske och trots dokumentet fanns en variation i de intervjuades svar rörande rekrytering av prefekt. Processen vid rekrytering av prefekt följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster, med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker har kunskap om, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.8.3 Rekrytering av forskarstuderande

Ett lokalt regelverk i form av antagningsordning för utbildning på forskarnivå fanns för universitetet som helhet. Denna tog upp (med hänvisning till HF) riktlinjer för antagning, behörighet, studieplan, handledning, finansiering, ansökan (alla lediga platser skulle utannonseras vid lärosätet), urval, beslut om antagning (oftast av fakultetsnämnd motsvarande eller institutionsstyrelse). Två handledare skulle utses, minst en av dessa docentkompetent. Utöver den gemensamma antagningsordningen fanns lokala riktlinjer för varje fakultet. Vid den besökta fakulteten togs upp att förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen skulle bedömas och baseras på tidigare studieresultat, personlig lämplighet och kvalitet på forskningskiss, vilket fakultetsnämnden beslutat om. Beslut om antagning gjordes av fakultetsnämnd.

Generellt utlyste institutionen alla anställningar eller positioner till forskarstudier externt och internt, men undantag hade förekommit. Projektfinansierade anställningar som forskarstuderande måste också utlysas, även om innehållet i uppgifterna var starkt styrt av ett specifikt projekt. Fanns finansiering i ett forskningsprojekt, var det projektets ramar och projektansökan som avgjorde innehåll och arbetsuppgifter för en forskarstuderande. Anställning som doktorand användes från första dagen för alla forskarstuderande. Befattningsprofil var inget som var bekant och inget som användes i samband med rekrytering av forskarstuderande.

Rekryteringen var framför allt en kollegial process där forskarutbildningsnämnd, forskarutbildningsansvariga och prefekt avgjorde utifrån sina ansvarsområden. Några dokumenterade kriterier fanns inte och upplevdes inte heller som något problem eller var ens efterfrågade. Ställföreträdande prefekten hade funderat på mina frågor:

Vad är det vi egentligen gör och hur använder vi våra odokumenterade kriterier?. För mig har aldrig den frågan kommit upp innan du tog upp det här att man skall ha en sådan lista (U1).

De intervjuade hade samma uppfattning om de viktigaste kriterierna som användes vid bedömning av sökande till forskarstudier – ett vetenskapligt kritiskt och reflektivt förhållningssätt, vilket bedömdes framför allt utifrån uppsatser samt en god forskningsidé. Några ledarkaraktäristika bedömdes inte. Om det var flera sökande till en forskarstudieplats rangordnades sökande av en bedömargrupp. En toppgrupp brukade kallas till intervju. Flertalet av institutionens forskarstuderande kom från den egna institutionen men ansågs inte av intervjupersonerna som lättare att bedöma än andra sökande.

Att aktivt påverka eller handplocka forskarstuderande tycktes inte vanligt i denna miljö. Var det inte ett särskilt forskningsprojekt, så utsågs handledare först efter antagning av forskarstuderande. Process för att utse handledare var emellertid inte formaliserad och alla tänkbara handledare tycktes inte tillfrågade huruvida de hade möjlighet att handleda. Behöriga handledare, professorer och docenter, behövde sannolikt vara aktiva i den kollegiala process där handledare utsågs. Formella beslut togs av forskarutbildningsnämnd eller prefekt.

Uppfattningarna från de intervjuade var samstämmiga om arbetsformerna när institutionen rekryterade forskarstuderande. Avsteg kunde ske från den gängse antagningen av forskarstuderande liksom hur handledare utsågs. Åsikterna gick emellertid isär om förfarandet men att det fanns en informell agenda var två av dem som intervjuats tydliga med. När det gällde beslut hade flera svårt att förklara beslut och var de togs.

Reglerna verkade följas även om egna kollegiala och traditionella former utvecklats och präglade institutionens arbetsformer med rekrytering av forskarstuderande. Samtliga intervjuade var bekanta med hur det gick till när forskarstuderande skulle rekryteras. För att få delta i det kollegiala spelet behövde potentiella handledare själva vara aktiva. Processen vid rekrytering av forskarstuderande följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker har lärt sig, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

8.9 Institution P⁹¹ vid en humanistisk fakultet

8.9.1 Basfakta om institutionen

Institution P vid en humanistisk fakultet besöktes i februari 2008. Institutionen inbegrep av ett huvudämne med två forskningsinriktningar tillika avdelningar. På institutionen fanns sammanlagt nio professorer, varav fem män och fyra kvinnor, 16 docenter, varav åtta män och åtta kvinnor samt forskare och forskarassistenter. Miljön kändes personlig och inte märkbart präglad av ordning och reda. Lärare som syntes till och som jag träffade var med något undantag svenskar liksom de få studenter som syntes till. Flera tjänsterum höll dörrarna stängda.

De intervjuade personerna var P1, kvinna, professor och dekanus; P2, man, professor och prefekt; P3, kvinna och professor samt P4, man och professor. Flera av professorerna som intervjuats hade svårt att beskriva varför institutionen arbetade på ett visst sätt med rekrytering av akademiska ledare och forskarstuderande. Intervjupersonerna tycktes veta men hade svårt att formulera sig i ord. Begrepp som anställning, ansvar, antagning, beslut, befattningsprofil och kriterier diskuterades. En av professorerna ville säga en del *sanningar* (citat från en av intervjupersonerna) när bandspelaren stängts av, vilket dock inte innebar att nya fakta kom fram utan att det som redan sagts med emfas förstärktes.

Andelen forskning i anställningen varierade från lärare till lärare. Men generellt var fördelningen ca 3/5 forskning och ca 2/5 undervisning. Forskningsfinansieringen fördelades på ca 28 % statsanslag och ca 72 % externa anslag.

På mina kompletteringsfrågor (1) om antalet forskarstuderande som antagits sedan 1999; (2) hur många forskarstuderande som avlagt doktorsexamen; (3) om några av de forskarstuderande misslyckats; (4) om de forskarstuderande som avlagt sin doktorsexamen fanns kvar vid institutionen, fick jag följande uppgifter. Sedan 1999 hade institutionen antagit 35 forskarstuderande. Av dessa var 16 personer färdiga med sin doktorsutbildning. Många av de forskarstuderande hade haft undervisning eller varit föräldralediga, vilket inneburit att nästan ingen antagen under 2004 och framåt haft möjligheter bli färdig med sin forskarutbildning. Två forskarstuderande hade avbrutit sin forskarutbildning. Sex av de 16 som var klara med sin doktorsutbildning fanns kvar vid institutionen i egenskap av administratör, forskare lektor eller lärarvikarie.

⁹¹ Personuppgifter, bortsett från de forskarstuderande, och fakta kring regelverk baseras på uppgifter från lärosätets och institutionens hemsidor 2007. Uppgifter om ekonomi baseras på bokslut 2007 och från mitt besök.

8.9.2 Val av prefekter

Vid lärosätet fanns några lokala riktlinjer som beskrev prefektuppgdraget, dess kompetens, ansvar och vad prefekten skulle verka för. Institutioner leddes av prefekter om inte rektor beslutat annat och vederbörande skulle ha vetenskaplig kompetens. Uppdraget innebar bland annat att uppfylla krav enligt lag och förordning samt skyldigheter inom sitt ansvarsområde till exempel för personal och ekonomi samt att uppfylla verksamhetens mål. Vid besöket hittades inga generella riktlinjer för hur processen vid val av prefekt skulle ske eller om det fanns formella krav på behörighet som till exempel professorskompetens. Men det framkom att institutionsstyrelsen kunde utse valkorporationer och valberedning vid prefektval som skulle föreslå prefekt. Beslut om uppdraget togs av institutionsstyrelse, dekanus och/eller rektor.

Institutionens lärare hade avgörande betydelse när prefekt rekryterades och arbetet skedde i en kollegial process med en särskild valberedning. Flera lämplighetsfaktorer som nämnts ovan samverkade och institutionens behov verkade vara det som till slut gjorde att en kandidat steg fram och valdes till företrädare för institutionen.

Institutionen följde sin tradition, utlyste inte uppdraget och hade bara haft två prefekter på 30 år. Detta förhållande var ett argument för att institutionen inte behövde dokumenterade kriterier. Förutom de lokala riktlinjerna hade institutionen även informella kriterier för hur de traditionsenligt rekryterade sin prefekt. Detta innebar att kolleger förde en diskussion om förmågor och karaktäristika som ansågs önskvärda. Dessa var sublimes och svåra att precisera. Men det var uppenbart att kandidaten till uppdraget som prefekt borde vara professor, hade förtroende i organisationen, hade kollegial och vetenskaplig legitimitet samt önskade åta sig uppdraget. Lämplighetskrav som nämnts fick till följd att urvalet vid val av prefekt blev begränsat.

De intervjuade var relativt samstämmiga i sina uppfattningar rörande institutionens rekrytering av prefekt men några särskiljande drag noterades. Dekanus framhöll gärna hur rekryteringen borde skötas och vilka kriterier och vilken process som borde följas. Prefekten var korrekt, talade i jag-form samt var tydlig på att:

I vårt chefssystem förekommer både formella och starka informella vägar, att vara adjunkt och prefekt är i praktiken omöjligt (P2).

En professor var kritisk mot hur det fungerade vid val av prefekt och en annan gav en intressant analys av det akademiska ledarskapet:

De flesta tycker nog att det är en professor eller lektor vid institutionen som ska bli prefekt. Det är viktigt att kunna verksamheten för att väljas till prefekt. Inte så många lärare vill bli prefekt. Vårt kollegiala sätt att arbeta med rekrytering fungerar bra

och jag vet inte om det skulle bli bättre av att ha en lista med kriterier (P4).

De som intervjuats var bekanta med att uppdraget som prefekt var tidsbegränsat på tre år med möjlighet till omval. Institution P hade vissa likheter med institution K, där också prefekten satt kvar på sitt uppdrag i flera perioder. Även om institutionen bara haft två prefekter på 30 år återupptogs formerna för rekrytering vart tredje år när omval skulle ske. Vid omvalen, förmodligen även vid nyval, följer processen ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker känner till, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001). Processens vidmakthållande innebar också att institutionen kunde upprätthålla sin autonomi till lärosätets ledning, till andra institutioner och bevara den kollegialitet och samhörighet som sannolikt fanns inom ämnet.

8.9.3 Rekrytering av forskarstuderande

En gemensam lokal antagningsordning fanns med riktlinjer och allmänna regler och föreskrifter (ofta med hänvisning till HF) om antagningsvillkor, behörighet, urval, finansiering, handledning och studieplan. Finansiering skulle finnas för hela utbildningen men undantag kunde ske efter särskilt beslut. Utlysning skulle göras avseende studiestöd i öppenhet och konkurrens. Antagning skulle ske på grundval av kvalitetskriterier bland annat förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen. Andra kriterier var tidigare studieresultat och meriter, kvaliteten på föreslagna projekt, självständighet och originalitet, möjligheten att genomföra projektet under den tid som det fanns finansiering, förmågan att uttrycka sig effektivt och klart i skriftlig form och institutionens möjlighet att ge handledning i det valda ämnet. En av två handledare skulle vara docentkompetent. Fakultetsnämnd kunde fastsätta särskilda behörighetsvillkor som gällde för respektive forskarutbildningsämne. Fakultetsnämnder antog eller hade på delegation utsett annan beslutsfattare till exempel prefekt.

Vanligast vid fakulteten verkade vara allmänna utlysningar av forskarstudier med utbildningsbidrag. Annan form av rekrytering än genom utlysning kunde förekomma till exempel om redan påtänkta kandidater vidtalats eller om någon student hade egen finansiering. Projektutlysningar blev snävare och ansågs inte ovanliga. Vid sådana tillfällen uppfattades forskarstuderande och arbetsuppgifter som förutbestämda. Utlysningstexten blev då mer en ren beskrivning av forskarutbildningen. Det var då inte en befattningsprofil utan ett faktiskt innehåll för vad utbildningen innebar eller en beskrivning av ett forskningsprojekt. Beslut om utlysning och om profil togs av institutionsstyrelsen på basis av ett skriftligt underlag, vilket samtliga som intervjuats var bekanta med.

Dokumenterade kriterier fanns för bedömning av de sökande på institutionen och för hur antagningen skulle hanteras. Detta innebar att ansvariga för en specifik rekrytering vägrade samman studieresultat, andra meriter, avhandlingsplan, självständighet, originalitet samt möjlighet att genomföra projektet på den utbildningstid som stod till förfogande. Övrigt som verkade bedömas var förmåga att uttrycka sig effektivt och klart i skriftlig form, förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen samt institutionens möjligheter att tillhandahålla handledning. Kriterier användes olika beroende på innehållet i forskarutbildningen. Intervjuer gjorde med en tätgrupp av de sökande till forskarstudier men några ledarkaraktäristika bedömdes inte. Sökande rangordnades endast vid behov och handledare utsågs formellt först efter antagningen.

Beslut om antagning till forskarutbildning gjorde formellt av institutionsstyrelse men prefekt och forskarutbildningsnämnd hade betydelse i den kollegiala processen. Institutionen sade sig önska en bred förankring innan antagning gjorde. Bred förankring var inte helt given, då det fanns akademiker som inte verkade få delta vid varje rekrytering. Om beslut till antagning av forskarstudier, hur dessa beslut fattades och av vem, fanns det skilda åsikter om.

Åsikterna från intervjupersonerna var både motsägelsefulla och samstämmiga angående institutionens rekrytering av forskarstuderande. Professorerna som intervjuats var mer eller mindre tydliga på huruvida regelverket följdes. En av kvinnorna som intervjuats pekade på de informella processernas betydelse vid rekrytering av forskarstuderande. Alla medlemmar i gemenskapen fick inte vara med i processen och hade inte lika stort inflytande i det informella och kollegiala som pågick vid rekrytering av forskarstuderande. Handledares betydelse vid rekryteringen angavs inte som särskilt avgörande annat än vid externfinansierade projekt.

Det tycktes existera en kollegial arbetsform och tradition på institutionen, vilket innebar att gemenskapens medlemmar hade kunskap om hur rekrytering av forskarstuderande gick till men är inte dokumenterad. Ett uttalande för givet tagande fanns och bidrog säkerligen till att skilda bedömningar gjordes som blev personbundna vid antagning av forskarstuderande.

Processen vid rekrytering av forskarstuderande följer ett inarbetat informellt och kollegialt mönster med spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) och en tradition, som gemenskapen akademiker känner till, sällan ifrågasätter och som anses vara några av en institutions kännetecken (jfr Jepperson 1991, North 1997 samt Scott 2001).

Statistiken för färdiga forskarstuderande pekade på god genomströmning och institutionen var framgångsrik i att få fram lärare med doktorsexamen. Få av dem som färdigställt sin doktorsexamen blev kvar vid institutionen, vilket kunde bero på att antalet anställningar i ämnet var begränsat. Detta innebar att få nya doktorer fanns som kunde vara potentiella prefektkandidater, bland dem som slutfört sin doktorsexamen vid institutionen.

8.10 Sammanfattning

Målsättningen för urvalet av institutioner var att få representation från flera lärosäten, fakulteter och institutioner med både undervisning och forskning. Detta ledde till att de institutioner som valts var forskningsintensiva, flera hade internationellt och nationellt erkänd forskning, flera hade stor omfattning externa medel som förvärvats i konkurrens men även mycket undervisning.

Allmänt kan sägas att institutionerna önskade upprätthålla kollegiala och vetenskapliga värden. Detta återspeglades bland annat i de informella kriterier som tillämpades såväl vid val av prefekt som vid rekrytering av forskarstuderande. Intervjuerna visar även att lokala bestämmelser betraktades som rekommendationer, som kan vara bra att ha men etablerade vetenskapliga kriterier ansågs mer angelägna. Prefekt rekryterades mer sällan än forskarstuderande, vilket kan ha betydelse för hur engagerad och insatt intervjupersonerna är i respektive process och vilka möjligheter man har att påverka en rekrytering. Aktörerna vid rekrytering av prefekter var i princip hela institutionen, medan för forskarstuderande var dessa endast till för professorer och docenter (jfr gatekeepers).

Kollegialiteten varierade mellan institutionerna åtminstone när institutionen skulle rekrytera forskarstuderande (se figur 1). Då kunde det kollegiala reduceras till en handledare, en professor.

Intervjupersonerna tycktes välbekanta med de riktlinjer för rekrytering av prefekter som fanns lokalt vid lärosätena och som omfattade lärosätenas samtliga institutioner. Lärosätenas riktlinjer var snarlika och gav institutionerna stort ansvar i processen för att med hjälp av en valberedning ta fram sin kandidat, som sedan dekanus formellt godkände.

Likheter eller mönster huruvida, vem och på vilket sätt institutionerna utsåg sina prefekter eller motsvarande var påtagliga oavsett fakultetstillhörighet, ämne eller lärosäte. Ett mönster i institutionernas arbetsformer för rekrytering av prefekter var kommunikation uppåt i organisationen. Flera intervjupersoner menade att rektor och dekanus inte skulle intervensera vid rekrytering av prefekt utan finnas i bakgrunden vid behov eller om det blev problem.

Den kollegiala processen med delvis informella kriterier var ett annat mönster. Kolleger utformade kriterier med utgångspunkt i vetenskaplig kompetens ”kandidaten bör helst vara professor” (vetenskaplig legitimitet). Utöver detta fanns krav på administrativ och ekonomisk erfarenhet/förmåga, förtroende i organisationen ”visat sig”, att kunna ta personalansvar (administrativ och kollegial legitimitet) samt att även beakta andra intressen och krav som var bra för institutionen (*salus academiae*). En del av detta tolkar jag in i det som informanterna uttryckte som *lämplig* eller att *passa in*. Det fördes även en diskussion av förmågor och karaktäristika som ansågs önskvärda. Dessa kriterier tycktes vara normativa (jfr Kotter 1990, Söderström 1992, Tengblad 1997 och Yukl 2002) och fokuserade på ledarskapet som till

exempel att kunna ta beslut, entusiasmera, förankra, lyssna, läsa av vad som är på gång, organisera, planera, vara pålitlig, strategisk samt ha social förmåga. Utöver detta tillkom att någon ville ta på sig uppdraget som prefekt.

Gemensamt för samtliga institutioner tycktes också vara att en valberedning tog fram en lämplig kandidat genom att förhöra sig bland de anställda vid institutionen om vem de ansåg passade bäst in på de fastställda kriterierna.

Ytterligare ett mönster tycktes vara att uppdraget som prefekt endast kunde erhållas för lärare med doktorsexamen vid den egna institutionen, intern rekrytering.

Ännu ett gemensamt mönster var uppdragskonstruktionen som vid samtliga institutioner var på begränsad tid och vanligtvis på 50%⁹². Undantaget var institutionerna A och B (samfak) med en tidsbegränsad anställning och på 100 %.

Rekryteringsprocessen uppfattar jag som institutionaliserad och odokumenterad men som bekant för kollegerna vid institutionen. Arbetet genomfördes efter invanda mönster och rutiner som sällan ifrågasattes. Institutionen gjorde som man alltid hade gjort. Med nämnda kriterier och process blev urvalet begränsat och kanske rent av förutsägbart. Processen avslutades genom beslut av dekanus, rektor eller motsvarande.

Det som sagts ovan stämmer väl överens med de remissvar på rapporten om ledning och ledningsutveckling som rektorsämbetet erhöll vid Lunds universitet (Bilaga B). Institutionerna vid Lunds universitet önskade rekrytera sina prefekter på samma sätt som beskrevs av dem som jag intervjuat. Valet av prefekt ansågs vid Lunds universitet vara en fråga för institutionen utan inblandning av någon högre nivå och prefekten skulle utses bland de lärare och forskare som fanns vid respektive institution. Fakulteter och institutioner ansåg att en inblandning av en högre nivå inte gynnade den kollegiala friheten utan snarare pekade mot en administrativ likriktning.

Tillvägagångssättet vid val av prefekter var en självklarhet för intervjupersonerna. Det fanns spelregler, inarbetade mönster och traditioner som gemenskapen akademiker kände till och sällan ifrågasatte. Autonomi till såväl lärosätets ledning som till andra institutioner markerade den samhörighet som sannolikt finns inom ämnet.

Institutionernas arbetsformer för rekrytering av forskarstuderande visade en något annorlunda bild. När forskarstuderande skulle rekryteras fanns både centrala och lokala regelverk, vilket gällde samtliga lärosäten som undersöktes. Lokala riktlinjer var lärosätessammansamma men även fakultetsspecifika och tillämpades med viss flexibilitet, beroende på finansiering, handledare och projektnriktning. Vem som formellt beslutade

⁹² Vad gäller 50 % så har jag inte hittat i några policys, rektorsbeslut eller motsvarande, som angett att det skall vara 50 % utan det förefaller mer vuxit fram som en praxis. Undantaget var institution A och B där uppdraget var heltid.

om antagning tycktes variera eller så var det så att intervjupersonerna var osäkra på var besluten togs. Fakultetsnämnd eller liknande beslutade åtminstone vid fyra/fem institutioner medan institutionsstyrelse, chef eller prefekt beslutade vid övriga institutioner. Berättelserna och svaren om rekrytering av forskarstuderande skiljde sig något mellan institutionerna. Däremot tycktes det inte finnas någon påtaglig skillnad mellan unga eller äldre lärosäten.

I figur 1 återges på en skala de studerade institutionernas arbetsformer vid rekrytering av forskarstuderande:

Figur 1: Kollegial eller individuell arbetsform vid antagning av forskarstuderande

32 intervjupersoner									
kollektivt					individuellt				
G	U	S	A/B	P	K	L	M		

Figuren visar min tolkning av uppfattningen om individuell eller kollektiv arbetsform vid rekrytering av forskarstuderande. Skalan spänner från ett mer kollektivt arbetssätt där utlysning verkar vara regel, fler personer är inblandande i processen och förankring sker i halvformella grupper till ett mer individuellt arbetssätt utan utlysning, handplockning eller inplacering där blivande handledare, professor, har avgörande betydelse. En allmän utlysning blir öppen och oförutsägbar vad gäller innehåll i forskarutbildningen och rekryteringen blir mer kollegial.

Medicinarna (M) föreföll i princip att handplocka sina forskarstuderande och hade därmed möjlighet till kontroll över reproduktionen och gatekeepers kunde reglera tillträdet till vetenskapssamhället (jfr Bourdieu 1996 samt Becher and Trowler 2001). Humanistiska (P) och samhällsvetenskapliga ämnen (A/B, G och U) arbetade mer kollektivt medan det individuella verkade mer påtagligt inom naturvetenskap (L och S), teknik (K) och medicin (M). Båda de samhällsvetenskapliga miljöerna hade gott om externa medel, vilket motsade ett mer individuellt hanterande vid finansiering av en forskarutbildning med externa medel och pekade mot andra faktorer som kan ha avgörande betydelse såsom starka forskare eller en ämnestradition. Oavsett arbetsform – kollektiv eller individuell – tycktes i stort sett liknande kriterier användas.

Finansieringsformen bidrog till huruvida en individuell eller kollektiv arbetsform används. Handplockning eller inplacering i redan färdiga projekt verkade vanligt när det fanns en stor andel externa medel vid finansieringen av en forskarutbildning. Blivande handledares betydelse uppfattades generellt som större om finansieringen skedde med externa medel. Kan det vara så att handledare vid extern finansiering engagerar sig mer då vederbörande

professor själv sökt och fått finansiering för ett projekt och ser medlen som *sina*? Professorn är också ansvarig för projektet och beroende av vilka som anställs och därför angelägen att hitta *rätt* person. Begreppet *passa in i miljön* uttrycktes som avgörande kriterier för antagning. Att passa in i miljön verkade användas situationsbetingat för att få den kandidat som i första hand önskades och som handledaren (-na) trodde skulle tillföra forskningen något.

Finansieringsform och *passa in* hade således avgörande betydelse för rekrytering av forskarstuderande oavsett institution eller lärosäte och framträdde således som mönster.

Kriterier som användes liknade till viss del dem som lyftes fram av de intervjuade vid rekrytering av prefekter och var etablerade i vetenskapssamhället. Det är traditionella vetenskapliga kriterier, som gemenskapen akademiker känner till och som Exempel på detta kunde till exempel vara ett kritiskt och reflexivt förhållningssätt, att kunna kommunicera muntligt och skriftligt, vara självständig och visa prov på originalitet. Samtliga sökande till en forskarutbildningsplats bedömdes också utifrån samt att ha erfarenheter från forskningsområdet. Dessa anpassades till krav och önskemål, som bestämdes av forskningsområdet som rekryterade. En del av dessa kriterier var dokumenterade. Vad ”att tillgodogöra sig en forskarutbildning” innebar blev en tolkningsfråga liksom att bli färdig i tid, vara lämplig och passa in. Dessa informella och odokumenterade kriterier diskuterades mellan kolleger som bedömde sökande och tycktes ha avgörande betydelse genom att de kunde anpassas till flera utbildningar och projekt. Att kriterier fanns men tillämpades lite olika beroende på projekt blev således ytterligare ett mönster för samtliga institutioner och lärosäten.

För att komplettera bilden av huruvida de åtta institutionerna varit framgångsrika i sin utbildning av forskarstuderande ställdes ytterligare fyra frågor rörande antalet forskarstuderande som antagits mellan 1999 och 2008, hur många av dessa som avlagt doktorsexamen, om några misslyckats och om de som avlagt doktorsexamen fanns kvar vid institutionen. Vid sju av de åtta institutionerna hade en majoritet avlagt sin doktorsexamen mellan 1999-2008. Avhoppen från forskarutbildningen var under perioden ca 10 % på institutionerna. Vid institution M (medfak) var 37 % av dem som doktorerat kvar vid institutionen. För övriga fanns vid L (natfak) 50 % kvar, S (natfak) 26 %, K (tekfak) 10 %, G (samfak) 75 %, A och B (samfak) 18 % och vid P (humfak) 37 % kvar vid institutionen. Uppgifter saknas från institution U (samfak). Det fanns således ett antal doktorer kvar som skulle kunna vara potentiella prefekter.

De redovisade uppgifterna är något osäkra eftersom de intervjuade ansåg att exakt information om forskarstuderande behövde tas fram manuellt och tog tid. Trots de osäkra siffrorna visar studien att vid sju av de åtta studerade institutionerna klarade en majoritet sin doktorsexamen vid institutionen inom en tid på fyra till sex år. Min uppfattning är det nämnda är *ett* mått på en framgångsrik institution.

Även processen vid rekrytering av forskarstuderande verkade i stor utsträckning vara informell och kollegial med ett mer begränsat antal aktörer än vid rekrytering av prefekt. Tillvägagångssättet var en självklarhet för berörda vid de institutioner som studerats. Akademiska spelregler styr verksamheten liksom inarbetade mönster och traditioner som sällan ifrågasätts.

9 REGELVERK, KRITERIER, PROCESS OCH BESLUT VID REKRYTERING AV PREFEKTER OCH FORSKARSTUDERANDE

Syftet med att presentera empirin utifrån undersökningsområdena regelverk, kriterier, process och beslut är att om möjligt hitta ytterligare mönster i intervjupersonernas berättelser och svar om de arbetsformer som används vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande.

9.1 Val av prefekter

9.1.1 Betydelsen av regelverk

Organisering av verksamheten vid ett svenskt universitet på ämnes- eller institutionsnivå är inte centralt reglerat i HL eller HF. Däremot förekommer lokala bestämmelser för hur verksamheten skall organiseras. Lärosäten med lokala bestämmelser för prefektrekrytering publicerar vanligen dessa dokument på sin hemsida.

De som intervjuades var i varierande grad bekanta med innehållet i interna regelverk eller policier där sådana fanns för hur rekrytering av prefekter borde gå till. Lärosätet där institution P (humfak) fanns hade en omfattande beskrivning av prefektuppdraget på sin hemsida. Vid institution G:s (samfak) lärosäte fanns beslut om att två kriterier, egentligen behörighet som jag uppfattade det, behövdes för att kunna väljas till prefekt. Kriterierna var fast anställning som lärare vid lärosätet och vetenskapligt meriterad som professor eller docent. En av dem som intervjuats var tydlig på hur lärosätet formulerat behörighetskraven:

Det skall finnas en kravprofil, som dekanen skall utforma. En prefekt kandidat skall vara tillsvidareförordnad som lärare. Ett kontrakt skall finnas, där det skall framgå vad fakulteterna förväntar sig av prefekten och vad prefekten kan vänta sig av fakulteterna (L4, natfak).

Intervjupersonerna var bekanta med att prefekter har tidsbegränsade uppdrag på tre eller fyra år. Uppdraget ingår i en ordinarie läraranställning och omfattar i de flesta fall 50 % av anställningen. Omval för ytterligare en period förekom vid flera institutioner och föreföll vara tradition. För institution A och B (samfak) kallades prefekten för institutionschef, vilket är en tidsbegränsad anställning på heltid. Chefernas anställningsavtal såg lite annorlunda ut. Ledarskapet som institutionschef A var på heltid om fyra år med en professur i botten. Institutionschef B hade en tidsbegränsad anställning också på fyra år med möjlighet till förlängning på två år.

Anställningarna som institutionschef och uppdragen som prefekt blir komplexa när ett akademiskt ledarskap skall upprätthållas, som innebär att till exempel hantera flera gemenskaper. Institutioner vid svenska universitet har under många år tenderat att växa och har ibland flera hundra lärare anställda och en omsättning på åtskilliga miljoner. Ämnen har utvecklats och förändrats och det finns institutioner som består av mer än ett ämne. Institutionschefer och prefekter ska även vara arbetsgivare och arbetsledare, för vilket behövs kunskap om forskningens och undervisningens villkor. Dessutom måste man vara väl insatt i mångfalden av projekt, som tyck förekomma vid många universitet och högskolor. Uppdraget som prefekt blir därför ingen bisyssla utan innebär ett omfattande ansvar över ekonomi och personal. Ledarskap som institutionschef och prefekt blir därför omfattande och är *inte vilket arbete som helst* (citering från några intervjupersoner). Att anställningar eller uppdrag omprövas efter tre eller fyra år anses därför värdefullt. Å andra sidan förekommer att lärare som innehåft uppdraget som prefekt under en period och hanterat det acceptabelt erfarenhetsmässigt väljs om som prefekt i ytterligare en eller kanske fler perioder:

Det är ett rättvisekriterium att det inte skall vara en person som permanent innehar posten som prefekt. Å andra sidan skall inte prefekten ha någon formell makt utan arbetsfördelningen skall föras neråt i organisationen (M4, medfak).

Institutionerna som besökts hade ingen tradition av någon utlysning av uppdraget som prefekt. Undantagen var vid institutionerna A och B (samfak). Vid institutionerna K (tekfak), P (humfak) och M (medfak) svarade man att utlysning hade diskuterats men inte realiserats. Vid en institution opponerade sig universitetets ledning mot en sådan rekrytering. Institutionen hade haft en diskussion om att rekrytera en lärare som inte var professor. Rektor

accepterade inte detta utan ville ha en lärare med högsta vetenskapliga meritering för att vidmakthålla traditioner med etablerade spelregler. Uppfattningen hos gemenskapen akademiker var att det skulle kännas onaturligt om uppdraget utlystes som en anställning eller en tjänst. Formell utlysning skulle kännas som ett spel för galleriet. Institutionen ville ha en lärare som kunde verksamheten och därför diskuterades sällan huruvida uppdraget som prefekt skulle utlysas. För åtskilliga av de personer som intervjuats var ett ifrågasättande av nuvarande kollegiala system främmande och att då arbeta på annat sätt vid val av prefekter var i princip otänkbart utan spelreglerna för intern rekrytering följdes:

Den struktur vi har vid vårt lärosäte och vid vår institution är ett kollegialt system där kolleger på olika sätt är överens om vad man vill och det fungerar. Att anställa någon som prefekt anser jag som helt omöjligt (P2, humfak).

För institution A och B (samfak) var det regel med utlysning och extern rekrytering av institutionschef. Argument för detta förfaringsätt var att anställningen som institutionschef innebar ett större ansvar för ekonomin än vad många prefekter vid svenska lärosäten i regel har. Mitt intryck var att även vid dessa institutioner verkade en tradition ha utvecklats för externa rekryteringar av institutionschefer. Nuvarande institutionschefer var dessutom rekryterade från andra lärosäten eller organisationer.

Prefektuppdraget beskrevs av många som ett förtroendeuppdrag och ett sådant kunde svårigen utlysas. Uppfattningen var att det är en väldig styrka med stor uppslutning för läraren som åtagit sig uppdraget:

Om en prefekt skall behöva ta obekväma beslut, och då står på en grund där man har medarbetarnas förtroende, då tror jag också att prefekten kan ta obekväma beslut (S3, natfak).

Om uppdraget utlystes fanns möjligheten för många att söka och som kanske inte skulle passa institutionens verksamhet. Kolleger skulle då tvingas lägga tid på ansökningar och göra rangordningar och ändå inte hitta en person som passade in i verksamheten. Dessutom skulle externt rekryterade prefekter förmodligen behöva erbjudas en heltidsanställning. De institutioner jag besökt var inte, enligt de som intervjuats, tillräckligt stora för att kunna finansiera denna typ av uppdrag. Idag är uppdragen vid de besökta institutionerna i allmänhet på 50 % och de flesta verkar nöjda med detta förhållande.

Argument framfördes som förordade nuvarande kollegiala system utan utlysning och präglade institutionens vilja till självstyre. Ett argument var att en externt rekryterad prefekt som skulle börja ett förändringsarbete och inte var bekant med organisationen snabbt kunde orsaka konflikter inom gemenskapen akademiker och även gentemot andra gemenskaper vid

institutionen. För gemenskapen var det angeläget att prefekter skulle ha kollegial och vetenskaplig legitimitet för att driva förändringsarbete. Prefekten behöver vara integrerad i viktiga instanser vid såväl institutionen som vid lärosätet och vara väl bevandrad i universitets- och högskolevärlden.

De intervjuades åsikt var att om prefekter rekryterades externt så fanns risken att det snabbt skar sig med personalen vid institutionen. Uppfattningen var onekligen intressant eftersom ingen prefekt vid de institutioner som besöktes, förutom vid institution A och B (samfak), rekryterats externt. Vad kunde då denna inställning hos de intervjuade grunda sig på? Sannolikt var det så att institutionerna önskade hålla sig till spelreglerna, göra som de alltid gjort och kände sig trygga i ett sådant förfarande.

Om institutionen utlyste eller rekryterade en lärare från en annan institution, så kanske uppdraget som prefekt blev lättare att hantera vid förändringar. Detta var en åsikt som framfördes av några av dem som intervjuats. Men även en motsatt åsikt fördes fram nämligen att uppbackning från hela institutionen ansågs ytterst angeläget för att kunna klara uppgiften och genomföra förändringar när tuffa beslut blev nödvändiga:

Min personliga inställning som prefekt är, att mitt ledarskap är kollegialt. Jag vill inte göra något om jag inte kan få uppbackning från alla avdelningar och dess föreståndare (L1, natfak).

Ytterligare en synpunkt som framkom från några personer var att uppdragets innebörd skulle behöva föra diskussioner om akademiskt ledarskap och vad ledarskapet kännetecknades av (jfr Sandstedt 2009, Bilaga B). Ett annat skäl att diskutera uppdraget var att hela universitetets akademiska ledningsstruktur innebar att akademiska ledare behövde kombinera skilda funktioner som att vara både kollegial och vetenskaplig ledare med att också vara administrativ chef. Detta var en åsikt som företrädde av flera av de intervjuade och bedömdes vara betydelsefull för fortsatta diskussioner vid institutionen. Behov, förväntningar, intressen och krav i ett akademiskt ledarskap som prefekt behövde sannolikt genomlysas liksom vad som kunde hända om en institution skulle få ett ledarskap som inte fungerade.

En uppfattning, som flera av de personer som intervjuats hade angående rekrytering av prefekter trots att de företrädde olika ämnen, var åsikten om värdet av att en prefekt hade en kollegial legitimitet från den egna institutionen. Legitimiteten medgav goda förutsättningar för att både förvalta verksamheten och driva förändringsarbete. Att då utlysa uppdraget skulle vara ett spel för galleriet. Ledarskapets ansvar och uppgifter hade egentligen aldrig diskuterats och behov av detta tycktes finnas vid flera institutioner.

9.1.2 Betydelsen av kriterier

Någon generell kravprofil vid rekrytering av prefekter tycktes sällan finnas utan med stöd i lokala bestämmelser utformade kolleger vid institutionen kriterier från fall till fall. Profilen som behövdes vid rekryteringstillfället påverkade sannolikt valet av prefekt. Dokumentation av kriterier ansågs i allmänhet överflödigt, eftersom gemenskapen akademiker kände till dem och var bekanta med *vad* som behövs för att bli vald. Kriterier blev antingen väldigt allmänt formulerade och intetsägande eller så specifika att ingen lärare skulle kunna leva upp till dem. En samfällid uppfattning var att kriterier existerar men sällan var dokumenterade. De dokumenterade kriterier som fanns var framför allt anställning vid lärosätet, hög vetenskaplighet samt beskrivning av prefektens ansvar och arbetsuppgifter.

Ett annat skäl för avsaknad av fasta kriterier var de få kolleger som tycktes beredda att ta på sig ansvaret som prefekt. Fanns få lärare bland gemenskapen akademiker att välja på tycktes behovet av specifika kriterier inte särskilt stort. Institutionen behövde varsamt hantera de få behöriga kandidater som fanns. Ett liknande argument var att vid en institution hade rekryterats så få prefekter de senaste 30 åren att ingen såg något behov av dokumenterade och specifika kriterier. Liknande förhållande *vad* gäller kriterier tycktes råda vid rekrytering av institutionschefer. Behov och situation avgjorde vilka kriterier som behövdes och kunde vägleda en rekrytering. Styrelsen för institution A (samfak) hade inte heller känt något behov av kriterier.

Ett tydligt mönster i de intervjuade personernas uppfattningar var att kriterier växte fram kollegialt i en process, när kollegers meriter vägdes mot varandra. Under rekryteringsprocessen lyftes kriterier fram som ansågs ha betydelse för valet av prefekter och som avspeglade institutionens vilja till självstyre. Traditionen på institution M (medfak) var, att uppdraget som prefekt roterade mellan enhetscheferna. Vid institution A och B (samfak) ansågs kriterierna finnas dokumenterade i den annons som var ett led i rekryteringen av externa institutionschefer. Avdelnings- och sektionschefer rekryterades emellertid i interna kollegiala processer. Vid samtliga institutioner förekom en informell tradition vid rekrytering av prefekter:

Det är inte så många kriterier, regler och dokumentation omkring rekrytering av en prefekt utan mer en tradition av hur vi jobbar (U3, medfak).

Att tillhöra institutionen och att vara professor har stor betydelse inom akademien. Professorer har nämligen i allmänhet inflytelserika nätverk, som kommer väl till pass för uppdraget som prefekt. Vid institution A (samfak) var samtliga avdelningschefer professorer. Undantaget var avdelningscheferna vid institution B (samfak) vid samma lärosäte.

Vid institution M (medfak) fanns en åsikt om att professorskravet för prefekter i första hand avsåg institutioner som bedrev forskning. Teoretiskt kunde samtliga anställda vid institution M väljas till prefekt. Men traditionen påbjöd att någon ur lärarkategorin valdes till prefekt, vilket tycktes anses som ett obligatorium. Arbetsuppgifterna kunde dessutom vara av sådan beskaffenhet att prefekter behövde ha genomgått forskarutbildning för att förstå villkoren för akademiker med doktorsexamen, särskilt om institutionen hade mycket forskning. I praktiken behövde prefekter kanske inte vara professor men åtminstone docent. En adjunkt skulle sannolikt få svårt att hantera åtminstone forskningsfrågor gentemot de vetenskapligt meriterade kollegerna och särskilt professorerna. Att prefekten inte är professor förefaller ovanligt, vilket har diskuterats vid institution K (tekfak). Resultatet av den diskussionen blev att rektor, dekanus och prefekt måste vara professor. Tillgången på kandidater blev i och med professorskravet och kravet på att vara anställd vid institutionen begränsat.

Informella intressen och krav existerade och några rigorösa regler önskades inte, eftersom sådana bedömdes begränsa handlingsfriheten vid valen. Institutionens autonomi hölls högt när en lärare som varit länge vid institutionen och meriterat sig som professor eller åtminstone docent skulle rekryteras till prefekt. En annan iakttagelse var att prefekter ofta upprätthöll sina uppdrag i mer än en period. Institution P (humfak) hade dessutom endast haft två prefekter de senaste 30 åren.

Betydelsefullt för valet av prefekter verkade också vara huruvida läraren ville åta sig uppdraget och detta blev i slutändan ett nödvändigt kriterium. Få eftersträvade prefektuppdraget, eftersom lärare generellt helst forskar och undervisar istället för att administrera. Lärare förefaller inte vilja bli sittande på ett kontor. Uppfattningen bland de intervjuade var att prefektuppdraget inte var särskilt attraktivt. Att behöva ge upp en forskarkarriär för att ägna sin tid åt att leda 50-60 forskare och lärare som egentligen inte har lust att bli ledda framstår inte som särskilt attraktivt. Institutionen behövde därför tillsätta en lärare som verkligen kände ansvar för att leda en institution. Gemenskapen akademiker önskade en lärare som bedömdes vara kompetent och lätt att samarbeta med. Liknande inställning fanns när avdelningschefer på institution A (samfak) skulle rekryteras.

Min tolkning av de krav som finns från gemenskapen akademiker vid rekrytering av prefekter visar på betydelsen av att hitta *den rätte*. En lärare som uppfyller informella kriterier, en kollegialitet som kan accepteras och att någon vill åta sig uppgiften som prefekt är en blandning av kompetenskrav för uppdraget. Det är också vad som är bäst för institutionen. Dessutom skall kolleger helst vädja till den föreslagne att ställa upp några år:

Det måste vara en kollega som har allas förtroende, en legitimitet, där kollegan är den bäste bland likar. Det är svårare att ta på men det vet vi i en grupp som inte är så stor (K4, tekfak).

Även om det kunde vara problematiskt att hitta någon som ville åta sig uppdraget tycktes få institutioner ha misslyckas med att rekrytera prefekter.

Någon direkt rusning var det inte efter prefektuppdragen, eftersom dessa inte tycktes vara särskilt attraktiva eller vetenskapligt meriterande. Antalet kandidater blev begränsat utifrån kriterier och önskemål som kolleger och eventuellt lokalt regelverk förespråkade. Gemenskapen akademiker vill forska och undervisa men någon måste åta sig uppdraget som prefekt. Att en kollega säger sig vilja bli prefekt kan tolkas som att hävda sina egna åsikter. Misstänksamhet kan lätt uppstå i kollegiet vid sådana utfästelser. Spelets regler säger att så gör man inte. En kollega kan i något fall behöva övertalas för att åta sig uppdraget, vilket jag uppfattar som ett kvalitetskrav med möjlighet för båda parter att få tid att ventilerat ansvaret, innehållet och kollegers tankar om uppdraget. Detta är ett tecken på att institutionen är angelägen om att rekryteringen skall bli så bra som möjligt och lägger tid på att få den man helst vill ha.

Det fanns en tämligen samstämmig uppfattning bland de personer som intervjuats beträffande kriterier för rekrytering av prefekter. Detta var sannolikt en djupt rotad tradition om vem institutionen ville ha. Behovet av en särskild ledare vid rekryteringstillfället bedömdes ha betydelse för valet av prefekt. Förtroende- och lämplighetskriterier eftersöktes förutom vetenskaplig legitimitet. Att vara förankrad hos kolleger vid den egna institutionen ger en kollegial legitimitet. Kriterier växte fram under en kollegial och behovsanpassad rekryteringsprocess och krav fanns på förmågor som att ha administrativ och ekonomisk kompetens, ha ett gott omdöme, ha hög integritet, kunna företräda hela institutionen, vara okontroversiell, pålitlig och trovärdig samt ha visat sig tidigare.

Min tolkning är att åtnjuta förtroende bland anställda anses som ett mer betydelsefullt kriterium än förmågan att kunna leda en institution. Därmed inte sagt att karaktäristika för ledarskap inte vägs in. Kriteriet *ha visat sig tidigare* (citerat från många intervjupersoner), innebär i praktiken att en kollega i något sammanhang företrätt akademikerna vid institutionen eller har visat sig kunna leda ett större projekt med flera aktörer inblandade. Uppdraget som prefekt föregås vanligen av ett slags *avancemang* genom att en kollega varit framgångsrik (jfr Arcadius 1999, Eriksson 1997, Middlehurst 1993, Pääjärvi och Nilsson 1997 samt Ramsden, 1997):

Den rätta är inte alltid så lätt att hitta. En som både vill och har ett brett förtroende. Personen som eftersöks behöver ha en viss erfarenhet av arbetet vid både institutionen och utåt. Viktigt är, att se till det gemensammas bästa och inte bara gynnar den egna forskargruppen (S2, natfak).

Sammanfattningsvis kan sägas att jag inte funnit några nämnvärda skillnader i de kriterier som institutionerna sätter upp när en prefekt skall rekryteras.

9.1.3 Betydelsen av process och beslut

Processen behöver inte vara demokratisk när institutionen tillsätter prefekter men det förekommer att den är det. Vid någon institution sades att valberedningen lyssnade på medarbetares synpunkter. Processen blev demokratisk och alla vid institutionen ansågs ha möjlighet att föra fram åsikter om vem som bör väljas till prefekt. Att hitta en lämplig lärare med en bred förankring på institutionen och med kontakter uppåt i lärosätets organisation uppfattar jag att kollegerna ansåg nödvändigt. I princip var samtliga som intervjuats väldigt tydliga med detta i sina uttalanden.

Processer som är informella, interna och kollegiala kan innebära att institutionen väljer en prefekt som inte förväntas förändra eller störa verksamheten. Behöver förändringar göras får den typen av prefekter bekymmer, eftersom stödet från institutionen bygger på att inte förändra. Att då ändå försöka genomföra mindre populära beslut kan innebära att ett mandat som tidigare fanns undermineras.

Institutionens akademiker som intervjuats var tydliga med att de själva ville ta fram sin kandidat till prefekt. Normalt sett löstes valet av prefekt inom institutionen, sedan tillsatte rektor eller dekanus formellt prefekten. Så brukade det vara och så hade det varit i många år vid institutionerna. Processen för val av prefekter förefaller ha vuxit fram ur en allmän uppfattning och erfarenhet av att institutionerna anses vara de som har bäst kunskap om vem som kan fungera som prefekt. Förtroendet som ges av gemenskapen akademiker för prefektskapet behöver framför allt komma från den egna institutionen.

Rekryteringsprocessen av institutionschef A (samfak) hade emellertid genomförts på annat sätt. Processen påminde om rekrytering av rektor vid ett universitet eller en högskola. Institutionens styrelse och dess ordförande hade avgörande betydelse och arbetade själv aktivt med rekrytering av institutionschef. Rekrytering av institutionschef B (samfak) liknade mer övriga institutioners.

Ett annorlunda förfarande vid rekrytering av prefekt exemplifierades av de intervjuade vid institution M (medfak), där ett roterande prefektskap tillämpades. Institutionsstyrelsen ville gärna att mer än en enhet försörjde prefektskapet. Processen verkade ha lett till att rekrytering av enhetschefer blev som vid rekrytering av prefekter medan rekrytering av prefekt mer blev en formalitet.

Institutionens kolleger ansåg frågan om val av prefekt som oerhört angelägen och verkade därför måna om att ha störst inflytande. Förvisso beslutade rektor eller dekanus men att gå emot institutionens önskemål var en omöjlighet. Dessutom kunde detta innebära att den kollegiala legitimiteten gick förlorad och försvårade uppdraget. Institutionens förslag vägde tungt och det var tveksamt om institutionen skulle acceptera om dekanus sade nej till en institutions kandidat.

Varken rektor eller dekanus verkade ha någon aktiv funktion när processen väl påbörjats. Styrning uppifrån i frågan om rekrytering av prefekter tycktes vara något som inte accepterades av gemenskapen akademiker. Självstyret gentemot universitetets ledning uppvisade ett tydligt mönster i denna uppfattning. Dekanus eller rektors uppgift i rekryteringsprocessen angavs vara att befinna sig i bakgrunden under processen för att sedan acceptera institutionens förslag och formellt utse prefekt. Om problem uppstod i samband med rekryteringen var det värdefullt om rektor eller dekanus fanns tillgängliga för rådgivning.

Dekanus verkade ha kännedom om vilka kolleger som kunde vara lämpliga och det förekom att valberedning och dekanus diskuterade lämpligheten hos en kandidat. Var institutionens förslag förankrat hos kolleger vid institutionen blev det svårt att som dekanus sätta sig emot deras förslag. Kollegialt ledarskap innebär att även dekanus skall väljas. Skäl kan således förekomma att dekanus för egen del så långt möjligt accepterar institutionens förslag.

En åsikt som framfördes var att dekanus borde utöva mer inflytande vid val av prefekt. Men av tradition följdes akademiska spelregler vid val av prefekter och institutionens förslag avvisades så gott som aldrig.

En tydlig markering av en institutions självstyre var att en av institutionerna en gång hade råkat ut för att dekanus inte tillfrågade kollegerna vid institutionen utan förlängde prefektens uppdrag en period till. I princip fanns ingen avvikande uppfattning om vem som borde få uppdraget som prefekt, men kollegerna vid institutionen krävde att processen skulle gå till som den brukar:

Vi vill själva komma med förslag (S1, natfak).

Institutionsstyrelsens uppgift var som regel att organisera formerna för hur ansträngningen med valet av prefekt skulle genomföras. Processen vid rekrytering av prefekter kunde skilja sig åt vid nyval eller förlängning av uppdraget. Vid nyval tillsattes en valberedning eller rekryteringsgrupp. Egentligen förekom sällan ett val mellan flera kandidater. Om så hade skett, så hade kandidater ställts emot varandra som till exempel vid institution K (tekfak):

Kollegiala val fungerar bra. Kollegiet är inte alltid så klokt men här på institutionen har det fungerat väl (K4, tekfak).

I samband med ett val förekom att institutionen delades in i valkretsar, som omfattade till exempel flera ämnen eller personalkategorier. Val och valberedning föreföll ingå i det språkbruk som gemenskapen akademiker använde vid rekrytering av prefekter, trots att det egentligen inte var regelrätta val med motkandidater. Även detta verkade vara traditionsbundet. Arbetsuppgifterna och sammansättningen av en valberedning kunde variera

mellan institutionerna, beroende på aktuella omständigheter eller om det var nyval eller omval. Vid nyval blev arbetsuppgifterna för valberedningen mer omfattande. Även om valberedningen inte alltid tycktes vara demokratisk, arbetade de systematiskt med att diskutera kandidater med personalen. Detta var ett arbete som uppfattades som angeläget och tog tid. I dessa samtal tonade så småningom kandidater och kriterier fram och båda blev på så sätt situationsbaserade. Valberedningen arbetade successivt fram en lämplig kandidat, många gånger med utslutningsmetoden och underhand framkom vem som kunde vara lämplig och varför:

Det finns en tradition som fungerar med en valberedning och det förekommer många informella samtal när det skall väljas en ny prefekt (P3, humfak).

Processen tycktes variera något mellan institutionerna men oavsett uppfattades den framför allt som en intern, informell och kollegial process där kolleger på institutionen tog fram förslag till prefekt. Administratörer vid institutionen hade ett begränsat inflytande vid val av prefekt och centrala administratörer sällan något alls. Fanns institutionsstyrelse var det den som till sist föreslog rektor eller dekanus att besluta om kandidaten som skulle utses till prefekt.

Vid en tänkbar förlängning eller omval av prefekter blev förfarandet av naturliga skäl enklare men en process genomfördes. I allmänhet var det tillräckligt med en förfrågan hos nuvarande prefekt om han/hon kunde tänka sig en period till som prefekt, förutsatt att personen hade kollegernas fortsatta förtroende och att institutionsstyrelsen var av samma uppfattning. Därefter kunde rektor eller dekanus förlänga uppdraget som prefekt.

Vid institution M (medfak) bedömdes valet av enhetschefer (biträdande prefekt) vara mer betydelsefullt, eftersom det i de flesta fall var den kollega som ersatte prefekten när dennes uppdrag upphörde. Enhetschefer ansågs dessutom ha större inflytande än prefekter.

Vid institutionerna A och B (samfak) ledde styrelsens ordförande rekryteringsprocessen och vid behov hördes personalen. Valberedningen användes för att få fram en kandidat som kunde vara lämplig som prefekt:

Det kan vara att kolleger diskuterar med kolleger på avdelningen. Men några fastlagda kriterier på hur det skall gå till eller att de här färdigheterna skall en person ha finns egentligen inte. Utan det sker på ett informellt sätt (J2, samfak).

Formellt är prefekter utsedda av rektor eller dekanus och blir därmed arbetsgivarens företrädare vid institutionen. Samtidigt har prefekter sitt mandat av kolleger vid institutionen. Valet av prefekt bör därför inte bli slumpmässigt eller upplevas som ett straff.

Gemenskapen akademikers former för hur de tillämpar sina institutioner vid rekrytering av prefekter och hur detta kommer till uttryck i hantering av regelverk, kriterier, process och beslut tolkar jag som att de stärker sin autonomi gentemot övriga gemenskaper vid lärosätet.

För att väljas till prefekt behöver kolleger vara övertygade om att någon lärare, oftast professor, kan upprätthålla både ett kollegialt och ett vetenskapligt ledarskap samt ikläda sig rollen som administrativ chef. Dessutom behöver prefekter hantera fyra gemenskaper administratörer, akademiker, politiker och studenter samt de spänningsfält som finns mellan universitetslärares normer och värden och en politisk uppfattning om hur forskning och högre utbildning bör ledas.

Uppdraget som prefekt blir därför komplext och kan ibland medföra rollkonflikter när beslut skall genomföras och förändringar behövs. Att då som prefekt upprätthålla institutionens autonomi och bibehålla kollegialiteten, som där finns, blir en grannliga uppgift om hans/hennes mandat skall bestå. Till exempel kan uppdraget som prefekt kräva åtgärder som kan vara impopulära bland de kolleger som prefekten återvänder till efter sitt uppdrag. Nästa prefekt kan vara den som tidigare blev trampad på tårna av den före detta prefekter:

Jag upplever att prefektuppdraget är komplicerat. Prefekten har det kollegiala uppdraget på tre år, skall vara ledare och sedan skall prefekten tillbaka till kolleger. Någon omställningstid finns inte. Det är svårt att verka som ledare i det här systemet (P1, humfak).

Anställningen som institutionschef kan det vara annorlunda med, eftersom denne rekryterats externt och inte har samma bindningar till kolleger vid den institution som skall ledas.

Prefekters arbetsuppgifter och ansvar diskuteras sällan, vilket också framgår av Sandstedt (2009; Bilaga B). Önskemål fanns hos flera av dem som intervjuats om att föra en mer grundlig diskussion rörande intressen och krav på akademiskt ledarskap. Ett annat bekymmer kan vara att omställningstiden för uppdraget kan bli mycket kort. Från att ha varit professionell ledare för ett forskningsprojekt kan lärare relativt snabbt och utan särskild ledarutbildning väljas till prefekt och företräda institutionen. När perioden som prefekt är över förefaller det ovanligt med någon tidsmässig avtrappning. Detta sker oftast med en snabb återgång till kolleger för att forska och undervisa.

Scenariot för rekrytering eller val av prefekter uppvisar en mycket liten variation mellan institutionerna. Rekryteringen utspelas traditionellt mellan kolleger vid en institution och verkar vara så etablerad att gemenskapen akademiker har lärt sig vad som gäller trots att det ibland är långt mellan valen av prefekt. Rekryteringen markerar institutionernas självstyre, är informell, intern och kollegial. Den baseras på konsensus för både former och tillvägagångssätt. Det sker oftast ingen utlysning och kriterier växer fram

under rekryteringen. Även om en valberedning finns förekommer många informella samtal när en ny prefekt skall väljas. Rektor och dekanus bör inte lägga sig i processen utan bör finnas i bakgrunden vid behov för att sedan i princip acceptera den kandidat institutionen föreslår. Själva processen som blivit en institution oavsett ämne, grundlägger ett kollegialt mandat som ger goda förutsättningar att lyckas med uppdraget som prefekt. Denna typ av process framträder som ett mönster i berättelserna och svaren. Undantag från ovan skissade process var den som ägde rum vid institution A (samfak), där hela processen bestämdes av en styrelse och dess ordförande. Där fanns mer av management och mindre av kollegialt inflytande.

Sammanfattningsvis kan sägas att jag inte funnit några påtagliga skillnader i institutionernas sätt att hantera processen vid rekrytering av prefekter.

9.1.4 Synpunkter på anställning eller uppdrag

Skildringarna från de personer som intervjuats både prefekter och övriga som gav intressanta synpunkter beträffande huruvida tillsvidareanställning eller om tidsbegränsat uppdrag ansågs ha betydelse för denna position. Tillsvidareanställning skulle innebära att läraren lämnade sin ordinarie anställning och på heltid permanent arbeta som prefekt. Prefekter har emellertid åtagit sig uppdraget med de givna förutsättningarna: 50 % av sin läraranställning, möjlighet till omprövning samt återgång till sin läraranställning.

Samtliga intervjupersoner hade sannolikt en teoretisk uppfattning av huruvida anställning eller uppdrag kunde ha betydelse för deras ställningstagande. Akademiker som inte varit prefekter kunde vara tänkbara prefektaspiranter och uppträdde kanske underförstått som sådana i sina uttalanden medan nuvarande prefekter och före detta prefekter hade reella erfarenheter.

Mönstret var att prefekter tycktes nöjda med en tidsbegränsad uppdragskonstruktion på 50 %, vilket innebar en möjlighet att upprätthålla sin forskning eller undervisning. Prefekterna hade emellertid skilda uppfattningar om frågan om anställning eller uppdrag. Endast en av prefekterna kunde tänka sig att verka som prefekt med en anställning. Prefekterna vid institutionerna K (tekfak), L (natfak), M (medfak) och P (humfak) kunde inte tänka sig en anställning som prefekt och ej heller att på institutionen anställa någon på heltid som prefekt. Ett sådant förhållande betraktades som helt omöjligt. En av prefekterna ansåg att om uppdraget vore en anställning så fanns andra förväntningar på prefekten. Vid en anställning skulle prefekten bli frikopplad från institutionens kärnverksamhet forskning och undervisning. Som prefekt är det mycket angeläget att upprätthålla denna kontakt under tiden för uppdraget. Få i gemenskapen akademiker skulle vilja lämna sin lärarroll för att anställas som prefekt på heltid.

Nuvarande tidsbegränsade uppdragskonstruktion ansågs generellt som positiv och institutionens struktur med ett kollegialt system där kolleger blir överens verkade fungera. Emellertid vill jag lyfta några intressanta synpunkter som framfördes.

En prefekt berättade att han inte saknade konkurrensen och mängden arbete med forskningsansökningar, som han som professor var tvungen att bedriva. Att hela tiden utsättas för granskning som kanske inte gav några forskningsmedel innebar en påfrestning. Han såg inte fram emot att återvända till forskningen.

Prefekten vid institution G (samfak) kunde acceptera en anställning om han blev tjänstledig från sin ordinarie anställning men inte om ledarskapet var en vanlig tillsvidareanställning.

Institution U:s (samfak) prefekt ansåg nuvarande uppdragsform som acceptabel men tankemässigt för honom fanns möjligheter till andra anställningskonstruktioner till exempel som en anställning. Samtidigt ansåg han att kontinuitet och fasthet i prefektuppdraget var angeläget och att prefekter inte byts ut för ofta men inte heller sitter för länge.

Prefekten vid institution S (natfak) hade aldrig funderat på frågan om tillsvidareanställning eller uppdrag som prefekt. Nuvarande system var självklart och varför byta ett fungerade system som många tycktes nöjda med mot något okänt och oprövat.

Ytterligare en intressant aspekt framkom från prefekten vid institution U (samfak). Han ansåg att verksamheten hade blivit så komplicerad med nya och omfattande lagar och förordningar, att institutionen skulle behöva en professionell person som kunde hantera personalfrågor och ekonomi. Prefekten kunde då koncentrera sig mer på att förvalta och utveckla verksamheten.

Vid institution P (humfak) hade förts en diskussion om att ha något slags administratör som arbetade som prefekt. Ett sådant system förefaller dock ovanligt inom akademien. För en stor institution kunde en sådan modell emellertid vara värd att prövas.

Flera av berättelserna och svaren tolkar jag som att gemenskapen akademiker ville ha kvar nuvarande uppdragskonstruktion för prefekter men att prefekter kunde behöva en duktig administratör vid sin sida på institutionen (jfr Sandstedt 2009, Bilaga B). Att åta sig uppdraget som en regelrätt anställning föreföll inte aktuellt för någon av de prefekter som intervjuats.

Institutionscheferna, där uppdraget var på heltid, hade båda andra planer sedan deras anställningar avslutats. För en av institutionscheferna var det helt oväsentligt att kunna gå tillbaka som professor vid den institution han nu ledde. Han hade redan innan han kom till institutionen bestämt sig för att inte stanna kvar i akademien på heltid. Nuvarande anställning kunde inte vara för evigt utan förnyelse behövdes både för en som varit institutionschef och prefekt.

Bland dem som inte varit prefekter svarade flera undvikande på min fråga huruvida anställning eller uppdrag hade betydelse vid rekrytering av prefekter. Akademiker vid institutionerna och lärosätena verkade ha vant sig vid nuvarande uppdragssystem för prefekter, som tycktes fungera tillfredsställande och var accepterat:

Saker och ting blir en vana. En institution fungerar på ett sätt, folk har lärt sig att det är på det här viset, att institutionen skall kunna avsätta en prefekt om kollegerna tycker att prefekten skött sig dåligt när perioden har gått ut (U2, samfak).

Uppfattningen hos åtskilliga av dem som inte varit prefekter var att det kollegiala systemet, tidsbegränsning av uppdraget, interna val och omprövning av uppdraget som prefekt passade för att leda en institution. Andra intressen, krav och viljeytringar hade underordnad betydelse. Valen verkade fungera och uppfattades som värdefulla. Nuvarande system innebar att institutionen hade möjlighet att växla prefekt. Institutioner kan behöva förnyelse av ledarskapet med jämna mellanrum. Fördelen med tidsbegränsningen av uppdraget ansågs vara att om en prefekt visade sig vara olämplig men inte tillräckligt olämplig som grund för avsked, då avbröts uppdraget när perioden för uppdraget var slut. Hade institutionen en prefekt de var missnöjda med kunde kollegerna invänta att prefektuppdraget tog slut och då ompröva frågan. De som inte varit prefekter tycktes vana vid att uppdraget fungerade på detta sätt och ifrågasatte inte nuvarande system. Nackdelen vid internrekrytering kunde vara att den bästa läraren inte alltid valdes.

Intervjuade som inte varit prefekter var tydliga med att de inte skulle vara intresserade av att åta sig uppdraget som prefekt i form av en anställning. Många av dem ansåg att de över huvudtaget inte skulle vilja ha en sådan tjänst och arbeta med mycket administration. Mer intressant var, att vara med och forma forskningsprojekt än att vara administratör och bli fast i personalproblem:

Tror inte det skulle vara någon på institutionen som skulle vara beredd att ta på sig en sådan tjänst, en anställning. Skulle det vara något annat än ett uppdrag på viss tid, då är vi väldigt långt borta från verkligheten (G2, samfak).

Några av dem som intervjuats och som inte varit prefekter ansåg att uppdraget som prefekt borde utformas som en anställning. Prefekter skall inte sitta osäkert eller bli omprövade. En motsatt åsikt var att det inte var lämpligt ha en anställning som prefekt:

Jag tror inte att ett kollegialt ledarskap fungerar över en längre tid, med samma person under en längre tid. En anställning, som till exempel förvaltningschef skulle inte fungera (L4, natfak).

Anställning som prefekt ansågs mer osäkert. Mer angeläget verkade vara att ha en tillsvidareanställning som lärare att återgå till när prefektuppdraget upphörde.

Flera av dem som intervjuats var tydliga med att akademiker behöver arbeta både med forskning och undervisning och konsensusmodellen fungerar i allmänhet tillfredsställande när akademiker ska komma överens vid en institution. Att då anställa prefekter på heltid innebär risker, eftersom en sådan anställning kunde medföra att prefekter bestämde utan att lyssna på verksamheten och att förväntningar på akademiskt självstyre och kollegialitet inte upprätthölls.

Gemenskapen akademiker vill arbeta som forskare och inte vara administratör eller ta hand om personalfrågor. Detta mönster var särskilt tydligt hos professorer som var kvinnor. En kvinnlig professor menade att fick hon frågan måste hon tacka ja och se uppdraget som sin värnplikt. Detta är en åsikt som även andra studier visar (Haake 2004 och Haikola 2000). Åtskilliga av dem som intervjuats ansåg prefektuppdraget som en oattraktiv administrativ tjänst. Vid institution A och B (samfak) fanns en motsatt åsikt, nämligen att en av styrkorna i organisationen var de institutionschefstjänster som konstruerats. Att ha en egen styrelse med stort eget ansvar uppfattades som attraktivt för kolleger som ville utveckla verksamheten och det egna ledarskapet.

Även bland de lärare som inte varit prefekter ansågs det betydelsefullt att som prefekt inte tappa kontakten med forskning och undervisning, som uppdrag på 50 % medger. Prefekter behöver både forska och undervisa och inte bara vara byråkrat. Så vill institutionerna ha det och så har det varit så länge att det blivit en vana, en tradition, en institution. Ytterligare en åsikt var att en institution inte förmår bära en anställning som prefekt på heltid, såvida institutionen inte är tillräckligt stor. Prefekter kostar och uppdragets omfattning behöver stå i relation till vad institutionen kan bära ekonomiskt.

Sammanfattningsvis konstateras att prefektanställningar på heltid upplevdes som varande långt ifrån godtagbara för verksamheten. Dessutom var många tveksamma till huruvida heltidsanställningar som prefekt skulle medföra att ledarskapet togs på större allvar. Om enhetschefskapet vid institution M (medfak) vore en heltidsanställning skulle prefekten få mer tid att ägna sig åt ledarskapet för hela institutionen. Men huruvida detta skulle innebära att ledarskapet togs på större allvar kan vara svårt att veta, eftersom en heltidsanställning aldrig prövats. Underförstått tycktes inte ledarskapet som prefekt vid institution M (medfak) tas på så stort allvar, vilket kunde bero på tidigare beskrivning av att enhetscheferna ansågs ha mer inflytande och makt. En åsikt som låg nära den nämnda var att forskningen för de flesta lärare

ansågs mer betydelsefull än allt annat och påverkade intresset för huruvida någon ville åta sig uppdraget som prefekt. En heltidsanställning som prefekt skulle därför sannolikt inte medföra att fler lärare ställde upp som prefekter:

I vår tankevärld är forskningen väldigt central. Personer kalkylerar hela tiden med vad man kan vinna på att vara chef och hur bra kan det vara för min fortsatta forskningskarriär. Många kolleger gör bedömningen att vara chef inte är positivt för forskarkarriären (J2, samfak).

Bortsett från institutionerna A och B (samfak) var det var stor överensstämmelse vad gäller anställning eller uppdrag som prefekt vid de besökta institutionerna.

9.2 Rekrytering av forskarstuderande

9.2.1 Betydelsen av regelverk

Rekrytering av forskarstuderande anges i HL och HF. Även lokala bestämmelser förekommer, vilka som regel innehåller former för hur antagningen skall bedrivas samt antagningsordning, behörighetskrav och urvalsprinciper vid antagning av forskarstuderande. Lokala bestämmelser beslutas vanligtvis av lärosätets fakulteter. Intervjupersonerna var fåordiga om regelverken, som nämndes mer i förbigående.

I allmänhet utlystes platser till forskarutbildningen eller som flera av de intervjuade benämnde dem, positioner. Institutionerna G (samfak), P (humfak) samt A och B (samfak) sade sig generellt tillämpa allmänt formulerade utlysningar medan till exempel institution M (medfak) hittills aldrig utlyst någon position som forskarstuderande. Vid nämnda institution föreföll traditionen vara att studenter sökte upp handledare för att påbörja en forskarutbildning.

De personer som intervjuats hade skilda uppfattningar om utlysningens funktion och betydelse. Normalproceduren sades vara utlysning i konkurrens men åtskilliga exempel fanns på att utlysning av en plats till forskarutbildning inte gjorts. En professor som har ett forskningsprojekt med externa medel kunde inom projektet förfoga över resurser till en forskarutbildningsplats dit en forskarstuderande kunde handplockas eller inplaceras. Forskarstuderande kunde på detta sätt påbörja sin forskarutbildning utan utlysning. Specifika utlysningar gjordes till exempel när forskarutbildning skulle ske inom ramen för ett forskningsprogram, då beskrevs forskningsprojektet och sedan gjordes utlysning:

Även om en plats till forskarutbildningen utlyses kan den reella rekryteringen ske på annat sätt (S2, natfak).

Några av de intervjuade ansåg att ämnet ville vara tydlig med vilken typ av forskarstuderande som önskades. Företrädare för ämnet skrev inte utlysningstexten för att få en viss forskarstuderande. Sökande behövde förstå forskarutbildningens inriktning eller vara intresserad av att jobba med ett specifikt forskningsprojekts frågeställningar. Nämnade förfarande kunde tolkas som att en viss student efterfrågades.

Utlysningen kunde bidra till att skapa större engagemang om institutionen rekryterade en student som sökt sig till institutionen i konkurrens. Vid institution G (samfak) var de som intervjuats inte överens om huruvida en allmän utlysning alltid skulle göras. Att så skedde var mer ett sätt att hålla ihop skilda inriktningar som fanns vid institutionen.

Formellt måste en studieplats utlysas för forskarstuderande, åtminstone internt på lärosätet, och mönstret i intervjuaren var att utlysning alltid gjordes. Det tycktes emellertid inte vara så enkelt, eftersom undantag förekom och utlysningar behövde anpassas efter vissa forskningsprojekt. Andra exempel var kandidater med egen finansiering, stipendiater och rekrytering till forskarskolor.

Om en intresserad student önskade göra ett forskningsprojekt, som ansågs vanligt vid institution M (medfak), kunde inte ett intresse utlysas. Vid institutionen fanns ett nytt lokalt regelverk som angav att antagning till forskarstudier måste utlysas. Beslutet hade inte tillämpats vid mitt besök. Några av de intervjuade vid institution M betraktade dessa regler mest som rekommendationer. Undantag från utlysning behövde alltid göras för forskarstuderande som redan var anställda av annan arbetsgivare än lärosätet.

Några av dem som intervjuats ansåg att utlysning medförde fler sökande, vilket i sig kunde vara värdefullt och gav fler intresserade en möjlighet att söka forskarstudier. Kravet på utlysning av studieplats kunde ha inneburit en ökad rättvisa men kvaliteten på sökande verkade inte ökat. Mönstret i intervjuaren var att en reell rekrytering skedde informellt och traditioner fanns för hur rekryteringar gick till. Specifika utlysningar gjordes när finansiering av en studieplats skedde med externa medel eller när en forskarstuderande skulle ingå i ett pågående forskningsprojekt.

Majoriteten av platserna till forskarutbildningar verkade utlysas. Argumentet var att regelverk existerade och borde följas. I allmänhet verkade dock utlysningar anpassas. Forskargrupper kunde på så sätt markera sitt oberoende och självstyre gentemot formella regelverk. De som intervjuats var inte övertygade huruvida utlysning gav fler kvalificerade sökande men goda kandidater kunde dyka upp som annars inte visat sitt intresse.

Institutionerna L (natfak), G (samfak), S (natfak), och P (humfak) tillämpade utbildningsbidrag eller studiestöd och efter två år kunde bidraget omvandlas till en doktorandanställning, om forskarstuderanden fullföljt studieplanen. Institution K (tekfak) gjorde ibland på liknande sätt, vilket undantagsvis kunde förekomma även vid institution A och B (samfak):

Vi tillämpar två års studiestöd därefter kan institutionen, om den studerande fullföljer studieplanen, få en doktorandanställning. Vi ger inte doktorandtjänst från början utan tillämpar studiestöd (P1, humfak).

Institution U (samfak) tillämpade doktorandanställning från första dagen. Motsatsen var medicinarna som hade sommarstipendier för att hjälpa en kandidat att komma igång med sin forskarutbildning.

Mönstret i de intervjuades uppfattningar om finansiering var dess avgörande betydelse för såväl innehåll i utlysningar som för rekryteringsprocess. Förekom externa medel för finansiering av forskarstuderande genom ett forskningsprojekt påverkades innehållet i utlysningar, vilka blev snävare. Att student och arbetsuppgifter kunde vara förutbestämt verkade rätt vanligt oavsett institution.

Finansiering verkade avgörande för hur forskarutbildningsprofiler eller utlysningstexter skrevs. Externfinansierade forskningsprojekt växte fram under längre tid och krav på förkunskaper hos en forskarstuderande, som involveras i ett sådant projekt, var stort. Även projektfinansierade forskarutbildningar behövde utlysas. Denna typ av anställningar blev mer destinerade till ett visst projektområde och innebar mer specifika studie- och forskningsplaner för forskarstuderande:

Om någon kommer upp med en klar och bra projektfinansiering, har en person som kommer från ett välrenommerat lärosäte och vi kan få honom/henne, är det klart att vi gör undantag (J3, samfak).

Handledare hade stor autonomi i utformningar av utlysningstexter för forskarstuderande och framhölls som avgörande av samtliga intervjuade vid institution L (natfak) och M (medfak). Främsta argument för frihet i utlysningstexter var att en stor del av institutionens forskningsprojekt finansierades med externa medel och då behövde handledare ha en avgörande funktion. Tradition vid institution M (medfak) var att handledare uppsöktes av kandidater som ville påbörja forskarutbildning och processen blev annorlunda än vid utlysning. Institutionens handledare, som var professor, hade avgörande inflytande på innehållet i texten som skulle utlysas för forskarstudier. Vid institution G (samfak) uppfattar jag att man värdesatte ett bredare kollegialt samspel, liksom betydelsen av att i miljön nå konsensus om innehåll i utlysningstext. Samspelets betydelse betonades även vid institution S (natfak), K (tekfak) och U (samfak). Vid institution U ägde ett kollegialt samspel rum först på beslutsnivå. Professorer och docenter måste själva vara aktiva om de ville delta i det kollegiala samspelet. Vid institution A och B (samfak) arbetade berörd forskarmiljös handledare, professorer, kollegialt i utformning av lämplig annons.

Finansieringsform och forskare, som förvärvat externa medel för forskningsprojekt, uppfattades som avgörande för hur utlysningar genomfördes och hur innehållet i utlysningstexter formulerades. Förhållandet var inte så märkligt, eftersom många forskarutbildningsplatser verkade vara kopplade till forskningsprojekt som hade definierade mål för sitt arbete. Ansvarig forskare var sannolikt den professor som hade mest kunskap om sitt projekt och kunde anpassa utlysningstexten till sitt projekt. Innehållet i utlysningstexter av denna karaktär blev vanligtvis en snäv beskrivning av en forskarutbildningsplats.

Åsikterna gick isär om vem som beslutade om forskarutbildningsprofiler eller utlysningstexter. Viss osäkerhet tycktes råda om vad som var formalia respektive vad som var informella ställningstaganden. Åtskilliga av de personer som intervjuats menade att informella *beslut* avgjorde antagningar. Informella beslut verkade ske i beredningsgrupper eller forskargrupper som önskade rekrytera en forskarstuderande. Vid institution U (samfak) är det i praktiken forskarutbildningsnämnden och forskarutbildningsansvariga som diskuterade och bestämde. Det vanliga var en behandling i ett handledarkollegium där handledare (professorer) ingick eller i en forskarutbildningsnämnd. Tradition var en förklaring till hur rekryteringsärenden hanterades. Följande citat är i någon mån representativt för de intervjuades uttalanden, vilket speglar mer än bara hur utlysning går till:

Alla vet hur det skall gå till man gör likadant varje gång (P3, humfak).

Sannolikt var det flera orsaker till hur väl förankrade utlysningar var hos kolleger vid institutionen. Konsensusmodellen bygger på flera involverade aktörer som kan dela på både motgång och framgång i produktionen av nya doktorer. Stor delaktighet borgar sannolikt för om miljön lyckas med sina forskarstuderande. Arbetet med utlysningar kan ske i samråd med prefekt, ämnesföreträdare, studierektor för forskarutbildningen eller annan kollega.

Min tolkning är att utlysningar behövsanpassas, för att medge autonomi och flexibilitet i rekryteringar och kan möjliggöra handplockning eller inplacering av duktiga studenter i forskningsprojekt. Finansiering genom enbart fakultetsmedel innebär i allmänhet, att mer allmänna utlysningar görs och med mer öppna antagningar och flexibilitet i forskarutbildningen.

9.2.2 Betydelsen av kriterier

Kriterier som diskuterats med dem som intervjuats var behörighet och förmågor och huruvida dessa var dokumenterade samt tillgång till handledning. De som intervjuats hänvisade i allmänhet till formella behörigheter som betyg och kurser, som framgick av högskoleförordning samt särskilda behörigheter, som kunde finnas lokalt och var beslutade av fakultetsnämnder eller motsvarande. Behörighet var nödvändigt för att

överhuvudtaget komma i fråga som forskarstuderande (jfr rekrytering av prefekter). De personer som intervjuats beskrev även viktiga förmågor som behövdes för att passa in i institutionens verksamheter (jfr rekrytering av prefekter). Avgörande betydelse för rekryteringen verkade vara hur tolkning och tillämpning av *förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen* (HF, Kap 7 § 41) kunde göras. Mycket kretsade kring denna formulering, som tenderar att bli flexibel, informell och att variera från antagning till antagning. Den möjliggör också autonomi för dem som ansvarar för rekrytering av forskarstuderande.

En mångfald förklaringar uppgavs beträffande ifall bedömningskriterier fanns dokumenterade eller inte. Helhetsbedömningar gjordes emellertid utifrån sedvanliga vetenskapliga kriterier som gemenskapen akademiker var bekanta med. Att arbeta med odokumenterade kriterier tycktes inte vara något problem, eftersom det i allmänhet verkade råda betydande konsensus om de studenter som antogs till forskarutbildningar.

Formuleringar om hur bedömningar av förmågor skulle ske var allmänna och de som intervjuats ansåg att så borde det förbli. Odokumenterade kriterier diskuterades i regel informellt mellan kolleger och ett inarbetat tillvägagångssätt förelåg. Kriterier kunde också vara svåra att dokumentera. Vidare förekom varierande förkunskapskrav vad gällde till exempel kurser i forskarutbildningsämnen. Arbetsformerna ifrågasattes inte utan uppfattades som en tyst kunskap. Detta var något som gemenskapen akademiker kände till och ingen verkade ha efterfrågat några nedskrivna kriterier.

Ungefär hälften av mina intervjupersoner svarade att dokumentation av bedömningskriterier saknades. Institution G (samfak), K (tekfak) och U (samfak) var överens på denna punkt medan de som intervjuats vid institution M (medfak) hade en mer splittrad uppfattning. Utlysningstexter kunde fungera som utgångspunkt för vad som behövde granskas och bedömas, vilket också framhölls vid institution L (natfak). Ytterligare dokumentation kändes överflödigt för akademikerna vid denna institution. Även kursplaner kunde fungera som verktyg för bedömning. Mönstret i berättelserna och svaren var att de intervjuade ansåg det onödigt med en formalisering av bedömningskriterier. Detta var kriterier som gemenskapen akademiker kände till, de var vedertagna, togs för givna och var således institutionaliserade. Dessutom förekom en kollegial diskussion mellan akademiker, som ledde till konsensus och vad som skulle granskas och bedömas och hur. Min upplevelse av berättelserna och svaren är att gemenskapen akademiker har kunskap om vad som skall granskas men bedömningen och kriterierna kan vara svåra beskriva med ord.

På institution P (humfak) redovisades emellertid att bedömningskriterier fanns dokumenterade och publicerade på fakultetens hemsida. Okunnigheten om de nya bedömningskriterierna vid lärosätet var uppenbar hos dem som intervjuats vid institution S (natfak).

Kriterier kunde variera något mellan forskarutbildningar och forskningsprojekt men var informella och allmänt vedertagna inom vetenskapssamhället. Kolleger bedömde vetenskaplig skicklighet genom att läsa C- och D-uppsatser och bilda sig en uppfattning av sökande samt vilken potential forskningsplaner uppfattades ha som sökande presenterat.

Om vad som avses med *förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen* verkade också råda konsensus. Förmågor, vilka ofta kan vara normativa, dokumenterades i allmänhet inte, eftersom handledare ville ha en individuell bedömning av varje antagning som forskarstuderande och generella kriterier skulle inte fungera. Gemenskapen akademiker kände till hur detta arbete skulle utföras och ansåg det oproblematiskt.

Institutionerna eftersökte forskarbegåvningar som bedömdes ha ett vetenskapligt kritiskt och reflexivt förhållningssätt, vilket bedöms utifrån uppsatser eller forskningsplan. Sökandes förhållningssätt kunde bland annat utläsas i ansökan eller vid en intervju.

Andra förmågor som uppfattades som betydelsefulla var att kunna genomföra forskarutbildningen i tid, kunna uttrycka sig och presentera sina resultat i tal och skrift både på svenska och engelska. Arbetskapacitet, motivation och självständighet var viktiga faktorer. Dessutom hur lovande den sökande bedöms vara, om det fanns ett brinnande intresse för akademien och huruvida något intressant fanns att tillföra forskningen, var andra personliga egenskaper och förmågor som nämndes.

Fleras uppfattning var att institutionen inte kunde vara för generell beträffande kriterier och vad som skulle bedömas och hur materialet skulle granskas. Forskningsprojektets inriktning och profil samt nödvändiga egenskaper hos en forskarstuderande, som behövdes för att klara utbildningen, måste beaktas. Kriterier användes lite olika men institutionen ville ha de bästa studenterna, dem med bäst förutsättningar för att tillgodogöra sig forskarutbildningen och bli färdiga med en doktorsexamen.

Forskare måste kunna uttrycka sig i tal och skrift samt ha förmåga till samarbete, vilket de intervjuade ansåg bedömdes i samband med rekryteringen av forskarstuderande. Forskare måste kunna kommunicera och redovisa sin forskning. Huruvida en sökande hade ett projekt, som han eller hon tycktes intresserad av, visade sig i samband med en intervju eller vid en personlig kontakt:

Den aktuella sökanden skall kunna driva ett forskningsprojekt själv, presentera det, föra en dialog med andra forskare och företag kring sin forskning. Den person som har de förmågorna går före betyg (K2, tefak).

Varje antagning av en forskarstuderande blev unik och därför behövde kriterier användas så att de passade verksamheten beroende på innehåll i forskarutbildning eller aktuellt forskningsprojekt. Sedvanliga vetenskapliga

kriterier användes vid bedömning, som gemenskapen akademiker kände till och de verkade vara kollegialt förankrade. Min tolkning av intervju svaren är att mycket arbete läggs på antagning av den *bäste* eller *rätt* person. Arbetet görs mestadels autonomt av den eller de som utsetts till handledare.

En faktor som verkade ha stor betydelse vid en slutlig bedömning var att den student som rekryterades måste *passa in* i gruppen, forskningsprojektet eller institutionen som helhet. Att hitta en student som passade handledaren och som denne kunde arbeta tillsammans med var betydelsefullt. Vad uttrycket *passa in* i praktiken innebär kunde variera.

Granskning och bedömning av en sökandes sociala kompetens verkar allt viktigare för att kunna fungera i ett organiserat sammanhang. Det handlar inte bara om en student som forskarutbildar sig under fyra år utan om en person som eventuellt kan bli en kollega. Social kompetens förefaller ha fått ökad betydelse vid rekrytering av forskarstuderande. Om ett forskningsprojekt är externfinansierat och en forskarstudieplats ingår tycks det mer angeläget att studenten skall passa in i miljön. Dessutom blir den forskarstuderande inte alltid doktorand omedelbart, först måste denne visa att han eller hon passar i miljön. I annons eller forskningsansökan framgår inte alltid vad som krävs för att om möjligt passa in. Har sökande publicerat artiklar är det positivt för hur sökande bedöms passa in i miljön:

Rättvisa är viktigt men som presumtiv handledare skall man hitta en person som går att jobba med. Om detta är godtycke, sunt förnuft eller personkemi då kan man kanske kalla det godtycke (L2, natfak).

Formalia och rättvisefrågor kunde komma i andra hand, när en student behövde anpassas till forskargruppens önskemål. Mest påtagligt verkade ett sådant förhållningssätt vara vid externfinansierade forskningsprojekt där forskningsuppgiften redan var formulerad.

Tillgång till handledning blev också ett kriterium och i svaren framkom med all tydlighet att ämnet måste kunna erbjuda lämplig handledning. Saknades handledarkompetens vid institutionen kunde en kvalificerad sökande inte erbjudas en forskarutbildning. Sökande måste passa in i de handledarprofiler som etablerats vid institutionen:

Hittar vi ingen bra handledare eller miljö här på institutionen på ett ur vår synpunkt udda valt problem så är det negativt för den sökande (U3, samfak).

Handledare ville vara övertygade om att forskarutbildningen resulterade i en doktorsavhandling och undersökte en sökandes kapacitet innan antagningen görs till forskarutbildningen. Personliga kontakter mellan seniorforskare underlättade en sådan bedömning och hade betydelse för värderingar av sökande till forskarutbildning, om kolleger kunde rekommendera duktiga

kandidater.Handledarens kolleger och forskarnätverk användas för att på bästa sätt säkerställa att rätt person rekryterades till forskarstudierna. Kontakter togs med forskargrupper som handledaren arbetat med eller grupper som sökande arbetat i. Referenser togs på toppkandidater och hade betydelse i slutbedömningen. Eftersom handledare satsade både prestige och pengar i en forskarutbildning var det kanske inte så märkligt att handledare ville anta *säkra kort* (citerat från en person som intervjuats):

Personlig kännedom om en blivande doktorand är väldigt viktig. Jag tror alla uppfattar, att det här är ett väldigt tungt åtagande så det är ingenting man tar lätt på, att anta doktorander (L1, natfak).

9.2.3 Betydelsen av process och beslut

Arbetsuppgifter som avser rekrytering av forskarstuderande var välkända för handledare vid institutionen. Former och normer för rekryteringsprocessen av forskarstuderande hade vuxit fram under ett antal år och kolleger i ämnet arbetade likadant varje gång. Processen tycktes vara etablerad och välbekant:

Den här processen har vi haft i mer än tio år. Det är en process som sitter ordentligt och som alla känner till (G2, samfak).

En grupp handledare, formellt eller kollegialt sammansatt, bedömde i de flesta fall ansökningar som inkommit. Processen fram till beslut kunde sedan variera något och behandlas av flera instanser som till exempel forskarutbildningsnämnd, handledarkollegium, institutionsstyrelse, prefekt eller studierektor för forskarutbildningen. Var bedömaregrupp överens om den student gruppen ville anta som forskarstuderande och kunde finansiera utbildningen, blev processen en formalitet.

Vid institution K (tekfak) hade antagningsprocessen diskuterats, eftersom många kolleger ansåg den krånglig. Uppfattningen var att institutionen missade en del goda forskarstudenter på grund av processen. Tankar hade framförts om att låta kandidater prova eller testa på forskarstudier, vilket också förekommit innan antagning gjorts. Innan en student antogs till forskarutbildning var det inte ovanligt att testa intresserade studenter eller att göra en studie tillsammans med forskare vid institutionen, ibland som ett examensarbete. Att studenter fick en längre provotid vid en institution tycktes inte heller särskilt ovanligt.

Processen var något annorlunda vid institution M (medfak). Brukligt verkade vara att kandidater, ibland en läkarkollega, sökte upp gruppleddare eller handledare (professor) och visade upp ett projekt, en intresseinriktning, som denne ville forska om. Intresserade kandidater kunde sedan prövas inför sin kommande forskarutbildning. Sommarstipendier kunde användas för finansiering av en provotid. Ofta var studenter som fick dessa stipendier läkarkolleger anställda av landstinget. Studenter som professorer sett i

undervisningen hade också denna möjlighet. Även dessa sökte upp en professor för att få till stånd sin forskarutbildning. Huvudsakligen var det emellertid läkarkolleger som forskarutbildade sig. För dem som redan var läkare, blev finansieringen av forskarutbildningen annorlunda. Utbildningen tog längre tid, vilket accepterades:

Vi plockar inte in de som är helt gröna, vi prövar med till exempel sommarstipendier. Vårt system fungerar bra (M4, medfak).

Vid institution G (samfak) följde antagningsprocessen en mer kollegial process med många deltagande. Enskilda handledare kunde inte påverka mer än andra handledare och utsågs inte specifikt för varje doktorand förrän efter antagningen. Institutionens kultur föreföll vara sådan att fler aktörer medverkade.

Professorer, ibland även docenter, var ansvariga för forskarutbildning och vanligtvis forskningsledare och verkade ha ett stort inflytande i de informella processer som förekom vid antagning av doktorander:

Jag tror det förekommer, att man vet vem man vill ha på tjänsten och att den personen anställs även om den utlyses. Jag tror inte det är en öppen tävlan (K3, tekfak).

Rekryteringsprocessen följde ett mönster med mindre variationer när studenter skulle antas till forskarstudier, liksom möjligheter för professorer att handplocka och inplacera kandidater. Att handledaren hade störst inflytande ansågs logiskt, eftersom denne skulle arbeta nära forskarstudenten. Handledaren arbetade därför kreativt med att hitta forskarstuderande som vederbörande kunde tänka sig arbeta med. Skulle forskarstuderande arbeta i ett forskningsprojekt var önskemålet ännu starkare att handplocka lämpliga studenter. Men handledare kunde sannolikt även omedvetet styra en rekrytering av forskarstuderande.

Handplockning talade de intervjuade helst inte om utan det var något som *gjordes förr i tiden* (citering från intervjuperson). Men verkligheten innebar att informella processer pågick med någon form av *kreativ rekrytering* (citering från en rad av de intervjuade). Externfinansierade forskningsprojekt växte fram under en längre tid och kravet på förkunskaper för att involveras i sådana projekt var stort. Rekrytering till den typen av forskningsprojekt tycktes sällan vara en öppen tävlan. Att en potentiell handledare ville veta *allt* om en kandidats förutsättningar för att klara sin forskarutbildning föreföll rimligt. Detta innebar att handledare arbetade kreativt och lade ner mycket tid på att hitta studenter som passade in i miljön. Att då anta en student som var bekant med arbetsuppgifterna ansågs inte så märkligt och rent av förutbestämt. Institution M (medfak) var tydlig med att handplockning förekom, institution

L (natfak) och K (tekfak) antydde att handplockning kunde förekomma medan många avfärdade handplockning som inte förekommande.

Att tala om handplockning kan missuppfattas eftersom en tolkning kan vara, att bara gynna egna intressen eller *egna* studenter. För mig kan handplockning vara positivt om handplockning innebär att arbeta kreativt och lägga stor vikt vid att hitta den *bäste* för att placera in honom eller henne i en forskarutbildning eller i ett forskningsprojekt.

Var det flera sökande till en forskarutbildningsposition tog bedömarna fram en tätgrupp som granskades grundligt. Tätgruppen kallades till intervju och fick tillfälle att bekanta sig med institutions personal. Intervjuns betydelse verkade ha ökat de senaste åren. Vid antagningen fördes en diskussion om vad som bedömdes vara genomförbart, intressant för institutionen och relevant för ämnet. Därefter rangordnades sökande utifrån uppställda vetenskapliga kriterier med en motivering, som ibland kunde vara officiell och skriftlig. Vid institution M (medfak) skedde normalt ingen rangordning av forskarstuderande. Men före antagning av fakulteten måste sökande till forskarutbildning ge ett seminarium inför gruppen av forskarutbildningsansvariga. Gruppen tog därefter ställning till huruvida sökande verkade ha möjlighet att tillgodogöra sig forskarutbildningen.

Av betydelse för rangordningen, oavsett institution, var dels en sökande som uppfattades ha bästa vetenskapliga begåvning och dels hur intressant bedömaren ansåg forskningsplanen vara. En helhetsbedömning gjordes av huruvida en lyckad doktorsavhandling kunde bli slutresultatet. Tyngst vägde bedömarens uppfattning av sökandes förutsättningar att kunna klara sin forskarutbildning och under densamma prestera värdefull forskning som kunde publiceras.

Vetenskapliga kulturer utvecklas och bejakas hos akademikerna, vilket för några personer som intervjuats kunde innebära att egna studenter premierades vid antagning till forskarstudier. Lärare känner sina studenter och har bättre information om dem:

Lättare att bedöma egna studenter, eftersom man känner dem bättre. Men bedömning kan bara göras om man har sett vad de duger till på ett examensarbete eller annat enskilt arbete (S1, natfak).

Okända sökande hade i allmänhet sämre utgångsläge vid antagning till forskarstudier. Men utländska studenter med mer obekant historia antogs också, om de hade egen finansiering eller rekommenderats av kolleger. En av dem som intervjuats ansåg det lättare att välja en student som upplevdes som likasinnad.

För en blivande forskarstuderande kunde det vara svårt att flytta och komma till en helt ny miljö om man var rotad på annat håll. Möjligen kunde ett sådant förhållande avgöra studenters val av ort för sin forskarutbildning.

Till sist verkade kvaliteten på vad sökande visat upp samt helhetsbedömningar som gjorts bli avgörande för rekryteringar. Det hade då mindre betydelse var kandidater studerat tidigare.

Utländska forskarstuderande saknades vid institutionerna G (samfak), P (humfak), U (samfak), M (medfak) och B (samfak). Vid institutionerna L (natfak), S (natfak), K (tekfak) och A (samfak) var det vanligt med utländska studenter och forskarstuderande. Utländska studenter kunde antas på annorlunda sätt än svenska studenter beroende på om de till exempel hade egna medel eller stipendier. Om de sökte en utlyst forskarutbildningsplats eller ett utbildningsbidrag i konkurrens deltog de i den allmänna rekryteringsprocessen.

Beslut om antagning gjordes i allmänhet i enlighet med en delegationsordning och dekanus, prefekt, forskarutbildningsnämnd eller institutionsstyrelse fattade formellt beslut om antagning och rekrytering. Formella och kollegiala strukturer förelåg och konfronterades. Mönstret i intervju svaren var att ett avgörande informellt beslut skedde i bedömargrupp, forskargrupp eller togs av den handledare som aviserat eller utlyst finansieringsmöjligheter för en position till forskarstudier. Handledares hantering av rekryteringsprocessen till forskarstudier bekräftade att akademikernas autonomi hade större betydelse än regelverk. Forskargrupp eller handledare *beslutade* om vem de ville anta, därefter togs formella beslut. Allt verkade göras gemensamt men utifrån vissa förutsättningar och villkor.

Vid institution M (medfak) menade emellertid en enhetschef (biträdande prefekt) att som handledare hittade man en kollega eller en student som uppfattades som lämplig och ville forska. Sedan diskuterades förutsättningarna med enhetschefen eller någon annan ansvarig. Studenter kunde också uppsöka gruppleddare eller handledare och anmäla intresse. Existerade denna möjlighet ordnade handledaren med formalia så forskarstudierna kunde påbörjas.

När antagningar gjordes formellt verkade konsensus råda kring förslagen och besluten blev en ren expeditionsaffär. Om handledargruppen eller motsvarande hade bestämt vem de ville anta till forskarutbildning tycktes prefekter sällan ha några invändningar mot detta informella *beslut*. Institutionsstyrelsen skulle förmodligen inta ändra i något förslag från en handledare:

Vi från ledningens sida går inte in och ändrar på avdelningens förslag utan det är helt avdelningens beslut (J2, samfak).

Ledarkaraktäristika bedömdes inte explicit vid rekrytering av forskarstuderande. De som intervjuats var tveksamma till denna typ av kriterier som förkunskapskrav eller som meriteringsgrund vid antagning av forskarstuderande.

Däremot, när allt som bedömts till exempel drivkraft, initiativförmåga, lagarbete, samarbete och självständighet lades ihop innebar det i sig

förutsättningar för att bli ledare. Möjligen vägdes ledarkaraktäristika omedvetet in i de sociala förmågor som bedömdes. Ingen institution krävde att sökande till forskarutbildningar skulle ha varit chefer eller motsvarande. Förmågor som institutionerna möjligen vägde in i sin bedömning handlade om något annat än att leda sitt eget projekt. Men många av dem som intervjuats hade överhuvudtaget aldrig tänkt på detta:

Vi har inte tänkt på, att vi rekryterar folk som skall bli ledare utan mera tänkt på att de skall kunna forska (P4, humfak).

Institution B (samfak) hade åtskilliga forskarstuderande på deltid, som hade erfarenheter från näringslivet och erfarenheter av ledarskap. Institution A (samfak) hade diskuterat att ledarkaraktäristika borde granskas och bedömas men inte realiserat sina diskussioner. Möjligen gjordes en indirekt bedömning genom att bedömare tittade på sökandens förutsättningar för att kunna undervisa och agera som forskare.

Min tolkning av intervjuerna är att i motsats till rekryteringen av prefekter utspelades antagningar till forskarutbildningspositioner på en mer begränsad arena där det akademiska vetenskapliga styrsystemets behov, intressen, krav och viljetrytningar ges stort utrymme. Variationer finns mellan fakulteterna om huruvida arbetsform och process är mer kollektiv eller mer individuell (se figur 1). Det politiska fanns emellertid i bakgrunden och förmella beslut måste alltid tas.

9.3 Sammanfattning

Akademikers självstyre är tydligt och framträder med kraft i processen när institutionen skall rekrytera prefekt, *vi skall själva komma med förslag utan inblandning av rektor eller dekanus*. Självstyret accepterades av båda parter och kan ses som en demokratisk process och en förutsättning för att prefekten skulle få acceptans på institutionen. Processen, som institutionaliserats oavsett ämne eller fakultetstillhörighet, grundlägger ett kollegialt mandat som ger förutsättningar att lyckas med uppdraget som prefekt.

Kriterier som tycktes vara informella, normativa och situationsanpassade växte fram kollegialt i processen där kollegers meriter vägdes mot varandra. Värdet av att en prefekt hade en kollegial legitimitet från den egna institutionen var stort liksom att denne hade arbetat med forskning och undervisning samt var beredd att vidmakthålla vetenskapsrådets etablerade värden. Ett förhållningssätt med utgångspunkt i konsensus var ett ideal som hölls högt bland akademiker.

Ett mönster i berättelserna och svaren var att gemenskapen akademiker i första hand ville arbeta som forskare, vilket var särskilt tydligt hos professorer som var kvinnor. Detta förhållningssätt gav upphov till tankar om hur

ledarskapet egentligen borde vara och vilka intressen, krav och viljeyttringar som skulle ha betydelse vid rekrytering av prefekter.

Ytterligare ett mönster var att de intervjuade verkade nöjda med konstruktionen av prefektskapet som ett uppdrag på deltid, åtminstone fanns en stor acceptans för detta system och verkade vara en förutsättning för att inte tappa kontakten med forskning och undervisning.

Flexibla lokala riktlinjer fanns vid val av prefekter men institutionernas egna spelregler om kvalifikationer, vad som var bäst för institutionen och vem som ansågs ha tillräcklig kompetens var avgörande för valet av prefekt.

Självklara spelregler, förgivettaganden samt starka traditioner fanns och min uppfattning är att institutioner vant sig vid detta system och att det fungerar.

Akademikers självstyre var lika tydligt vid rekrytering av forskarstuderande som vid rekrytering av prefekt. Självstyret framträdde likaså kraftfullt i processen *handledaren vet vad som behövs, kan ämnet bäst, är den som har fått finansiering och självklart den som skall ha mest inflytande vid rekryteringen*. Nödvändiga behörighetskriterier fanns en del tydliga och en del otydliga, som till exempel *förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen*. Ett tydligt mönster var att bedömningar av sökande till forskarutbildning var individuell och kunde variera beroende på institution och forskningsprojekt. Varje bedömning gjordes av en mindre grupp akademiker än vid rekrytering av prefekter. De intervjuades berättelser och svar gav vid handen att rekryteringen till stor del är en informell och kollegial process inom en forskargrupp eller i ett ämne. Det var huvudsakligen professorer som ansågs kunna avgöra vem som var bäst för institutionen samt hade förmåga och kompetens att klara utbildningen.

Behörighetskriterier fanns klart uttalade. Till detta kom användningen av allmänt vedertagna vetenskapliga kriterier, som till exempel när man betygsatte vid en examination samt personliga egenskaper och förmågor som att kunna uttrycka sig och presentera sina resultat i tal och skrift på svenska och engelska. Även informella och odokumenterade kriterier förekom och användes olika. En generell målsättning och ett mönster vid rekrytering av forskarstuderande tycktes vara drivkraften att hitta den bäste eller rätt person.

Att vissa bedömningskriterier inte dokumenterades berodde på den kollegiala diskussionen och att konsensus rådde om vad som skulle granskas, bedömas samt hur. Det ansågs till och med onödigt med en formalisering av bedömningskriterier.

Intervjusvaren tyder på finansieringens avgörande betydelse för såväl innehåll, utlysning som process. Utlysning skedd men ibland *under protest*. Anpassade utlysningar gjordes när finansiering skedde med externa medel och skulle ingå i särskilda forskningsprojekt. Handledare eller forskargrupp hade stort inflytande över hela processen vid rekrytering, särskilt när externa anslag fanns och då någon i gruppen skulle handleda den forskarstuderande.

Ett exempel på hur svårt det kan vara vid antagningar är bedömningen av *förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen*. Tolkningen av denna formulering tenderar att bli flexibel, informell och anpassas efter respektive forskarutbildning och projekt. Andra svårbedömda egenskaper och förmågor tycktes vara arbetskapacitet, hur motiverad en sökande var, att kunna genomföra forskarutbildningen i tid och hur lovande en student uppfattades vara som forskare. Möjligen kan ett av dessa mer svårtolkade kriterier vara det som uttrycks som *passa in* i gruppen, projektet eller verksamheten och som uppträder som ett tydligt mönster i berättelserna och svaren.

Finansieringens betydelse innebär att handledare med externa medel får stor autonomi, vilket anses logiskt, eftersom denne skall arbeta nära forskarstudenten. Handledarens inflytande vid rekrytering av forskarstuderande är även generellt stort, särskilt om vederbörande är utsedd innan antagningen.

En hel del informella *beslut* avgör antagningar till forskarutbildningar, vilket uppträder som ett mönster i berättelserna och svaren.

Vad kollegialitet innebär kan variera mellan fakulteter, institutioner och ämne. Hos medicinare som besökts betyder det kollegiala, i detta sammanhang, att ansvaret har blivande handledare själv. Handledare behöver själv förankra antagning av forskarstuderande hos kolleger, vilka formellt beslutar om antagning. Vid andra institutioner kan en kollegial process vara liktydigt med en forskargrupp eller en särskilt utsedd bedömargrupp, som bearbetar ansökningar och föreslår vem som skall antas till forskarstudier.

Rekryteringar av forskarstuderande regleras såväl centralt som i lokala föreskrifter men akademikers spelregler, inarbetade mönster och traditioner som gemenskapens medlemmar akademiker lärt sig och tar för givet, har stark ställning. Figur 1 visar på spännvidden mellan institutionernas sätt att arbeta – mer kollektivt eller mer individuellt. Samhällsvetarna särskilt institution G och institution U men även institutionerna A/B arbetar kollektivt vid rekrytering av forskarstuderande. Till de som arbetar kollektivt vid rekrytering av forskarstuderande hör även naturvetarna vid institution S. Det individuella är mer påtagligt hos institution L, naturvetenskaplig fakultet och institution K vid en teknisk fakultet. Humanisterna vid institution P ligger i mitten på skalan medan institution M, medicinsk fakultet arbetar mest individuellt. Finansieringsformen tycks bidra till huruvida en individuell eller kollektiv arbetsform används. Även starka forskare och ämnestradition förefaller ha avgörande betydelse. Handplockning eller inplacering i redan färdiga projekt verkar vanligt oavsett fakultet, institution eller ämne när det finns en stor andel externa medel vid finansieringen av en forskarutbildning. Blivande handledares betydelse uppfattas generellt som större om finansieringen sker med externa medel.

10 KOLLEGIALT OCH VETENSKAPLIGT LEDARSKAP

Innan frågorna om kollegialt respektive vetenskapligt ledarskap ställdes till intervjupersonerna om vad som skiljer, vad som kan vara gemensamt för kollegialt och vetenskapligt ledarskap och huruvida de kan förenas informerades varje intervjuperson om vad som avsågs med kollegialt respektive vetenskapligt ledarskap⁹³.

10.1 Prefekter

Prefekternas upplevelser av prefektskapet var intressanta. Min uppfattning är att de sannolikt aldrig fått frågan om på vilket sätt kollegialt ledarskap skiljer sig från vetenskapligt. Samtalen kring min fråga har varit komplexa och berättelserna och svaren har varierat mellan fåordiga och långa utläggningar. Några av prefekterna har verkat tänka och svara samtidigt.

Att prefekterna, som akademiska ledare upprätthåller både ett kollegialt och ett vetenskapligt ledarskap som omfattar både det professionella, kollegiala och formella tycks ingen av dem överhuvudtaget ha funderat över. Prefekternas uppfattningar var att det föreligger ledarkaraktäristika som både kan vara gemensamma för och som skiljer kollegialt och vetenskapligt ledarskap:

Det är mer som skiljer mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap än som är gemensamt men båda bygger på stort förtroendekapital som måste utvecklas och förvaltas (J3, samfak).

⁹³ Vetenskapligt och kollegialt ledarskapet finns preciserat i kapitel 6.

En uppfattning var att kollegialt och vetenskapligt ledarskap skiljer sig genom att det kollegiala ansågs mer formellt. Uppfattningen förefaller märklig, eftersom uppdraget som prefekt vanligtvis beslutas av rektor eller dekanus (formellt ledarskap). Å andra sidan är uppdraget som prefekt baserat på mandat av kolleger (kollegialt ledarskap). Prefekterna förefaller uppfatta det kollegiala mandatet som ett beslut, mer formellt och betydelsefullt än det formella beslut som rektor eller dekanus tar. Här återkommer diskussionen om dubbla mandat och som prefekter måste hantera.

Prefekterna ansåg att de behöver arbeta för hela institutionens bästa medan vetenskapliga ledare vill tänja på gränser och expandera. Vetenskapligt ledarskap upplevs som mer hierarkiskt och informellt, med smalare ansvarsområde, tydligt och inriktat mot expansion. Även prefekter kan ibland behöva arbeta för expansion, åtminstone att utveckla institutionen och höja kompetensen.

Åsikten bland prefekter är att kollegialt och vetenskapligt ledarskap uppfattas som ett annorlunda sätt att styra även om de finns inom samma arena, akademikers, och är en del av gemenskapens spelregler och styrsystem med dess intressen och krav. Kollegialt ledarskap har bland några intervjupersoner även ansetts som politiskt och anses därmed befinna sig på arenan för politiker, tillhörande det politiska styrsystemet med dess intressen och krav. Vetenskapliga ledares verksamhet överlappar inte institutionens kollegiala verksamhet utan uppfattas mer som att leda forskningsprojekt eller profilmråden. Viktiga uppgifter för prefekter anses vara att ge institutionen en gemensam struktur, motivera personal, samordna och att ha ekonomin i balans.

Ledarkaraktäristika uppfattas av prefekterna som i viss mån gemensamma för kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Till exempel gäller det förmåga att samlas, inspirera, vara lyhörd, kunna hantera konflikter, se nya möjligheter och att gynna institutionens verksamhet. Förmågan att leda behövs både för kollegiala och vetenskapliga ledare, vilket bland annat innebär skapandet av en god arbetsmiljö och gemenskap. På institutionsnivå innebär detta till exempel att underlätta samarbetet för professorer, åstadkomma förutsättningar och miljöer, som leder till ett bra samarbete för hela institutionen. Då är det värdefullt att vara en god diplomat och känna till faktorer som kan vara förenande för institutionen.

Prefekternas främsta skäl till att kollegialt och vetenskapligt ledarskap ansågs svårförenliga var de skilda karaktärerna på verksamheter samt dagens stora institutioner, vilket i praktiken gör det omöjligt att hinna med både kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Men balansen mellan nämnda ledarskap bedöms också vara en personfråga:

Att förena vetenskapligt och kollegialt ledarskap är mycket en personfråga men inte det lättaste. Jag har emellertid inte haft några bekymmer hittills (G4, samfak).

10.2 Kvinnor som inte var prefekter⁹⁴

Kvinnornas uppfattning om kollegialt och vetenskapligt ledarskap skall ses i ljuset av att bara två av de intervjuade, institutionschef och enhetschef, på samma sätt som sina prefekter har valts kollegialt och har praktisk erfarenhet av kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Inte heller kvinnorna verkade ha diskuterat kollegialt och vetenskapligt ledarskap med någon tidigare. Kvinnornas uppfattningar påminde om prefekternas uppfattningar om vad som tycks vara gemensamt och vad som skiljer kollegialt respektive vetenskapligt ledarskap.

Åtskilliga kvinnor som intervjuats ansåg prefekters uppdrag och vetenskapliga ledares uppgifter som skilda arbetsuppgifter. Mönstret i berättelserna och svaren var att uppdraget som prefekt ställer stora krav på ledarförmåga och anses vara mer av ett chefskap än det vetenskapliga ledarskapet. Prefekter skall vara diplomatiska och välslipade och se till att samtliga hörs i väsentliga frågor som rör institutionens verksamhet. Prefekter skall även vara goda arbetsledare och hantera all personal vid institutionen, vilket bland annat innebär arbetsmiljöansvar, lönesättning och att sköta byråkratin. Kvinnorna menade att kollegiala ledare måste vara på plats och vara tillgängliga:

Som prefekt måste du kommunicera, hantera hela organisationen och balansera konflikter och olika intressen på institutionen. Som professor kan du agera mer individuellt och behöver egentligen inte engagera sig i andra människor (U4, samfak).

Uppdraget som prefekt innebär dubbla mandat dels från kolleger (kollegialt ledarskap) dels från rektor, dekanus eller styrelse (formellt ledarskap), vilket återkommer i kvinnornas berättelser och svar. Dubbelt mandat kan innebära begränsad handlingsfrihet då hänsyn behövas tas vad gäller intressen och krav både uppåt och nedåt i organisationen.

Kvinnorna ansåg att vetenskapliga ledare som är professorer kan agera mer individuellt och inte behöver engagera sig så mycket i andra människor. De kan hålla på med sin forskning och behöver först och främst ta ansvar för att bedriva världsledande forskning och dra in forskningsmedel. Vetenskapliga ledare uppfattas i första hand som ansvariga för forskningsprojekt och forskargrupp, vilket betraktas som tydliga arbetsuppgifter. Ledarskapet innebär vidare ett agerande i begränsade miljöer med klara mål, är mer individuellt inriktat, skall driva forskningen framåt och visa sig i vetenskapssamhället. Prefekter leder i kraft av förtroende som fås av kolleger lokalt vid institutionen.

⁹⁴ Avser kvinnor som vid intervjutillfället inte var prefekter.

Kvinnorna ansåg i allmänhet kollegialt och vetenskapligt ledarskap som varande två väsensskilda verksamheter som kräver skilda förmågor och kompetenser. Att gå från att leda få, vara vetenskaplig ledare, till att leda alla och vara kollegialt ansvarig ansågs därför inte vara någon enkel övergång utan förenat med rollkonflikter och motsättningar som alla inte kan eller vill ta:

Det finns saker som skiljer mellan vetenskapligt och kollegialt ledarskap till exempel storleken på institutionen och innehållet i verksamheten (G2, samfak).

Några andra skäl som angavs till varför kollegialt och vetenskapligt ledarskap var svåröfrenliga var att uppdraget som prefekt tar mycket kraft. Prefekter har svårt att upprätthålla både kollegialt och vetenskapligt ledarskap och uppdraget hämmar den egna forskningen. Teoretiskt kan kollegialt och vetenskapligt ledarskap fungera, men prefekter anses inte ha tid till både forskning på hög nivå och samtidigt sköta administration vid institutionen. Även uppdraget som till exempel studierektor uppfattas som betungande och i båda uppdragen förekommer arbetsuppgifter som splittrar innehavarens arbetsituation, vilket leder till att få vill åta sig uppdraget som prefekt.

10.3 Män som inte var prefekter⁹⁵

Männens uppfattning om kollegialt och vetenskapligt ledarskap skall ses i ljuset av att två var före detta prefekter, två var ställföreträdande samt en enhetschef och två avdelningschefer. Enhetschefen vid institution M var kollegialt utsedd. Möjligen har någon av dem konfronterats med liknande frågor om kollegialt och vetenskapligt ledarskap som jag ställt.

Männen beskrev vad som skiljer mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Mönstret i deras berättelser och svar handlade om det kollegiala ledarskapets olika dimensioner och kraven på andra typer av engagemang än det vetenskapliga och att det innebär flera typer av arbetsuppgifter som ledare. Prefekter ansågs vara chef på institutionen utom för vetenskapen:

Kollegialt och vetenskapligt ledarskap är olika typer av chefsroller. Som prefekt är man chef utom för vetenskapen. Dessutom är man administrativ chef, personalchef och ekonomichef. Helt andra krav ställs på den lärare som skall vara prefekt och leda hela institutionen, inte bara leda en grupp forskare och doktorander. Kollegialt och vetenskapligt ledarskap kan därför vara svårt att förena (G1, samfak).

Kollegialt och vetenskapligt ledarskap ansågs inte var kategoriskt skilda verksamheter, eftersom de flesta prefekter kommer från ett vetenskapligt

⁹⁵ Avser män som vid intervju tillfället inte var prefekter.

ledarskap. En av skillnaderna mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap ansågs vara antalet personer som ska ledas. Vetenskapliga forskargrupper som skall ledas kan vara mycket mindre än dem som prefekter leder. Dessutom ansågs det inte heller vara samma typ av problem som skall lösas inom det kollegiala respektive det vetenskapliga ledarskapet. En praktisk skillnad uppfattas vara att prefekter behöver vara på plats under kontorstid när andra byråkrater arbetar. Kollegialt ledarskap kan även vara politiskt:

Själv tycker jag om det kollegiala ledarskapet. Det passar vår verksamhet. Det kollegiala ledarskapet som prefekt är i viss utsträckning politik (L2, natfak).

Ibland måste frågor drivas odemokratiskt men prefekter måste också få samtliga delaktiga. Prefekter ansvarar för arbetsuppgifter av managementkaraktär som till exempel administration, ekonomi, löner, personalsamtal och argumentation för institutionens bästa. Mycket av prefekters arbetstid används för att lösa administrativa frågor och personalproblem för institutionen. Arbetsdagarna blir långa och prefekter kan lätt bli utslitna.

Vetenskapligt ledarskap uppfattas mer vara en begränsad miljö att leda, att ha fokus på forskningen, bygga företagsamhet, konkurrera och slita för att få in forskningsmedel. Det framfördes att denna typ av ledarskap inte ägnar så mycket energi åt andra områden som man kanske behöver göra som prefekt:

Vetenskapligt ledarskap kräver att ledaren differentierar och bygger företagsamhet för att i första hand söka och erhålla anslag och de konkurrerar med varandra (M4, medfak).

Intervjupersonerna uppvisade mönster i sina berättelser och svar om vad som skiljer mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Möjligheterna och problemen uppfattas som olika i kollegialt och vetenskapligt ledarskap men en av de intervjuade ansåg att de båda ledarskapen hade mycket gemensamt. Många ställde sig tveksamma till huruvida kollegialt och vetenskapligt ledarskap var förenliga. Några argument som angavs för svårigheter att förena dem var att uppgifterna som ledare innebär flera typer av engagemang. Det är svårt att vara chef över vetenskapliga ledare och prefekter hinner inte med båda uppgifterna. Men några av männen som inte var prefekter ansåg att uppdraget som prefekt även var en personfråga:

Att vara prefekt är slitsamt men det går tydligen ganska bra att glida mellan skilda ledarskap vid vår institution. Den praktiska erfarenheten vid vår institution säger att det kanske inte är så stor skillnad (P4, humfak).

10.4 Sammanfattning

Kollegialt ledarskap ansågs vara komplext och svårt beskriva med ord delvis på grund av att ledarskapet ansågs ha flera dimensioner. Kollegialt ledarskap föreföll emellertid passa för ledning av institutioner. Förr blev äldre professorer prefekter på grund av lång erfarenhet av forskning och undervisning. Med dagens omfattande verksamhet både ekonomiskt och personellt verkar detta inte vara tillräckligt för ett mandat till ledning av arbetet vid en institution.

Kollegialt ledarskap uppfattades ha dubbla mandat, eftersom ledarskapet innebär dels ett formellt chefskap dels ett mandat baserat på kollegers förtroende. Prefekter skall arbeta för hela institutionens bästa, vara tillgänglig, sköta byråkratin, hantera personalproblem och få kolleger delaktiga. Uppdraget ställer stora krav på ledarförmåga i en mångfacetterad organisation men begränsar också prefekters handlingsfrihet, vilket framtonar i de flesta intervjupersonernas berättelser och svar.

Vetenskapligt ledarskap uppfattas av akademiker som mer hierarkiskt och informellt och som agerande i en begränsad miljö med tydliga mål och med korta beslutsvägar. Ledaren måste ha fokus på forskning, driva forskningen framåt, konkurrera, slita för att få in forskningsmedel och synas i vetenskapssamhället. Som vetenskaplig ledare behövs mer uppifrånperspektiv än i prefekters kollegiala och balanserade ledarskap som skall ena och skapa goda arbetsförutsättningar för hela institutionen. Vetenskapliga ledares verksamhet överlappar inte institutionens utan handlar mer om forskningsprojekt eller profilområden. Ytterligare mönster i intervju svaren var att starka vetenskapliga ledare med fokus på den egna forskningen kan ha svårt att samla alla vid institutionen till en gemenskap. De som intervjuats menar att detta kan bero på att kollegialt och vetenskapligt ledarskap uppfattas som mer än en styrform. Båda bygger emellertid på ett förtroendekapital som måste förvaltas och utvecklas. Även om prefektskapet hämmar den egna forskningen tycks det vara en personfråga huruvida kollegialt och vetenskapligt ledarskap kan förenas.

Både kollegiala och vetenskapliga ledare behöver ha ledarförmågor som till exempel att entusiasmera, förankra, inspirera, lyssna, motivera, organisera, planera, arbeta strategiskt och att ha social duglighet. Andra värdefulla förmågor anses vara av managementkaraktär såsom att klara av administration, ekonomi, juridik och att hantera personal. Förmågorna utövas emellertid i skilda grupperingar. I ena fallet sker det i en avgränsad forskargrupp och i andra fallet för en institution med dess varierande inriktningar och intressen. Åtskilliga prefekter ansåg att det föreligger skillnader mellan ett kollegialt och ett vetenskapligt ledarskap men det finns även gemensamma ledarkaraktäristika som krav för rollerna.

Kvinnor som inte var prefekter var tydliga med att de *befann sig vid ett universitet för att forska* (citat från några kvinnor). Att vara prefekt splittrar

arbetet. Som forskare behövs annat fokus, medan prefekter behöver engagera sig i all verksamhet vid institutionen. Ett par mönster som framträder i kvinnornas berättelser var dels satt framstående forskare inte vill åta sig uppdraget som prefekt, dels att det finns skillnader mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap. Som främsta skäl till svårigheten att förena ledarskapen angavs att prefektarbetet tar mycket kraft och att det inte finns tid att samtidigt upprätthålla ett vetenskapligt ledarskap. Uppfattningen kom från kvinnor som inte varit prefekter och haft kollegiala uppdrag. Men kvinnorna har, utifrån sin position som kollega och medarbetare, gjort bedömningen av hur verksamheten fungerat respektive inte fungerat.

Även män som inte var prefekter återgav skillnader mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap, hur svåra dessa är att förena på grund av skilda typer av engagemang samt hur svåra de är att hinna med samtidigt. Att vara prefekt ansågs slitsamt och forskning och undervisning blir åsidosatt. Vetenskapligt ledarskap uppfattas som ledning av en mer begränsad miljö. Kollegialt ledarskap anses vara komplext och kan vara politiskt. Prefekter behöver balansera mellan det professionella, kollegiala och formella ledarskapet och mellan skilda typer av gemenskaper. Rollen som politiker kan absolut leda till motsättningar mellan akademikers intressen och krav och de politiska kraven och vara ytterligare ett skäl till att ledarskapen ansågs svåra att förena. Dessutom förekommer frågor som behöver drivas odemokratiskt och en viktig uppgift för prefekter var dessutom att få stor delaktighet i institutionens samlade verksamhet. Det är två motsägelsefulla uppgifter som bidrar till prefektuppdragets komplexitet.

I tabell 2 nedan återges intervjupersonernas uppfattningar utifrån kategoriseringen⁹⁶ av om vad skiljer respektive är gemensamt för kollegialt och vetenskapligt ledarskap samt huruvida dessa kan förenas.

⁹⁶ En kategorisering har gjorts med utgångspunkt i berättelserna och svaren, där jag utifrån varje individs berättelse placerat in dem i en grupp där så varit möjligt. Några av dem som intervjuats är placerade i mer än en grupp avseende ”skiljer” eller ”gemensamt”, vilket beror på att deras åsikter varit svårtolkade. Detsamma gäller placering i kolumnerna ”kan förenas” eller ”svåra att förena”.

Tabell 2: Intervjupersonernas uppfattningar om vad som skilde respektive var gemensamt mellan vetenskapligt och kollegialt ledarskap samt om de kunde förenas

Kategori	Skiljer (1)*	Gemensamt (2)*	Kan förenas (3)**	Svåra att förena (4)**
Prefekter (9)	L1, G4, S3, K2, P1, M2, J3, J4	G4, S3, K2, U3	G4, K2, M2, J4	S3, P1, U3, J3
Kvinnor som inte var prefekter (13)	L3, G2, G3, S2, K3, P2, P3, U4, M1, M3, J1	S4	G3, K4, P2, M3	G2, G3, S2, K3, U4, M1, J1
Män som inte var prefekter (10)	L2, L4, G1, K1, P4, U1, U2, M4, J2	P4, M4	P4, U2, S1, M4	L4, G1, K1, J2
32	28	7	12	15

* Svar saknas från K4, P3 och S1.

** Svar saknas från L1, L2, L3, S4, P3, och U1.

Av tabellen framgår tydligt skillnaderna mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap samt svårigheten att förena dessa. Detta är tydligast hos kvinnorna. Denna bedömning gjorde både män och kvinnor och någon koppling till lärosäte eller ämne har inte kunnat uttydas. Några av de tillfrågade, bland annat några prefekter som innehåft både kollegialt och vetenskapligt ledarskap ansåg, att det fanns ledarkaraktäristika som behövdes i båda rollerna.

Huruvida rollerna som kollegial respektive vetenskaplig ledare kan förenas visar tabellen två grupperingar, en som menade att det var möjligt medan andra hälften hade motsatt åsikt. Inte heller här kunde urskiljas skillnader mellan lärosäten eller ämnen. Åtskilliga prefekter ansåg rollerna som ledare möjliga att förena. De flesta kvinnor hade en annan åsikt, nämligen att rollerna som kollegial respektive vetenskaplig ledare inte gick att förena.

Skilda verksamheter innebär flera typer av förmågor för att klara de kollegiala och vetenskapliga arbetsuppgifterna. Att leda stora institutioner tar tid och prefektrollen hämmar den egna forskningen. Det verkar finnas ett spänningsfält inom den akademiska arenan mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap där flera förmågor, intressen och krav är önskvärda och kanske rent av nödvändiga. Till detta kommer intressen och krav som finns hos gemenskaperna administratörer, studenter och politiker som prefekter behöver balansera. Akademiska former, normer och värden skall hanteras tillsammans med politiska intressen och krav på demokrati, management och rättssäkerhet. Till detta kommer de samhällsliga önskemålen som egentligen inte omnämns i termer av något som kan ha betydelse för ett kollegialt eller vetenskapligt ledarskap. Möjligen skulle man kunna tolka in filosofin om management i de samhällsliga önskemålen.

11 DISKUSSION

I detta sista kapitel diskuteras mina resultat utifrån de teoretiska utgångspunkterna om ett nyinstitutionellt synsätt och spelreglers betydelse för akademiker samt akademikers värdering av traditioner och statens krav på demokrati och rättssäkerhet.

11.1 Akademiskt ledarskap och val av prefekter

Kraven på behörighet vid val av prefekter förekommer i lokala regelverk eller policier och innebär hög vetenskaplig status samt anställd vid institutionen. Min tolkning av hög vetenskaplig status, utifrån det som berättats, är att professorskravet är starkt vid samtliga institutioner. Detta krav samt att vara anställd vid institutionen medför att uppdragen som prefekt ytterst sällan utlyses och är samtidigt en bekräftelse på att vetenskaplig status har stor betydelse för universitetets inre ledning. Kraven bejakas även av institutionerna. De två kraven har funnits en längre tid, är stabila spelregler ur ett nyinstitutionellt perspektiv, uppfyller en formell policy från universitetets ledning samt kollegiala önskemål från institutionen.

Nämnda behörighetskrav är emellertid inte tillräckliga för att bli vald till prefekt utan kandidaten behöver även ha starkt förtroende vid institutionen grundat på undervisning och forskning. Mer informella kriterier är till exempel personliga egenskaper och förmågor. Lämpliga personliga egenskaper (jfr Bennis och Nanus 1985, Bensimon, Neumann och Birbaum 1989 samt Bryman 1986) uppfattas som värdefulla för att leda en institution och beaktas vid val av prefekter. Att framstå, som för institutionen mest lämplig har betydelse för om akademiker vill underordna sig en professor som valts att leda en institution. Blivande prefekter behöver påvisa att han/hon tänker på mer än sin egen forskning. Professorer behöver ha visat sig kunna företräda institutionen i något sammanhang till exempel fakultetsnämnd eller annat organ vid lärosätet, varit studierektor eller liknande, varit framträdande som handledare och lärare, faktorer som ger legitimitet vid institutionen.

Administrativ och ekonomisk erfarenhet samt förmåga att ta beslut förknippas med management (jfr Kotter 1990, Tengblad 1997 och Yukl 2002) och förefaller ha ett visst inflytande vid valet av prefekt men är inte lika betydelsefullt som kollegial och professionell kompetens med möjligheten att då upprätthålla akademikers intressen och krav.

Flera av de informella kriterierna uppfattar jag som goda personliga egenskaper och ledarkaraktäristika. Detta är inte tydligt uttalat utan tycks ses som något självklart. Å andra sidan kan det vara så att institutionens kolleger inte funderat på kriterier vid rekrytering, eftersom det kan vara långt mellan valen och processen dokumenteras inte, utan institutionerna gör som de alltid gjort. När en professor uppfyller de informella kriterier och krav som kolleger vid institution efterfrågar är det ändå inte självklart att denne väljs. Professorer, som är upptagna med andra uppgifter eller inte vill lämna sin forskning för ett administrativt tungt prefektuppdrag, kanske inte är intresserad av att leda en institution. Forskare som inte är professorer tycks upptagna med den egna vetenskapliga karriären och verkar inte heller intresserade av att åta sig uppdraget som prefekt. Professornas som tillfrågades kanske vill men det passade inte för tillfället. Den kandidat som tillfrågas behöver också vilja åta sig uppdraget som prefekt, vilket därmed kan ses som ytterligare ett kriterium.

Höga krav på kollegial och vetenskaplig legitimitet ställs på den som skall väljas till prefekt. Men vad skulle hända om detta krav lämnades mer öppet till exempel att tillräckliga kriterier var doktorsexamen och övriga förmågor som nämnts? Förmodligen är en sådan person relativt ung, har inte kommit så långt i sin vetenskapliga karriär och har inte haft möjlighet eller tid att visa de förmågor som nämnts för att skaffa sig kollegial och vetenskaplig legitimitet. Legitimering sker när personlig auktoritet baseras på kollegernas samtycke vid institutionen, vilket för akademiker leder till att uppdraget som prefekt många gånger uppfattas som ett förtroendeuppdrag. Detta begränsar också tillgången på accepterade kandidater.

Processen med valberedning är en väsentlig del av den arbetsformen som institutionaliserats och den kan bli lång eftersom kandidaten till uppdraget som prefekt av tradition utses i konsensus. I processen framträder den akademiska miljöns sätt att hantera sina stabila spelregler, enligt nyinstitutionell teori, och institutionernas autonomi och tradition gentemot rektor och dekan blir tydlig.

Valberedningens prövning och urval av kandidater till uppdraget som prefekt är långsiktigt, omsorgsfullt och systematiskt (jfr Gordon 1996 samt Kahlke och Schmidt 2002) för att hitta professorn som *passar in* (jfr Bergström 1998 och Knocke m fl 2003). Det krävs engagemang och tid för att hitta en kandidat som förmår föra institutionens talan och att vara arbetsgivare. Engagemanget är kanske inte förvånande, eftersom prefekter får mandat att leda institutionen i mellan tre och fyra år. Möjligen följer kollegerna dessutom omedvetet LOA, det vill säga tillämpar grunder som förtjänst och skicklighet,

vid val av prefekter. Att få någon som *passar in* blir ett viktigt kriterium. Mycket arbete förefaller ske i det tysta för att få ett starkt stöd för en kandidat. Att som kandidat då komma från institutionen underlättar valet. Formerna i den interna processen innebär att informella ställningstaganden får avgörande betydelse när valet faller på någon av professorerna som också vill. Före detta rektorn Linda Nielsen vid Köpenhamns universitet beskriver förutsättningarna på ett talande sätt:

Vi producerar inte karameller utan kunskap, och det kräver en ledning som är förtrogen med universitetets särart. Det är en stor illusion att tro att någon utifrån kan lösa våra problem (Dagens Forskning 2002, årgång 1:3, s 13).

En intern karriär för legitimering blir också ett kriterium när prefekter skall rekryteras. Detta kriterium verkar ha funnits en längre tid och är en stabil institution, enligt nyinstitutionell teori. Intern rekrytering av ledare förekommer även i andra organisationer (jfr Holgersson 2003 och Collins 2003), underlättar legitimiteten samt skapar förtroende, stabilitet och trygghet något som akademiker värderar högt. Risken för att *inte hitta rätt person* blir mindre. Processen har, enligt de Swaan (2003), betydelse för att ge en person den legitimitet och det mandat som behövs för att leda:

Valet av prefekt är en informell kollegial process och där måste man ha stöd, annars beslutar inte styrelsen om den prefekt som föreslås (P4, humfak).

Processen ger en tydlig bild av att inte vem som helst väljs till prefekt (jfr Schneider 1987) och att akademiska intressen och krav överskuggar övriga krav om management, upprätthållande av demokrati och rättssäkerhet eller vad eventuellt en rektor eller dekanus önskar.

Att i förväg kunna bedöma om en kandidat har de förmågor som behövs för att utföra uppdraget kan vara svårt. Institutionerna föreslår sin kandidat utifrån sina behov, traditioner och möjligheter. På samma sätt har institutionen gjort vid tidigare rekryteringar (jfr nyinstitutionell teori) och de akademiska spelreglerna följs. Dessutom förefaller både kompetens och *salus academiae* vägleda valen. Det är spelregler som innebär att endast en begränsad skara professorer finns som meriterat sig för att företräda sina kolleger.

Det finns sålunda en rad kriterier, ofta informella och som alla tycks känna till, som ger möjlighet till flexibilitet och situationsanpassning när institutionen väljer ut sin kandidat. Kriterierna innebär emellertid att antalet kandidater blir begränsat och att det kan bli svårt hitta rätt person. Det förefaller som om prefekten hämtas ur en inre krets av lämpliga professorer och docenter. Listor med detaljerade krav skulle knappast fungera utan kännas predestinerat och nuvarande arbetssätt förefaller vara framgångsrikt.

Den tidsbegränsade uppdragskonstruktionen på 50 %, som tycks vara informell, är en förutsättning för att professorer skall åta sig uppdraget som prefekt, då det är möjligt att upprätthålla sin kompetens inom forskning och undervisning samt att efter uppdraget återvända till sin ordinarie roll som universitetslärare. Denna konstruktion av ledarskap är inte vanligt förekommande i andra organisationer. Dessutom är det ovanligt att högre chefer (rektor och dekanus) inte aktivt tillåts påverka processen vid rekrytering av sina institutionschefer. Detta är de spelregler som finns och som har acceptans.

Prefekter sitter ofta i mer än en period⁹⁷, vilket kan tolkas olika. En tolkning är att förtroende etablerats och prefekter som utfört sitt uppdrag till belåtenhet får förlängt mandat av sina kolleger. Om prefekten har visat sig duktig i sitt ledarskap, skapat nya nätverk för det egna ledarskapet och för institutionens verksamhet, då uppfattas det som misshushållning med resurser om denne inte ställer upp en period till om kollegerna så önskar. En annan tolkning är att institutioner har svårt att få fram kandidater på grund av att professorer förefaller fullt upptagna med forskning och är därför mindre intresserade av att åta sig uppdraget som prefekt. Ytterligare en tolkning kan vara att noggrannheten och långsiktigheten i rekryteringen avspeglas i förnyat förtroende.

De dekaner och prodekaner som deltagit i min studie har en bestämd uppfattning om hur prefektrekrytering bör göras. Dekanerna anser att de inte har tid att aktivt rekrytera sina prefekter, att de inte vill intervensera i institutioners processer och komma med förslag till prefekter utan accepterar de spelregler som finns. Processen tillåts ha sin gång och dekanus lyssnar av, för en öppen dialog så att aktuell kandidat som till slut föreslås accepteras av båda parter. Med detta tillvägagångssätt behåller dekanus inflytandet men institutionen gör merparten av arbetet och professorn som föreslås, förankras hos de kolleger som skall företrädas. Processen har då möjlighet att bli rationell och den kollegiala granskningen utifrån vetenskapssamhällets villkor upprätthålls. Akademikers gemenskap och sociala struktur (jfr Scott 2001) med gemensamma kunskapsfält och överenskommelser (jfr Douglas 1986) har på detta sätt möjlighet att bevaras och ske inom ramen för gemenskapens spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl).

Det verkar inte heller omöjligt att rekrytera prefekter. Däremot förefaller det som om institutioner inte alltid fått den professor som önskades. Kandidaten som stod högst på listan hade inte möjlighet att ställa upp eller ville inte. Men det som ibland blir avgörande för valet av prefekter kan ha andra orsaker än vad man tror och behöver inte tolkas som något negativt:

⁹⁷ Att sitta kvar på sitt uppdrag i mer än en period förekommer som önskemål i några lokala föreskrifter.

Avgörande betydelse inför det slutliga valet av prefekt, är läraren som är minst olämplig (K4, tekfak).

Möjligen är systemet som används vid utseende av prefekter vanskligt men system har både fördelar och nackdelar. Bland de institutioner som studerats var bara en institution missnöjd med hur institutionen letts under en period. Missnöjet handlade om att genomföra förändringar utan att tillämpa vedertagna spelregler varvid en utpräglad managementfilosofi tillämpades.

Prefekter som försöker tillämpa en ledarstil som bygger på mycket management och inte tar hänsyn till akademikers former, normer och värden kan få problem att leda sin institution. Ett indirekt ledarskap (jfr Gardner 1997) uppfattas som mer accepterat men ledning av en institution behöver även ha inslag av management och rationalitet (jfr Tengblad 1997). Kollegial ledningsfilosofi har sannolikt större framgång än renodlad management. Det skall inte uteslutas att akademiker hyllar den typ av ledarskapsideal som de känner igen och kanske aldrig i praktiken upplevt något annat.

Andra förhållanden som prefekter också behöver bemästra anses vara den konkurrens som föreligger vid institution och lärosäte mellan forskning och undervisning:

Det råder alltså inte brist på konkurrens inom universitetssektorn, men det handlar om destruktiv konkurrens som avleder energin från forskningen och undervisningen (Grönblom 2006, webbsida).

Ytterligare en svårighet i det akademiska ledarskapet är att prefekter lämnar sitt uppdrag efter en eller två perioder för att återvända till arbetet som kollega till dem han/hon lett (jfr Sandstedt 2002). Detta är inte vanligt i andra organisationer och återinträdet i forskar- och lärarrollen sker oftast utan någon längre omställningsperiod. Återinträdet och omställningen kan innebära att kandidater tackar nej när de tillfrågas om att bli prefekt. Återvändandet till uppgiften som forskare och lärare blir säkert svårare ju längre uppdraget upprätthållits (jfr Gardner 1997):

Jag upplever att prefektuppdraget är komplicerat. Man har det kollegiala uppdraget på tre år, ska vara ledare och sedan ska man tillbaka till kolleger. Det finns ingen omställningstid (P1, humfak).

Prefekter har mandat från kolleger på institutionen och behöver kunna hantera gemenskaperna administratörers och politikerns intressen, krav och viljetryningar, kunna agera på deras arenor och balansera detta med den egna gemenskapens spelregler.

Att vara prefekt innebär också makt vilket betyder att tala för någon annan vad som skall göras och eftersom uppdraget i första hand förefaller vara vikt för lärare med professors status har professorer sannolikt möjligheter att

upprätthålla en del av sin makt i prefektrollen och möjligheter att genomföra förändringar.

Prefektuppgifterna blir mångfacetterade och det finns risk för att prefekter hamnar i rollkonflikter, eftersom uppgiften som ledare och chef hör intimt samman. Som akademisk ledare behöver prefekter dessutom balansera mellan de tre akademiska ledarskapen och, med institutionens bästa för ögonen, hantera akademiska normer och värden, regelverk samt divergerande intressen och krav.

Institutioner tycks sällan föra några djupare diskussioner om akademiskt ledarskap rörande till exempel förväntningar, krav och möjligheter för prefekter. Vilket stöd som föreligger uppåt i organisationen från rektor eller dekanus eller från centrala administrativa funktioner är en öppen fråga. Även om det verkar finnas få misslyckade prefekter så vill flera ha större tydlighet i krav och förväntningar från lärosätets ledning, från kolleger samt hur återvändandet till forskar- och lärarrollen kan utformas till fördel för båda parter.

Andra skäl för att föra diskussioner om uppdraget som prefekt påpekas i Sandstedt (2009, Bilaga B) är att universitetets mångfald kan innebära skilda traditioner vad gäller uppgifter som ledare vid universitet och högskolor. Förutsättningarna för ledarskap kan skilja sig beroende på bland annat balansen mellan forskning och grundutbildning, skilda typer av finansiering samt institutioners storlek. Generella lösningar för uppdragen som prefekt behöver därför grundas på faktiska förutsättningar:

Varje verksamhet skall kunna utveckla bästa möjliga ledare inom ramen för sina villkor och behov (FakA3, Sandstedt 2009, Bilaga B).

Universitetets akademiker värdesätter sina institutioner och spelregler eftersom de skapar identitet, gemenskap och trygghet (jfr nyinstitutionell teori). Dessa upprätthålls och utvecklas i den takt som akademiker själva önskar utan styrning av regelverk från den politiska arenan. När rekrytering av prefekter utformas efter dessa villkor tycks den bli framgångsrik och akademiskt ledarskap blir både ett sätt att arbeta, leda och är dessutom en beteckning på dem som leder. Det är också angeläget att val av prefekter inte sker slumpmässigt, uppfattas som ett straff eller utlyses externt. Detta är centralt och värdefullt för att förstå det akademiska ledarskapet. Att leda med konsensus och *varsam hand* (jfr Arcadius 1999) innebär att upprätthålla former, normer och värden för gemenskapen akademiker. Konsensusledarskap kan vara lika effektivt som andra typer av ledarskap (jfr Sandstedt 2009, Bilaga B) till exempel ett ledarskap huvudsakligen präglat av management. En skillnad mellan dem är att ställningstagande och diskussion vid akademiskt ledarskap sker före beslut, medan beslut mer präglat av managementliknande villkor vanligtvis sker i omvänd ordning. En kollegial arbetsform med

konsensus är beprövad i gruppen akademikers sociala strukturer (jfr Scott 2001) och kolleger önskar att prefekter anammar den.

Likheterna med Lunds universitet (Sandstedt 2009, Bilaga B) vid rekrytering av prefekter och de resultat mina studier av åtta institutioner gett är uppenbar. Vid lärosätet framhålls att prefekten behöver rekryteras internt och kollegialt samt inneha lärar- och forskarkompetens. Demokratisk förankring anses betydelsefullt för gott ledarskap. Ledare har möjlighet att åstadkomma förutsättningar för god forskning och undervisning, som skall utföras av lärare och forskare.

De facto är att de institutioner som besökts gör som de alltid har gjort vid rekrytering av sina prefekter både före och efter reformen 1993 (jfr nyinstitutionell teori). Kan mina resultat generaliseras till andra lärosäten, ämnen eller institutioner och är de tidsbundna? Eftersom det finns stora likheter i berättelserna och svaren är det mycket som talar för att det vid svenska universitets och högskolors institutioner finns gemensamma intressen och krav från kolleger om hur prefekter skall rekryteras.

11.2 Kollegialt och vetenskapligt ledarskap

Argument för att kollegialt och vetenskapligt ledarskap går att förena är uppdragskonstruktionen på 50 % samt ett gott administrativt stöd. Prefektens personliga förmåga har förmodligen också betydelse för hur ett kollegialt uppdrag kan utföras parallellt med ett vetenskapligt. Dagens allt större institutioner kan emellertid medföra svårigheter att hinna med både att vara kollegial och vetenskaplig ledare. Men prefekternas berättelser och svar visar också att ett kollegialt ledarskap hämmar deras forskning.

En intressant iakttagelse som gjorts är att prefekter gör sig hemmastadda i sin roll och vill sedan kanske inte lämna uppdraget. Åtminstone två av prefekterna tycktes trivas med uppdraget och som de själva uttryckte det: *vara befriade från den ständiga konkurrensen om forskningsmedel och från artikelskrivande.*

Kvinnor som inte var prefekter pekade på skillnader mellan kollegialt och vetenskapligt ledarskap och ansåg att uppgifterna i de båda rollerna som ledare är svåra att förena. Att balansera åsiktsskillnader och eventuella konflikter i hela institutionsgruppen är en viktig uppgift för prefekter medan professorer tillåts hålla på med sina egna saker i en tydligt avgränsad miljö. Prefekter behöver vara tillgängliga på institutionen, sköta byråkratin, de har beskuren handlingsfrihet och uppdraget ställer dessutom en rad krav på förmågan att leda.

Kvinnornas bedömning skedde med ett utifrånperspektiv, eftersom ingen av dem varit prefekt. Kanske är deras upplevelser resultat av huruvida institutionsarbetet fungerat bra eller mindre bra avseende de prefekter som setts i arbete. De påpekade prefektskapets snäva handlingsfrihet och jämförde

med den frihet som professorer anses ha. Kvinnorna var också av den uppfattningen att kollegialt och vetenskapligt ledarskap är svårförenliga på grund av att tiden inte räcker till, uppdraget hämmar forskningen, uppdraget är energikrävande samt att flera förmågor behövs för prefekters arbetsuppgifter i rollen som ledare för hela institutionen.

Männen som inte varit prefekter framförde skillnader i rollerna som kollegial och vetenskaplig ledare som var snarlik kvinnornas. Några av männen upplevde det kollegiala ledarskapet som politiskt. Detta skulle kunna förklaras av att prefekter formellt är tillsatta av en rektor eller dekanus och innebär att vara rektors förlängda arm. Som skäl till att kollegialt och vetenskapligt ledarskap är svårt att förena angavs att rollerna innebär olika typer av engagemang och att svårigheten finns att vara chef över andra vetenskapliga ledare. Männen ansåg uppdraget som perfekt slitsamt men viktigt för institutionen.

Män var mer positiva än kvinnor till huruvida kollegialt och vetenskapligt ledarskap går att förena. Detta var kanske inte så konstigt, eftersom fler män än kvinnor åtar sig uppdraget och kan uppträda som potentiell kandidat. Det finns dessutom fler män att välja på än kvinnor till uppdragen. Följande citat sammanfattar ganska väl vad gruppen kvinnor och män, som inte var prefekter, uttryckte:

Det är skillnad på att vara vetenskaplig eller kollegial ledare. Kollegialt ledarskap är mer ett chefskap medan vetenskapligt ledarskap mer är ett ansvar att bedriva forskning som är god, världsledande och drar in pengar. En kollegial ledare måste vara på plats och vara tillgänglig (M1, medfak).

Prefekter är en del av lärosätets ledning som mellanchefer med rektor och dekanus som överordnade. Detta innebär en balansakt mellan kollegialt agerande, försvar av institutionens självständighet och formellt agerande samt att efterleva rektors direktiv. Dilemman kan uppstå för en prefekt när divergerande krav och intressen i lokala regler eller policier från rektor eller dekanus skall balanseras med akademiskers spelregler (jfr nyinstitutionell teori) och en akademisk tradition. Balansakten mellan flera gemenskapers arenor, intressen och krav kan tära på det kollegiala förtroendet och kan bli en komplikation när prefekter återgår till sina ursprungliga anställningar som lärare. Detta kan även vara en förklaring till att många anser kollegialt och vetenskapligt ledarskap svårförenliga.

En annan förklaring kan vara att rollen som prefekt varken är enkel eller tydlig och att ledarskapet i sig kanske inte är enkelt oavsett organisation. Alvesson (2001) menar att ledarskap handlar om innebörd, känslor och tänkande. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap har uttryckts som:

A manager and a leader may both possess power but further distinctions are clear: Management is more of a skill, which can be taught with varying degrees of success – it performs more of a maintenance function. Leadership is more of a style, which is vision and action oriented - it is more than management (Gaither 1998, webbsida).

Kotter (1990) beskriver ledarskapet i termer av managers (chefer) och ledare (ledare). Det är roller som delvis kräver skilda talanger för att balansera båda uppdragen. Tengblad (1997) skiljer på normativ och rationell styrning. Rationell styrfilosofi kännetecknas av tilltron till analytiskt tänkande och att organisationer förmår styras genom beslutsfattande och planering. Styrning sker via regler, ordergivning och centrala ledningsfunktioner. Chefer är beslutsfattare och administratörer snarare än ledare och anses framför allt behöva funktionella kunskaper som till exempel administration, ekonomi och management. Gardner (1997) beskriver två typer av ledare, direkta och indirekta. Direkta ledare skaffar sig inflytande genom budskap och signaler som ledaren återger och förmedlar till åhörare. Indirekta ledare bekräftar sig till exempel i sin vetenskapliga ställning och i sitt arbete, vilket återges i teorier, avhandlingar och andra publikationer. Rollen som ledare innebär, anser Forslund (2009), Kotter (1990) och Yukl (2002), bland annat att strukturera medarbetarens och verksamhetens arbete, ge råd, stötta och utveckla medarbetare och kolleger i verksamheten samt att ta beslut. Denna roll är analog med rollen som lärare och är inbäddad i det professionella och kollegiala ledarskapet.

Ledarens roll kan variera mellan divergerande kulturer men ledaren har vanligtvis uppgifter som innebär att vara chef, coach, mentor och tränare. Variationen gör att rollen som ledare är mångfacetterad men den kan samtidigt upplevas som otydlig. Otydligheten är möjligen större vid universitet än i andra organisationer, vilket kan bero på gemenskapernas olika målsättningar och spänningar mellan en politisk vilja om demokrati, kontroll och rättssäkerhet versus akademikers autonomi, normer och värderingar. Rollerne som ledare och chef gör därför uppdraget som perfekt komplext och det är kanske svårt att hålla isär roller och uppgifter. För perfekter kan dessa spänningsfält innebära att de hamnar i rollkonflikter. Gränserna är emellertid flytande och för att klara arbetsbördan behöver perfekter troligen arbeta mer än heltid, vilket några också påpekat. Men långa arbetsdagar verkar ha blivit en naturlig del av gemenskapen akademikers spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl) som accepteras och präglar deras verksamhet. Trots detta vill perfekterna att uppdraget bara skall vara på 50 %.

När jag ställt frågan om vad som är gemensamt eller vad som skiljer kollegialt från vetenskapligt ledarskap tangeras den teoretiska bilden av de tre akademiska ledarskapen. Både det professionella och kollegiala bygger på kollegers acceptans och prövning men utifrån olika principer – vetenskaplig

nationell och internationell meritering eller kollegial meritering vid den egna institutionen. Prefekterna vill upprätthålla de olika tre ledarskapen på bästa sätt, vilket också kan bidra till att rollen som prefekt blir otydlig.

Berättelserna och svaren har god överensstämmelse i synsättet på kollegialt respektive vetenskapligt ledarskap oavsett ämne (institution) eller ålder på lärosätet. Gemensamt är att prefekter skall vara chef och företräda hela institutionen. Vetenskapligt ledarskap uppfattas som tydligt och begränsat till att leda mindre forskargrupper med specifik inriktning, där mycket kraft används för att söka och konkurrera om forskningsmedel. Kollegiala mandat blir otydliga men innehåller acceptans för att leda institutionen.

Kan resultaten generaliseras till kolleger vid andra lärosäten och institutioner? Eftersom de uppvisar stora likheter tycks det råda konsensus vid svenska universitet och högskolor om att kollegialt och vetenskapligt ledarskap inte är lämpliga att förena men görs trots allt i praktiken.

11.3 Rekrytering av forskarstuderande

Behörighet i enlighet med regelverk är minimikrav vid antagning av forskarstuderande. Behörighetskraven publiceras i allmänhet på lärosätens hemsidor och är inget som akademiker gör avkall på. Antagning av forskarstuderande har visat sig vara individuell med några gemensamma nämnare såsom avhängigt projekt, finansiering samt tillämpning av centrala och lokala krav. De lokala regelverken innebär möjligheter att situationsanpassa kungörelser av en anställning som doktorand eller forskarstuderande:

Ofta händer det att man pekar ut personer och uppmanar folk att söka när vi har utlysningar. Sådana som man vet är duktiga och tror på (K2, tekfak) och

Kreativ rekrytering innebär att vi försöker hitta bra personer att anställa. Då räcker det inte med att bara annonsera utan minst lika mycket genom att höra sig för bland folk som känner sådana som är bra (S2, natfak).

Det förefaller förekomma individanpassade kungörelser och att efterhöra om kolleger har någon kandidat att rekommendera.

Kravet på finansiering borde vara oproblemiskt, eftersom finansiering ofta är klar när institutionen börjar den formella rekryteringen av en forskarstuderande. För att kunna anta så många forskarstuderande som möjligt

använder institutioner utbildningsbidrag⁹⁸. Fem av åtta besökta institutioner tillämpade möjligheten med utbildningsbidrag. Huruvida forskarstuderande med utbildningsbidrag har en ”riktig” anställning eller är student kan uppfattas som otydlig. Utbildningsbidrag kostar mindre för institutionen än doktorandanställningar och medför en möjlighet till finansiering av fler forskarstuderande. Utbildningsbidrag ger institutioner tillfällen till prövning av forskarutbildning för båda parter, vilket kan vara positivt.

Att finansieringsform har betydelse för rekryteringen är uppenbart. Utlysningar till forskningsprojekt med externa medel blir snävare och upplevdes som en onödig formalitet. Det ansågs självklart att forskare som beviljats externa medel ges störst inflytande vid rekryteringar av forskarstuderande, utses till handledare och utformar utlysningstexter. Finansiering enbart genom fakultetsmedel innebär i allmänhet mer allmänna utlysningar och blir mindre förutsägbara.

Institutionen måste erbjuda forskarstuderande relevant handledning. Duktiga sökande med alltför avvikande forskningsintresse och avsaknad av lämplig behörighet blir svåra att erbjuda handledning vid institutionen:

Handledarkompetens blir ett kriterium för att anta någon (U4, samfak).

Vad som anses vara förmåga att tillgodogöra sig forskarutbildningen är upp till varje forskarämne att avgöra och ger rörelsefrihet i bedömningarna men innebär också en otydlighet. Det är i denna fas i processen vid rekrytering som det avgörande urvalet tycks ske. För att underlätta bedömningen av förmågan att tillgodogöra sig forskarutbildningen av sökande existerar informella vetenskapliga kriterier, som utvecklats till spelregler (jfr Jepperson 1991 m fl). Handledaren anses ha avgörande betydelse och ansvarar för att kvalitet upprätthålls i miljön och diskuterar utifrån gemenskapens vetenskapliga värden, kunskapsfält (jfr Douglas 1986) och traditioner – *så har vi alltid gjort* – sig fram till vilken kandidat som har bäst förmåga att klara forskarutbildningen. Arbetsformen tycks institutionaliserad och stabil (jfr nyinstitutionell teori) och hela gemenskapen förefaller veta, tyst kunskap, vilka förmågor som behöver bedömas. De viktigaste förmågorna som bedöms är att ha ett vetenskapligt kritiskt och reflexivt förhållningssätt samt att kunna presentera sina resultat i tal och skrift på svenska och engelska. Uppsatser eller vetenskapliga texter är grundbulten vid bedömningar som görs och anses vara en av vetenskapssamhällets normer för hur vetenskap kommuniceras. Andra förmågor som bedöms är arbetskapacitet, motivation och självständighet. Bedömning görs även av huruvida kandidater förmår genomföra

⁹⁸ Enligt LUM (2011/5) – Lunds universitets Magasin beslöt universitetsstyrelsen i april 2011 att slopa utbildningsbidragen för forskarstuderande, vilket även Chalmers och Linköpings universitet gjort tidigare.

forskarutbildningen i tid, uppfattas som lovande forskare, har ett intensivt intresse för akademien och tros kunna tillföra forskningen något. Kandidater med de angivna förmågorna har sannolikt goda förutsättningar att bli antagna men detta verkar inte vara tillräckligt.

Berättelserna och svaren uppvisade en annan viktig urvalsprincip nämligen *den att passa in i miljön* (jfr Bergström 1998 och Knocke m fl 2003) och i detta sammanhang kan det vara lättare att hitta en kandidat bland de egna studenterna som man redan har kunskap om. Rekrytering av forskarstudenter som passar in i miljön framhålls som absolut nödvändigt. Uttrycket att *passa in* kan vara kopplat till både individ och miljö eller mer specifikt avse handledares kompetens och intresse:

Jag tittar på hur de är som personer, om den här personen har en egen drivkraft och kan ta egna initiativ, driva sitt eget projekt. Viktigt är också, att jag tror att de passar in socialt (K2, tekfak).

Utifrån detta kan det inte uteslutas att handplockning, kreativ eller riktad rekrytering eller inplacering förekommer. Om avsikten är att hitta den lämpligaste studenten som passar in i miljön eller i ett forskningsprojekt kan handplockning vara framgångsrikt. Handplockning förekommer, men de flesta talar tyst om detta, då handplockning kan missuppfattas som att forskarstuderande antas på icke vedertagna grunder. Att professorer pekar ut intressanta blivande forskarstuderande förekommer:

Vårt sätt att rekrytera forskarstuderande skulle man kunna kalla riktad rekrytering, handplockning kan man nog kalla det (M1, medfak).

Prövningar och urval förefaller noggranna i bedömningsprocesserna systematiskt (jfr Gordon 1996 samt Kahlke och Schmidt 2002) som gemenskapen akademiker etablerat. Handledare lägger ner mycket tid och engagemang på rekrytering när den lämpligaste kandidaten skall hittas. Det gäller att få den med bäst förutsättningar och som tillför forskargruppen något. Arbetet innebär ett betydande ansvar för forskarhandledare. Risk finns att handledare ser forskarstuderande som *sitt verktyg* i den egna karriären. Stort engagemang från handledare är inte särskilt konstigt, eftersom det handlar om en nära relation till den forskarstuderande som helst skall fungera under flera år (jfr Strannegård 2003 och Björklund 1996):

Det är ett vågspel att anta doktorander. Man får betalt för så många som blir färdiga. Det är klart man satsar på de vi vet är väldigt duktiga (G1, samfak).

Möjligheter till handledning liksom finansiering blir utifrån det som angivits ett betydelsefullt kriterium vid rekrytering av forskarstuderande.

Tillvägagångssätt för bedömning forskarstuderandes förmågor är något som alla tycks känna till men har haft svårt att beskriva. Detta kan bero på att behörighet, krav och bedömningsgrunder flyter ihop och situationsanpassas utifrån aktuellt forskarutbildningsprojekt, tillgång till adekvat handledning och andra färdigheter som sökande anses behöva. Avgörande betydelse vid rekryteringen är den informella och kollegiala process som pågår i det tysta, där mycket förefaller outtalat men som lärts i gemenskapen. Bedömnings- och urvalskriterier avseende sökandes förmåga att tillgodogöra sig utbildningen är sällan dokumenterade och uppfattningen är att det heller inte behövs utan de skall vara flexibla, eftersom varje forskarutbildning är individuell och unik. Förvandlas kriterier till dokumenterade dekret kan de lätt bli byråkratiska och statiska, vilket knappast är önskvärt (jfr Hedin 2006 samt Sandstedt och Stigmar 2007). Kriterier har institutionaliserats (jfr DiMaggio och Powell 1991) och såväl lagstiftare som akademikers spelregler ger utrymme för akademiskt självstyre och flexibilitet vid antagning till forskarutbildning.

För Björklund (1996), Ehn och Löfgren (2004) samt Sörlin 1994 är det angeläget för en akademisk karriär att välja rätt handledare och att kunna få tillgång till dennes nätverk. Berättelserna och svaren visar också att nätverk, personliga kontakter och rekommendationsbrev har stor betydelse inför det slutliga urvalet för antagning till forskarstudier. Forskares personliga kontakter används för att i så stor utsträckning som möjligt säkerställa att en god och utvecklande relation kan etableras till den forskarstuderande. Personliga relationer nationella och internationella kan vara begränsande och styrande (jfr Scott 2001) men tycks vara ytterligare en faktor som har avgörande betydelse för studenten som antas:

I vår värld tar man sig uppåt via bra handledare (Smålandsposten 2011).

Vetenskapssamhället anser sig fostra och utbilda ledare. Forskarutbildningen och socialiseringen in i vetenskapssamhället anses vara ett led i den forskarstuderandes vetenskapliga utveckling men i första hand början till att bli självständig som forskare. Forskare meriterar sig vetenskapligt och bedöms av kolleger som forskaren sedan eventuellt kommer att leda som prefekt. Parallellt sker fostran och utbildning i institutionstjänstgöringen som lärare, handledare eller studierektor och i denna utbildning ingår även administration. Eftersom denna åsikt finns så beaktas inga kriterier för ledarskap vid antagning till forskarstudier. En viss bedömning av ledarskap sker emellertid underförstått men verkar mer handla om den personliga egenskapen och förmågan att kunna leda ett eget forskningsprojekt, att kommunicera i tal och vara självständig något som även anses vara förmågor som ledare behöver.

Eftersom prefekter rekryteras från den egna institutionen (jfr Arcadius 1999, Eriksson 1997, Haake 2004 och Haikola 2000) finns en möjlighet att rekrytering av forskarstuderande har betydelse för vilka prefektkandidater som så småningom finns att tillgå. Det är något att fundera över när institutionen rekryterar sina forskarstuderande. Förmågan till ledarskap borde även granskas vid antagning av forskarstuderande.

Kriterier och process som tillämpas innebär förutsättningar för att goda forskare även kan bli goda ledare och lärare. Rekryteringsprocessen tyder underförstått på att institutionen vill ha den bäste, en som på sikt kan leda en verksamhet professionellt, att inte vems om helst rekryteras till forskarutbildning (jfr Schneider 1987).

Prefekters skilda roller kan vara en komplikation vid rekrytering av forskarstuderande. Som vetenskaplig ledare och eventuellt blivande handledare finns kanske en önskan att ha inflytande vid rekryteringen av forskarstuderande men som kollegial och formell ledare måste prefekten så småningom besluta om antagning. Om anställningen är som doktorand vid institutionen skall prefekten fungera som arbetsgivare och chef. Är det en institution med ett ämne bör prefekten iakttä försiktighet vid beredning av ärenden, som han/hon sedan skall besluta i och hitta en balans mellan gemenskapen akademikers intressen och krav samt politikerns krav på demokrati och rättssäkerhet.

Viss osäkerhet tycktes råda om formella beslut respektive informella ställningstaganden. Avgörande *beslut* vid rekrytering av forskarstuderande sker i beredningsgrupper eller forskargrupper. Antagning eller rekrytering av forskarstuderande är inte heller någon myndighetsutövning så varför skall demokrati och rättssäkerhet behöva beaktas? Beslut vid rekrytering av forskarstuderande går inte heller att överklaga. Formella beslut blir utifrån konsensusprocesser självklara och upplevs vara av expeditivkaraktär. Att prefekter gått emot handledares eller bedömargruppers val av forskarstuderande är sällsynt.

Angeläget är att handledare ges möjlighet hitta lämpligaste student. När handledare väljer kandidat och föreslår denne för antagning till forskarstudier vägs inte bara kandidatens förmågor in utan ställs också i relation till forskningsprojektets behov, innehåll och krav. Vem kan bedöma detta bättre än en handledare?

Handledaren har störst inflytande. Det är logiskt, eftersom de skall jobba nära den forskarstuderande och tillhöra handledarens grupp. Handledaren är insatt i ämnet och vet därför vad som behövs (L2, natfak).

Att koppla ansvar för rekrytering och granskning av kandidater till den kommande socialisationen in i vetenskapssamhället förefaller rimligt. Ansvaret bör de redan invigda professorerna ha. De är högst meriterade och

har legitimitet i vetenskapssamhället, så inträdet och socialisationen kan ske så smärtfritt som möjligt genom att värden och traditioner förs vidare (jfr Becher och Trowler 2001, Björklund 1996, Sandstedt och Stigmar 2007 samt Ziman 2000):

The role of 'gatekeeper' – the person that determines who is allowed into a particular community and who remains excluded – is a significant one in terms of development of knowledge fields
(Becher and Trowler 2001, s 85).

När handledarna upprätthåller vetenskapssamhällets akademiska institutioner och traditioner blir dessa viktigare än regelverk och formella beslut men akademiska aktörer måste också balansera och samverka med otåliga och föränderliga politiska krav som uttrycks i regler och regleringsbrev. Professorer har på så sätt också möjligheter att upprätthålla sin makt vid rekrytering av forskarstuderande där ett professionellt ledarskap tillämpas.

Institutioner (ämnen) arbetar likartat vad gäller anpassning till finansiering, tillgången till de rätta doktoranderna som passar in och de handledare som finns disponibla. Även om det finns variationer mellan institutionerna, avseende kriterier och individuell eller kollektiv arbetsform, så finns en hel del som sker enligt gemensamma intressen och krav som vetenskapssamhället stipulerar (jfr CUDOS) och den tradition som existerar för lärosätet, fakulteten och/eller institutionen. Det finns spelregler (jfr nyinstitutionell teori) som följs.

11.4 Den tysta kunskapen

Alla tycks veta hur det går till vid rekrytering av såväl prefekter som forskarstuderande men har haft svårt att sätta ord på hur och varför rekryteringar går till som de gör. Möjligen beror detta på att mina frågor om rekryteringarnas delmoment: regelverk, kriterier, process och beslut tycks svåra att hålla isär. Momenten blandas i intervju svaren förmodligen för att de ofta hänger ihop i det praktiska arbetet. Dokumentation av kriterier och process hade sannolikt underlättat beskrivningen av hur det verkligen gått till samt om någon önskade göra en uppföljning av rekryteringsprocessen.

Kriterier och process vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande är både formella och informella, dokumenterade och odokumenterade, vilket inte är helt oproblemiskt men så ville de flesta som intervjuats ha det:

Kriterier finns men inte nedskrivna utan förekommer i folks allmänna medvetande (S1, natfak).

Kunskapen om kriterier och process har formats till *tyst kunskap*, det sitter i väggarna (Ekholm och Hedin 1991). Gemenskapen akademiker har *vant sig*

(Denvall och Salonen 2000) vid att rekrytering skall gå till på ett särskilt sätt. Rekryteringar har institutionaliserats (jfr DiMaggio och Powell 1991) och utvecklar spelregler (Jepperson 1991 m fl) och sker enligt vedertagna former, normer och värderingar (jfr nyinstitutionell teori och vetenskaplig tradition) som gemenskapen själva kontrollerar och styr när prefekter och forskarstuderande rekryteras.

För akademiker betyder dessa spelregler kvalitet, långsiktighet och stabilitet som prioriteras framför intressen och krav som kommer till uttryck hos gemenskaper till exempel administratörer eller politiker. Vid rekrytering av prefekter är spelreglerna: ingen inblandning av rektor eller dekanus i en kollegial process med stort självstyre för institutionerna, delvis informella och normativa kriterier, valberedningens arbete, ”behörighetskravet” på lärare med hög vetenskaplig status, professor, och institutionslegitimitet, intern rekrytering samt en tidsbegränsad uppdragskonstruktion på 50 % i den egna anställningen som lärare. Dessa spelregler är stabila (jfr nyinstitutionell teori) blir en arbetsform och inkluderar även en akademisk och vetenskaplig tradition när prefekter rekryteras.

Rekryteringen av forskarstuderande är mer omgärdad av lagar, förordningar och lokala riktlinjer. Akademikerna utformar egna spelregler och ett exempel på sådana är när utlysning anpassas till aktuellt projekt. Andra exempel är tillämpning av förmågan att tillgodogöra sig en forskarutbildning, att passa in, den större friheten vid extern finansiering och handledares autonomi i valet av den bäste. Även i detta fall blir spelreglerna en arbetsform när ett professionellt ledarskap utövas och för mig vore det märkligt om inte utgångsläget i alla lägen är att rekrytera den bäste. Frågan är emellertid vem avgör vem som är bäst.

Formella beslut och informella ställningstaganden blandas ihop. De informella ställningstagandena, som sker på flera nivåer och i skilda grupper, uppfattas emellertid som mest betydelsefulla. Dessa ställningstaganden sker kollegialt, kan vara förenande verksamheter och skapar sociala strukturer (jfr Scott 2001). Långa kollegiala processer tycks borga för att kolleger kommer till tals och att argument lyfts för att så småningom leda till formella beslut, som då är förankrade och accepteras. Det handlar om en process och en procedur där kompetens och *salus academiae* vägs samman och där behov och tillfälle kan avgöra vad som prioriteras och hur konsensus kan uppnås.

Alternativt kan det vara så att det råder okunskap om regelverk och beslut, vad de innehåller, hur de skall tillämpas och vem som har ansvar för att hålla sig uppdaterad om förändringar. En annan förklaring kan vara att formella och juridiska regler förändras snabbt medan informella spelregler är mer stabila (jfr North 1997 och Hollingsworth 2002). Regelverken förändras ofta att det kan vara svårt för akademiker att hålla sig uppdaterade. Akademiker gör då istället som de alltid gjort, nämligen tillämpar gemenskapens självstyre, följer sina kollegiala och vetenskapliga spelregler. Detta kan leda till ett avvaktande

förhållningssätt gentemot beslut och regelverk trots att båda vanligtvis är dokumenterade *produkter* (outputs and performance; Hollingsworth 2002).

De formella besluten tas på den politiska arenan av rektor eller dekanus men avgörandet, konsensus, uppnås vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande på den akademiska arenan, vilka för institutionens forskare och lärare anses vara framgångsrikt (jfr Collins 2003).

Normer och värden förefaller i stort sett att sammanfalla oavsett fakultet, institution, kön, ämne eller lärosäte – dock inte utan avvikelser. Kollegiala och vetenskapliga spelregler existerar och följs oavsett lärosäte eller institution. Sannolikt kan detta förhållande relateras till akademikers vetenskapliga och kulturella fostran (jfr Kuhn 1996, 1962 och 1969 och Schein 2004). Avvikelser är mer framträdande vid rekrytering av forskarstuderande särskilt vad avser kriterier och blir beroende av de handledare som ansvarar för bedömningen, vilket för många förefaller vara självklart.

Likheter i intervju svaren var tydligast mellan kolleger på den egna institutionen. Några av de kvinnliga professorerna uppfattar jag som mer kategoriska än männen i sina berättelser och svar. Exempel på detta var när kvinnorna uttryckte sig om akademiskt självstyre på institutionsnivå: *det skall vara en professor; vi vill själva komma med förslag; självklart att den som har pengarna avgör vem som skall antas till forskarstudier.*

Skillnader som upptäckts återfinns huvudsakligen i åsikter om huruvida kollegialt och vetenskapligt ledarskap är möjligt att bedriva samtidigt, vilket kunde vara kopplat till egna upplevelser av hur prefekter verkat på institutionen.

Prefekterna tycktes ha bättre kunskap om arbetsgivaransvar, beslut och regelverk än övriga kolleger. Detta kan bero på att prefekter behöver sätta sig in i formalia när de skall hantera sina arbetsuppgifter och får därmed möjlighet till insikt och förståelse för den formella delen av uppdraget.

Intressant var att vid de åtta institutionerna var endast en kvinna prefekt. Majoriteten av professorerna vid samtliga institutioner var män men vid varje institution fanns kvinnor som var professorer. Urvalet av män är alltså större och kan vara en förklaring till att fler män åtar sig uppdraget som prefekt. Ett annat skäl kan vara att framför allt kvinnorna var tydliga med hur de såg på uppdraget som prefekt och om innebörden av uppdraget för en lärare:

Alla som är här vid institutionen är här för att vi är forskare. Är man studierektor eller prefekt för länge, dödar man sin egen akademiska karriär. Att vara prefekt och även studierektor splittrar ens arbetsituation (G3; kvinna vid samfak) och

Ingen vill vara prefekt eftersom folk vill forska och undervisa, inte administrera. Man vill inte sitta still på ett kontor (U4; kvinna vid samfak).

Dessa synpunkter går hand i hand med att lärare vill forska, *det är det vi vill*, inte sitta på ett rum och administrera. Såväl kvinnor som män forskar hellre än åtar sig uppdraget som prefekt. Professorer som är involverade i forskningsprojekt har säkert skäl till att inte åta sig krävande uppdrag som att leda en institution. Att då engagera sig mer i rekryteringen av ”sin” forskarstuderande förefaller mer naturligt.

Detta förhållningssätt ger upphov till tankar om hur ledarskapet egentligen borde vara och vilka intressen, krav och viljeyttringar som bör ha betydelse vid rekrytering av prefekter för att få den bäste och mest lämpade. Detta är något som fortsatt forskning kanske kan ge svar på.

Någon enskild aktörs betydelse har inte upptäckts vid rekrytering av prefekter. Kollektivets betydelse förefaller stor och i stora drag liknande oavsett fakultet, institution, kön, ämne eller lärosäte. I något ämne har antytts att vissa professorer som har en stark ställning vid institutionen måste övertygas innan prefekter väljs. Handledare framhålls däremot ha avgörande roll vid rekrytering av forskarstuderande. I detta avseende tycks en enskild aktör ha stor betydelse och förhållandet sammanfaller i stora drag oavsett fakultet, institution, kön, ämne eller lärosäte.

Vid rekrytering av både prefekter och forskarstuderande är informella kriterier betydelsefulla. De behöver vara flexibla och kunna situationsanpassas därför är det onödigt med dokumentation eller formalisering av bedömningskriterier. På detta sätt kan även akademikers självstyre och kollegialiteten vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande upprätthållas. Denna tysta kunskap med institutionaliserade spelregler (jfr nyinstitutionell teori), som alla tycktes känna till, belyser den arbetsform som finns i den akademiska miljön och är central för gemenskapen akademiker och för min avhandlings resultat.

Formers, normers och värderingars betydelse vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande skall inte underskattas, tyvärr verkar de inte ha diskuterats utan alla *tycks veta vad som gäller*. Om denna tysta kunskap diskuterades borde det finnas förutsättningar att tydliggöra rekrytering av prefekter och forskarstuderande som skulle kunna bidra till en utveckling av det akademiska ledarskapet.

11.5 Avslutning

Avhandlingens huvudfråga var hur akademisk och vetenskaplig kultur agerar och hanterar balansen mellan skilda intressen, krav och viljeyttringar när prefekter och forskarstuderande skall rekryteras. Dessutom skulle studien ge svar på vilka arbetsformer som finns och huruvida regelverk eller vetenskapssamhällets former, normer och värden hade avgörande betydelse vid rekrytering.

Min studie visar på hur gemenskapen akademiker agerar och hanterar rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Processerna vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande visade sig spegla arbetsformer som institutionaliserats till spelregler. Regelverk fick ofta underordna sig akademikers delvis informella spelregler återspeglade i vetenskapssamhällets former, normer och värden och som samtidigt innehöll gemenskapen akademikers krav, intressen och viljeinriktningar. Dessa spelregler vårdades men intressen och krav från ett politiskt föränderligt system fanns som en ram i bakgrunden. Gemenskapen akademikers historia och tradition bidrog till att forma spelreglerna som blev som en tyst kunskap som alla tycktes känna till.

Akademikers självstyre visade sig i formen för hur prefekter skulle rekryteras genom en kollektiv process vid institutionen, med en valberedning och krav på att rektor eller dekanus inte skulle blanda sig i processen. Vid rekrytering av forskarstuderande var autonomi begränsad till en mindre grupp professorer som avgjorde vem som skulle antas till forskarstudier.

Båda rekryteringarna var kollegiala, stabila och traditionella processer med kriterier som utformades av kolleger till spelregler. Dessa baserades för prefekter på vetenskaplig kompetens och legitimitet samt beaktade även andra intressen och krav som var bra för institutionen. Utöver detta måste det finnas en vilja att åta sig uppdraget som prefekt när man tillfrågades. Vid antagning av forskarstuderande bedömdes förmågan att tillgodogöra sig en forskarutbildning flexibelt och anpassades efter respektive forskarutbildning och projekt.

Vid antagning till forskarstudier var varje bedömning individuell och gjordes av en mindre grupp akademiker än vid rekrytering av prefekter. Formella beslut och informella ställningstaganden blandades ihop i båda rekryteringarna. Informella ställningstaganden, som skedde på flera nivåer och i olika grupper, uppfattades som mest betydelsefulla.

När institutionen gjorde sin bedömning av prefekter skedde detta utifrån hur skickligt denne troddes förmå leda institutionen med utgångspunkt i ett kollegialt och professionellt akademiskt ledarskap. Skicklighet ansågs även ha avgörande betydelse när handledare valde sökande och föreslog den person som bäst passade in för forskarstudier i det aktuella ”projektet.”

Det tycktes finnas åtminstone tre former av akademiskt ledarskap: det professionella, det kollegiala och det formella. Prefekter behöver balansera mellan alla tre och samtidigt hantera skilda gemenskaper. Akademiskt ledarskap blir även en arbetsform i det praktiska arbetet och vid val av prefekt och antagning till forskarstudier. Behörig för att bli prefekt innebar att en lärare hade uppnått vetenskaplig, pedagogisk och administrativ legitimitet. Detta innebär en möjlighet att utses till prefekt som formaliseras genom beslut av rektor eller dekanus.

Min studie visar att kriterierna vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande kan kategoriseras som *behörighet*, *kollegiala kriterier*, *kriterier av managementkaraktär* samt *personliga egenskaper*. Dessa kriterier

gör inte anspråk på att vara fullständiga utan är exempel från mitt empiriska material. *Behörighet* för att kunna bli prefekt var ofta formaliserat som att vara en person med hög vetenskaplig kompetens och anställd vid institutionen. *Kollegiala* informella kriterier som framkommit var att vara professor eller docent, vara förankrad på institutionen, kunna tillvarata former, normer och värden, arbeta efter konsensus, ha förståelse för verksamheten och ha erfarenhet av att representera institutionen. Kriterier av *managementkaraktär* var att administrera, ta beslut, kunna hantera ekonomi personal, se till helheten, vara på plats, vara arbetsgivare och ge service. Lärosätena angav dessa kriterier i något dokument som beskrev prefektens arbetsuppgifter och ansvar. *Personliga egenskaper* avsåg att vara diplomatisk, att passa in, vara pålitlig, ha social kompetens och vilja åta sig uppdraget när frågan ställdes. De informella kriterierna bestämdes av institutionens kolleger. Motsvarande kriterier vid rekrytering av forskarstuderande visade sig innebära *behörighet* enligt lag och förordning och enligt densamma ha förmåga att tillgodogöra sig en forskarutbildning. Dessutom skulle det finnas tillgång till handledning och finansiering på fyra till fem år. *Kollegiala* informella kriterier som framkommit var att ha ett vetenskapligt förhållningssätt, kunna kommunicera på svenska och engelska, vara en lovande forskare och kunna tillföra något forskningsmässigt. Några fakultetsnämnder angav en del av dessa kriterier som behörighetskrav för antagning till forskarstudier. Informella kriterier av *managementkaraktär* var att bli klar i tid med sin forskarutbildning och kunna producera forskningsresultat. *Personliga egenskaper* tycktes vara att ha arbetskapacitet, ha motivation, vara självständig och ha social kompetens. Till detta kommer att *passa in* vilket vid antagning till forskarstudier var, enligt min tolkning, oerhört flexibelt och kanske var det som hade avgörande betydelse för antagningen. Kriterier av *managementkaraktär* och *personliga egenskaper* var informella krav som ställdes upp av de kolleger som deltog i rekrytering av forskarstuderande.

De kriterier som finns och som alla tycktes känna till gav möjlighet till flexibilitet och situationsanpassning när institutionen valde sin prefektkandidat. Kriterierna innebar emellertid att antalet kandidater blev begränsat och det kunde vara svårt att hitta rätt person. Det tycktes som om prefekter hämtades ur en inre krets av lämpliga professorer eller docenter och det fanns tecken på ett snarlikt förhållande avseende kretsen av potentiella forskarstuderande.

Institutionerna uppvisade flera gemensamma mönster för vem och på vilket sätt prefekter eller motsvarande valdes liksom när forskarstuderande antogs. Gemenskapen akademikers spelregler, kriterier och självstyre ger en fingervisning om vad som anses centralt och värdefullt för den inre ledningen och styrningen vid lärosäten i Sverige.

Rekryteringar av prefekter och på sikt även av forskarstuderande kan innebära förändringar av det akademiska ledarskapet och i en institutions verksamhet, då är det inte är tillräckligt att imitera eller söka svar hos andra

framgångsrika verksamheter som lyckats. Den egna identiteten, det unika och det som organisationen är bra på, har större möjligheter att konkurrera och överleva än att imitera och standardisera, vilket traditionen visar.

EPILOG

Under tiden som jag studerat det akademiska ledarskapet på institutionsnivå har vid några lärosäten gjorts förändringar. Nya rektorer har anställts och några av dessa har försökt rekrytera prefekter på annat sätt än det traditionella, som beskrivits i denna avhandling. Framgången har varit blandad. Det finns lärosäten som har bytt ut titeln prefekt mot akademichef eller sektionschef för att markera en förändring. Åtminstone vid ett lärosäte har rekryterats sektionschefer utan doktorsexamen. Jag har emellertid sett att ansvar, innehåll och omfattning i uppdraget eller i några fall anställningen inte skiljer sig märkbart från de som kallas prefekter med tidsbegränsade uppdrag. Möjligen vill några rektorer och styrelser markera sitt självstyre gentemot kolleger på institutionsnivå och byta ut en kollegial och vetenskaplig legitimitet mot mer management och inskränka institutioners självstyre. Intressant för fortsatt forskning vore att studera varför rektorer rekryterat prefekter annorlunda än det mer traditionella förfarandet och vilka konsekvenser detta haft för lärosäten och institutioner.

Vid de stora och äldre universiteten har flera dekaner ålagts ett större ansvar vid rekrytering av prefekter med bibehållandet av de kollegiala formerna. En vanlig modell har visat sig vara, att dekanus har en öppen dialog så att prefekten som till slut föreslås av institutionen lättare kan accepteras av båda parter. Det skulle vara intressant för fortsatt forskning att studera huruvida detta förhållande inneburit någon förändring vid rekrytering av prefekter.

Något kan också behöva göras för att få uppdraget som prefekt attraktivt och meriterande. Möjligen må nya lokala regelverk på några lärosäten ha bidragit till att diskussioner kommit igång om ansvar och arbetsuppgifter för prefekter. En intressant fråga är huruvida en levande diskussion om prefektuppdragets ansvar, innehåll och problematik förs mellan högsta ledning, dekaner och prefekter och vilka förväntningar respektive part har på varandra. Möjligen skulle diskussioner om prefektens arbetsuppgifter ge mer transparens och öka förståelsen både uppåt och neråt i organisationen för

uppdragets förväntningar och komplexitet. Jämförande studier med liknande organisationer skulle sannolikt också vara fruktbart.

Ytterligare en intressant fråga är varför så få kvinnor utses till prefekter samt hur lektorer och adjunkter ser på kriterier och process vid rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Intressant vore även att studera huruvida framgångsrika akademiska ledare och forskare rekryterats till forskarstudier genom handplockning eller i en mer öppen kollektiv process.

Kanske är den kollegiala och vetenskapliga kulturen det kitt som håller ihop forskare och lärare vid ett universitet, när vetenskapssamhället allt mer utsätts för yttre och inre påtryckningar och när förutsättningar för akademiskt ledarskap förändras. Akademin och det kollegiala ledarskapet har länge varit framgångsrikt (jfr Bennich-Björkman 2008) och normer och värden verkar vara centrala inte minst för ett framgångsrikt akademiskt ledarskap (Bexel 2010). Det är därför angeläget för ledningar vid ett universitet eller en högskola att beakta gemenskapen akademikers och vetenskapssamhällets intressen, krav och värden, som prefekter dagligen konfronteras med som chefer och ledare, när de skall leda sina kolleger och utveckla verksamheter vid institutioner och lärosäten.

SUMMARY

Aim and background

Academic leadership and management in Swedish universities is a field not much researched but much debated. The literature contains sweeping generalizations of what is required of a prospective department head. This thesis study how academic and scientific culture act and handle the balance between different interests, demands and preferences and what is considered central and valuable in the leading and managing within universities in Sweden. These are set against each other whenever department heads and research students are to be recruited.

Prior to 1852 the University Senate considered itself possessing the right to apply the principle of *salus academiae* (to the benefit of the university) when appointing professors. Experience proved, however, that there were other considerations and circumstances than scientific competence and skills that were considered by the Senate. Before 1963 it was a matter of course that the professor as chair of the department should represent both discipline and colleagues. During the expansion of higher education in the 1960s the Swedish title of 'prefekt', corresponding to department head, started being used for professors leading their colleagues within the discipline. How the appointment was made and who was appointed formed a matter for the university in question to determine. The Higher Education Act and the Higher Education Ordinance gave fairly free reins to universities to develop the procedure for how to appoint a prefekt for, as a rule, a three-year term of office.

As in other parts of the western world, Swedish universities have undergone great changes since the 1960s. The result of the expansion is that there are now more employees to lead. In the last two decades governments and politicians, not least in Sweden, have expressed a desire to adapt universities ideologically to the market using ideas taken from New Public Management. Economism has become the dominant political control, which has taken over more traditional control forms like democracy, ethics and legal certainty. Control may also be based on silent knowledge embedded in the

scientific community's forms, norms and values with regard to autonomy and self-control, which may be more difficult to capture and put into writing. The above-mentioned preferences and demands from society may involve dilemmas which need to be handled when recruiting academic leaders. On account of these events and changes it is likely that academic leadership differs from leadership in other organizations, since the organization is so many-faceted with its aims to educate and foster critical and independent researchers and students.

Recruitment

Even though separate interests may make themselves known in connection with recruiting, it is my experience that an organization largely defends its core values during such processes. When someone is recruited assessments and selections are made which are based, for example, on practical experience, theoretical knowledge, norms and values. The recruitment of department heads and research students are examples where diverging interests and demands are put to the test. At the same time the processes reflect academia's ways of working. Leadership is essential to an organization and thus the recruitment of leaders or leaders-to-be may be decisive for how the organization will succeed in its work.

It is primarily vice chancellors, deans and administrative heads that highlight in writing two normative requirements for how to exercise academic leadership, as either market management or academic leadership. The latter approach involves that academic leadership is complex, needs to be anchored in the reality of research and education, and is sceptical of academic leadership with the character of New Public Management. Still, it seems unclear what is understood by academic leaders and how such persons are identified.

Current leadership research points to the necessity for leaders to adapt to context and culture, which requires an understanding of the landscape where the leadership is to be exercised when studying academic leadership. Hence, the importance of the collective in recruiting academic leaders will probably weigh more than that of individual actors. As every group of individuals develops its own culture, the organization should not appoint just anybody, but should carefully select persons that fit into the organization culture.

Research has demonstrated that the recruitment of heads is an informal and rarely documented process. This makes it difficult to acquire knowledge about how recruiting is done. Formulations like *fitting in* and *situation-adapted* are common in connection with the recruitment of heads. No research has been found about how universities get about when electing teachers as heads of departments with the task of leading their colleagues, and research of admission to research education is limited.

Issues

Those, who head departments of researchers, teachers, research students and administrators, play a central role in Swedish universities and may control department activities. The way they are appointed and the underlying basis may thus contribute to the knowledge of the whats and whys that is valuable for achieving management control in Swedish universities. Since 1993 the recruitment of department heads has not been statutory, while admission to research education has been carefully regulated. As this study was carried out before the 2011 autonomy reform, central and local regulations between 1993 and 2011 constitute its jurisdictional framework.

Following the mentioned aim, questions are asked whether procedures come into play when recruiting heads of department and research students, and whether the final choice is determined by regulations and/or academic norms. Another issue is whether there exist any documented criteria, whether *salus academiae* or competence determines who becomes head and research students, whether patterns can be discerned in the processes, and whether consensus about recruitment prevails among departments from different faculties or schools.

The bases and the handling of recruitment processes for department heads and research students differ, possibly because, unlike the latter, the former are not centrally regulated. Both processes contain elements which may reflect separate interests and demands as regards management and control. Since none of the decisions taken during these processes can be appealed, the field is open for those who do the recruiting to work freely. Possibly, what is labelled as the election of department heads and the admission of research students involves the application of special *rules of the game*.

Theory

An institution may be, for example, an artefact, a form of appearance, an attitude, a norm or a valuation. Institutions create identity and security for a community and are perceived as stable and resistant. Meanwhile, individuals are limited and formed by restrictions which can make them feel uncertain if the norms and values of the community are not followed. For communities, groups or networks to function and develop, their members are expected to share certain normative and basic circumstances, general values, convictions and traditions. One or more institutions can be molded into social structures, collective behaviour, common knowledge areas and convictions within the framework of the rules of the game. Theories about institutions and rules of the game have been taken from new institutionalists such as Douglas (1986), Jepperson (1991), March and Olsen (1989), North (1997) and Scott (2001).

Thought styles may, according to Douglas (1986), develop from a community, which makes institutions homogeneous and stable. Institutions

may be hard to change or affect by anyone or anything outside a strong community. Laws and regulations that are instigated outside one community but are produced to control other communities usually change faster than informal norms and values. Stability, according to Hollingsworth (2002), develops over time, and the least stable appearance and control forms derive from administrative decisions, bureaucracy, prescriptions, laws and rights, which are expressed in political control systems.

Actions, norms, traditional rules and values with a history of their own prevail among communities to be found in Swedish universities. The Swedish university landscape contains at least four communities: academics, administrators, politicians and students. Each community has its own rules of the game, and although their interests, demands and preferences compete, they still need to cooperate. Hence, these communities with their different functions and roles are mutually dependent. In a great many contexts academics appear as one profession with common and stable cultural forms of appearance and rules of the game. However, each discipline or subject may form its own community, and this is probably the most stable. Although internal competition and academic qualifications are encouraged they contribute to internal confrontations and tensions between the academic communities. A special community is formed by academics with a PhD, where research leadership is won and legitimized by a collegial review of research on national and international arenas. The interests, demands and preferences of academics and the scientific community, as captured in the CUDOS concept, are characterized by professional rules of the game based on forms, norms and values which are perceived as qualitative and valuable and which academics wish to maintain or at least change on their own initiative.

The community comprising politicians' interests and demands may be formal or informal and are expressed in regulations, laws and ordinances, general authority guidelines, funding, policies and letters of regulation. These rules are characterized by democracy and legal certainty as well as by NPM and are considered as being of short duration and not very stable. Decentralization, control, standardization and quantitative evaluations are perceived as economic and political tools used by politicians to change the leadership and management of academics. Bureaucracy and uniformity are matters that the community of administrators in particular seem to identify themselves with, but every university employee is a civil servant who needs to take several roles and rules into consideration. Although the community of students is a temporary constellation in universities, it exerts its influence on teaching and is formally represented in the governing bodies of the organization.

Academic freedom and collegiality vary over time, are hard to capture and may involve dilemmas when democracy and legal certainty must be taken into consideration. Part of the reason may be that academics have been fostered into a profession in a collegial and collective environment of a national and

international character. Hence, the link to a specific university is not as strong as within other communities. The concept of collegiality may be perceived as participation and democracy. Anchoring processes in advance of a decision or consensus about what to be done may be formal and informal, slow and time-consuming. All teachers in a college, which may include all academics, a department, a discipline, a research group or PhD teachers, should be given the chance of arguing their case. Collegiality and academic freedom become both a form of working and rules of the game for the community of academics. The silent knowledge and vagueness embedded in academic freedom and collegiality may entail that members get into conflict with other academics, administrators or politicians.

To lead a community or an organization requires legitimacy, which is the result of a long process going back to traditional foundations and to the rules of game that are applied in the community where the leadership is exercised. Legitimacy is part of a cultural pattern of norms and rules, and in order to be granted legitimacy it is necessary to adopt these and acquaint oneself with how leaders should act in different situations. At a university these patterns may, for instance, consist of the interests of university teachers as well as the forms, norms and values of the scientific community. These mentioned could be named academic leadership.

One way of specifying academic leadership is to frame it into contexts where the term is used. Three typical examples of academic leadership and what these involve have been identified in texts referred to in the thesis. In concrete situations, I assume, these types will be expressed in a mixture where one type may carry more weight than the other/s. I do not claim to be able to identify all imaginable meanings of academic leadership in the following:

- *Professional leadership comprises scientific and pedagogical leadership and is linked to university researchers and teachers. Being professional means that researchers and teachers actively conduct some form of research and teaching. Scientific leadership is enabled when a teacher has achieved research legitimacy and qualifications, been reviewed by colleagues nationally and internationally and obtained a position in the scientific community which makes the leading of research possible. Scientific leaders are usually found among professors, docents ('associate professors'), research group leaders, post-doctoral research fellows and assistant professors/lecturers. Pedagogical leadership involves that teachers exercise leadership while teaching and generally contribute to pedagogical development. Pedagogical leaders are found among all active researchers and teachers.*
- *Collegial leadership entails that a teacher is appointed by the faculty to represent it in the capacity of a teacher. Faculties may be more or less clearly defined. The way colleagues choose the chair of a faculty board is usually well-defined, but the way department heads are selected is vaguer. It partly depends on the composition of the faculty of teachers at the time when a representative is to be chosen. Representatives are usually appointed for a*

specific pre-determined term of office. Appointing a collegial representative cannot be done without this person having acquired scientific, pedagogical and administrative legitimacy.

- *Formal leadership means that the government, the university board, vice chancellor/president or dean has appointed a head with legal responsibility. This is a responsibility usually held by vice chancellors and pro-vice-chancellors as well as by deans, department heads and others with equivalent titles. The function usually involves a considerable element of management.*

The duties of collegial and formal academic leadership are limited in time and may mean that the leader returns after completing the term of office to former research and teaching duties, in most cases in the same department as where the person used to teach and do research. The three forms of academic leadership reflect different interests and demands prevailing in Swedish universities among the academic community, in the university administration, in the government and among politicians, which when exercised may involve conflicts and create tensions, since the terms are based on different kinds of authorization.

Frame of reference

A new institutionalist approach together with studies of the environment, history and traditions of the university world form my frame of reference. Forms, norms and values develop into rules of the game in a group, a community or an organization. The community primarily studied is that of academics, whose rules are founded in the scientific community. Rules of the game develop successively in the context of the university as the work place or landscape. Demands from government and parliament expressed in regulations, general guidelines, funding, policies and letters of regulation have also been weighed into my reference frame.

Method

The empirical material consists of interviews with professors and docents (associate professors) in seven universities and eight departments, conducted between 2007 and 2009, and of current central and local regulations as well as reports from Lund University (2000). The questions were divided into three main areas: basic facts about the departments visited, admission to research education, and the choice of department heads. The two latter areas involved asking open questions on regulations, criteria and processes in the recruitment of department heads and research students.

In the selection of departments and informants a special interest group approach was used. The informants consist of a limited number of carefully

selected people, supposedly possessing an insight and sufficient information to be able to answer the issues that may concern a researcher. The departments selected may be classified as research and teaching intensive. The study includes both women and men. All the departments are relatively big and have experienced more than one department head election during the last 20 years. The selection of informants was made according to a special interest group model and after studying the homepages of the universities. Searches were made for persons with a PhD, professors or docents, subject coordinators, directors of studies for research degrees, supervisors of doctoral students and/or department heads. Since all had worked for a considerable time at the department and university in question, they were supposedly well qualified for shedding light on the questions included in the study. When the selection was completed, those who were to be interviewed were approached. They were then told about the aim of the study, how the material was to be processed as well as time and place for the interviews. After this the questions were sent out in advance.

Results

Electing department heads

Recruitment chiefly takes place in accordance with informal criteria formed into rules of the game by colleagues. For academics these rules represent quality and long-term effects, which are given precedence to interests and demands expressed in other communities. These are based on scientific competence and legitimacy, while other interests and demands benefiting the department are taken into consideration. To this must be added a willingness to accept the office of department head when approached. The recruitment process for electing department heads is collegial, involving undocumented rules, tried forms and traditions that are well-known and seldom questioned in the community of academics but appear to be a matter of course in the departments. There is a tangible similarity between one department and another.

When recruiting heads the rules of the game demand that the department should have a great measure of autonomy, which in turn means that the vice chancellor or dean should not interfere with the collegial process. The nominating committee should produce the candidate of the department, which should be an internal process. Both informal and normative criteria exist, one prerequisite being that the candidate should preferably be a professor. Teachers qualify in order to become heads, and activities within the department create conditions which give legitimacy to teachers to being eventually elected its head. The term of office of the head-elect is limited to 50% of the incumbent's employment as a teacher. The rules of the game turn into a working form for recruiting department heads for a collegial leadership.

Collegial and scientific leadership

Collegial leadership is viewed as a double mandate, as it is both formal and based on the trust of colleagues. Furthermore, collegial leadership appears to be both complex and political. Collegial and scientific leadership are said to be hard to combine, a primary reason being that there is not enough time for both and that they represent leadership in different environments. Women are more categorical than men when referring to this aspect.

Scientific leadership is considered to be more hierarchic and informal and as taking place in a restricted environment with clear goals and short decision processes. Scientific leaders must focus on research and be driving, competing and working hard to obtain research funds and be in evidence in the scientific community.

Both collegial and scientific leaders require leader abilities such as arousing enthusiasm, anchoring, inspiring, listening, motivating, organizing, planning, working strategically and having social competence as well as being able to administer and handle the staff, the economy and legal matters.

Recruiting research students

Some qualification criteria are fairly similar across departments and universities. To these are added the application of generally accepted scientific criteria. It is also important to be able to express oneself and present one's results in Swedish and English.

There are also internal criteria, which are applied in different ways and are much debated among colleagues, since they seem to be of decisive importance. The criteria are applied differently with regard to the project and the research area. Since the meaning of *profiting by a research education* is a matter for interpretation, the formulation tends to be flexible, informal and adapted to the research programme and project in question. Other abilities that are difficult to assess seem to include having great work capacity, being able to complete one's research education in time as well as being a motivated and promising researcher. One criterion that is hard to interpret may be what is expressed as fitting into the team, project or organization, which forms a distinct pattern in the informants' answers. A general goal when recruiting research students is apparently the endeavour to find the best or the right person, or the one believed by the supervisor/s to be able to contribute to research.

Supervisors or research teams exert a great influence on the entire recruitment process, especially when external funding is involved and someone in the team has already been appointed to supervise the research student. This suggests a logical connection, since this person has to work close to the research student. It is informal considerations like these that often appear to determine who are admitted to research education.

Within a research team or subject field the recruitment is largely informal and collegial. Professors are the ones primarily considered capable of determining who is the best candidate to fit in with the organization and the research studies. Hence, whatever regulations surround the recruitment of research students, it is the rules of the game of the academics, their well worked-out patterns and their traditions that gain the upper hand. Department in Humanities and Social Science are more into a collective form when recruiting research student, while departments from natural and technical faculties are more into individual forms of recruiting. This means that fewer professors are involved in the process. The medical department are even more individual when research students are chosen. Handpicking research students are common. Most important is however if the money come from external institutes and financiers, then the process will be individual in all of the departments which I have studied.

Stories and silent knowledge

Norms and values largely coincide regardless of faculty, department, gender, subject or university, as well as when recruiting department heads and research students. Some of the women professors gave the impression of being more categorical in their statements than the men. The differences relate mainly to their views on the possibility to exercise collegial and scientific leadership simultaneously, which may be due to the informants' own experiences of the ways heads in their department had acted. In the recruitment of research students there are some deviations related to the criteria, depending on the supervisors responsible for assessment, which to many informants seems to be a matter of course.

Collegial and scientific rules of the game prevail regardless of university or department. This is probably related to the scientific and cultural fostering of academics. Collegial talk within the discipline emerges clearly in the stories as playing an important part in recruitments. One subject contained indications that there were certain professors with a strong position who needed to be convinced before electing a department head. There is, however, a clear emphasis on the crucial role of the supervisor when recruiting research students. This, too, coincides largely regardless of faculty, department, gender, subject or university.

Informal criteria play a decisive role both when department heads and research students are recruited. Such assessment criteria need to be flexible and adaptable to the situation, and are therefore unnecessary to document or formalize. The autonomy of academics and collegiality in the recruitment of department heads and research students can consequently be maintained. This silent knowledge with its institutionalized rules of the game that everyone seems acquainted with highlights the ways of the academic environment and is central to the community of academics and to the results of my thesis.

Conclusions

The major issue of the thesis was academic and scientific culture's acting and handling of the balance between separate interests, demands and preferences when department heads and research students are to be recruited. Another aim was to find out what working methods exist and whether regulatory systems or the forms, norms and values of the scientific community played a decisive role in recruiting.

My study demonstrates how academics act and handle the recruitment of department heads and research students. The recruitment processes for these two groups turned out to mirror working forms that had been institutionalized into rules of the game. This works as the new institutionalists describe. Regulatory systems often became subordinate to the partly informal rules of academics, as reflected in the forms, norms and values of the scientific community while simultaneously comprising the academic community's demands, interests and preferences. Also these are described by the new institutionalists. These rules were cherished against a background, however, of interests and demands from a changing political system. The history and tradition of the academic community contributed to forming the rules of the game, which turned into a silence knowledge that everyone seemed to be familiar with.

The autonomy of academics was revealed in the form for recruiting department heads involving a collective process within the department, with an election committee and requirements that the vice chancellor/president or dean should not interfere with the process. When research students were recruited this autonomy was restricted to a small group of professors determining who should be admitted to research education.

Recruitments are collegial processes involving criteria which are partly informal and designed by colleagues as rules of the game. With regard to department heads these are based on scientific competence and legitimacy as well as considering other interests and demands that may benefit the department. In addition, a willingness to take on the duties of a department head must also be shown by those who are asked. In the recruitment of research students the assessment of the candidates' ability to profit by research education is flexible and adapted to relevant programmes and projects.

Each assessment of research students is individual and is performed by a smaller group of academics than when department heads are recruited. Formal decisions and informal standpoints are mixed in both types of recruitment. Nevertheless, it is the informal standpoints taken on several levels and in different groups that are looked upon as the most important.

The assessment of department heads is made on the assumption of how skilfully the person is going to lead the department adhering to a collegial and professional academic leadership. Skills are also considered decisive when supervisors select applicants for research studies and propose that the one who

fits in best should be admitted. Department heads appear to balance between the three forms of academic leadership: the professional, the collegial and the formal and have to handle separate communities.

My study demonstrates that the criteria for recruiting department heads and research students may be categorized in the terms of *eligibility*, *collegial criteria*, *criteria of a management character* and *personal qualities*. These criteria make no claims to be complete but are examples taken from my empirical material. The *eligibility* for becoming a department head was often formalized as being a person with a high scientific competence who was employed in the department. The *collegial* informal criteria involved being a professor or docent (associate professor), firmly established in the department and able to make use of its forms, norms and values, working by consensus, understanding department activities and having had the experience of representing the department. The criteria of a *management character* included administering, making decisions, being able to handle the economy and the staff, having a holistic attitude, being on the spot, acting as employer and providing service. These criteria were set down by the universities in a document describing the duties and responsibilities of department heads. *Personal qualities* involved being diplomatic, fitting in, possessing social competence and a willingness to accept the position when asked. The informal criteria were set up by the colleagues in the department. The corresponding criteria in recruiting research students turned out to involve *eligibility* according to acts and ordinances and, according to the same, having the ability to profit by a research education. In addition, supervision and funding were to be provided for four to five years. The *collegial* informal criteria that emerged involved possessing a scientific attitude together with the ability to communicate in Swedish and English, and being a promising researcher capable of and contributing to research. A few faculty committees stated that some of these criteria were the qualifications required for being admitted to research studies. The informal criteria of a *management character* stressed the ability to be able to complete the research education in the time stipulated and to produce research results. *Personal qualities* seemed to include possessing capacity of work, being motivated, independent and having social competence. To these were added *fitting in*, in my view an extremely flexible criterion, that may ultimately have decided who would be admitted to research studies. Criteria of a management character and personal qualities formed informal requirements added by the colleagues who took part in the recruitment of research students.

The study shows that the existing criteria, which are both formalized and informal also are familiar to everyone, offer flexibility and adaptation to the situation when a department selects a candidate to become its head. However, the effect of these criteria is that the number of candidates is limited and that the right person may be hard to find. The head is apparently picked from an inner group of suitable professors and docents, and there are signs that a

similar situation is at hand with regard to the circle of potential research students.

The departments gave evidence of common patterns for who was elected department head or the equivalent, and the way this was done. Most of the same goes for the admission of research students. In the latter you can find variations between faculty and departments in how criteria are used and how they work – collective or more individual.

The rules of the game, criteria and autonomy of the academic community give an indication of what is regarded as central and valuable to the internal leadership of universities in Sweden.

Perhaps collegial and scientific culture is the glue that unites the researchers and teachers of a university when the scientific community is becoming more and more exposed to external and internal pressure and the circumstances of academic leadership are changing. Academia and its collegial leadership have experienced a long period of success, and its norms and values still seem to be central and valuable, not least in a successful academic leadership. Hence, when colleagues are appointed to lead colleagues, universities are bound to observe the norms and values of the scientific community by offering them good terms for leading their departments.

REFERENSER

- Abrahamsson, B. (1996) – Academic Leadership in the ivory tower and the knowledge factory. Paper for the conference, *Faculty Priorities for a New Century, Princeton, Oct 20-22*.
- Agevall, L. (2005) – *Välfärdens organisering och demokratin – en analys av New Public management*. Växjö: Växjö University Press. Acta Wexionensia, nr 60.
- Agevall, L. och Jenner, H. (2008) – Lärares professionalitet – förmågan att hantera dilemman. Kapitel i *När den professionella autonomi blir ett problem. Acta Wexionensia, nr 161*. Jonnergård, K., Funck, E. och Wolmesjö, M. (red) Växjö: Växjö University Press.
- Alvesson, M. (2001) – *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) – *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Apelgren, K. och Giertz, B. (2001) – *Pedagogisk meritportfölj : och plötsligt var jag meriterad!* Uppsala: Uppsala universitet, Enheten för utveckling och utvärdering.
- Arbnor, I. och Bjerke, B. (1994) – *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Arcadius, K. (1999) – *Ett särskilt handlag*. Högskoleverkets rapportserie, 1999:2S.
- Askling, B. (2012) – *Expansion, självständighet och konkurrens. Vart är den högre utbildningen på väg?* Göteborgs universitet: Billes.
- Backman, J. (1998) – *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Becher, T. och Trowler, P. R. (2001) – *The Academic Tribes and Territories*. Second Edition. Buckingham: SRHE Open University Press.
- Benner, M. och Sandström, U. (2000) – Institutionalizing the triple helix: Research funding and norms in the academic system. Artikel i *Research Policy, Volume 29, Issue 2, s 291-301*. Linköpings universitet.
- Benner, M. och Brundin, P. (2008) – Modet att ta ansvar. Kapitel i *Forska lagom och vara världs bäst*. Benner, M. och Sörlin, S. (red). Stockholm: SNS Förlag.
- Benner, M. (2009) – *Kunskapsnation i kris? Politik, pengar och makt i svensk forskning?* Stockholm: SISTER.
- Bennett, J. (1998) – *Collegial professionalism*. Phoenix, USA: Oryx Press.
- Bennich-Björkman, L. (1997) – *Organising Innovative Research: The Inner Life of University Departments*. Paris: IAU Press.
- Bennich-Björkman, L. (2004) – *Överlever den akademiska friheten*. Högskoleverkets rapportserie 2004:1 R.

- Bennis, W. och Nanus, B. (1985) – *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Bensimon, E. M., Neumann, A. och Birnbaum, R. (1989) – *Making sense of administrative leadership*. Washington, D.C.: School of Education and Human Development, The University.
- Bergenheim, Å. (2001) – *Inspirationskälla, föredöme, tränare och kollega. Forskarhandledares visioner och verklighet*. Umeå: Umeå universitet, Universitetspedagogiskt centrum.
- Bergström, O. (1998) – *Att passa in – rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag* (doktorsavhandling). Göteborg: Bokförlaget BAS vid Handelshögskolan i Göteborg.
- Bexell, G. (2010) – *Akademiska värden visar vägen*. Stockholm: Atlantis.
- Birkinshaw, J. och Crainer, S. (2002) – *Svennis – ledarskap för mästerskap*. Stockholm: Bookhouse Publ.
- Birnbaum, R. och Umbach, P. D. (2001) – Scholar, Steward, Spanner, Stranger: The Four Career Paths of College Presidents. Artikel i *The Review of Higher Education*, vol 24, nr 3, s 203-217.
- Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2002) – *Varför vetenskap? - om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjuremark, A. (2002) – *Att styra i namn av akademisk kollegialitet* (doktorsavhandling). Stockholm: HLS Förlag.
- Björklund, S. (1996) – *En författning för disputationen*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Bleiklie, I. och Kogan, M. (2007) – Organization and Governance of Universities. Artikel i *Higher Education Policy*, Nr 20, s 477-493.
- Bleiklie, I., Enders J., Lepori, B. och Musselin, C. (2010) – New Public Management, Network Governance and the university as a changing professional organization. Kapitel i *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Christensen, T. och Lægread, P. (red).
- Blomgren, M. och Bergman, T. (red) (2005) – *EU och Sverige: ett sammanlänkat statsskick*. Stockholm: Liber.
- Blomgren, M. (2003) – *Cross-pressure and political representation in Europe : a comparative study of MEPs and the intra-party arena* (doktorsavhandling). Umeå universitet: Statsvetenskapliga institutionens skriftserie, 2003:5.
- Blomqvist, G. (1992) – *Elfenbenstorn eller statsskepp?* (doktorsavhandling). Lund: Lunds universitet.
- Bourdieu, P. (1977) – *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge SRHE University Press.
- Bourdieu, P. (1996) – *Homo Academicus*. Eslöv: Östlings Bokförlag.
- Bourdieu, P. (2004) – *Science of Science and Reflexivity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boyer, E. L. (1997) – *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Broberg, G. och Sandstedt, T. (2004) – *Meriterande meriter?* Växjö: Växjö universitet, UPCs rapportserie 2004:1.
- Brunsson, N. och Hägg, I. (1992) – *Marknadens makt*. Bjärnum: TA-Tryck.
- Bryman, A. (1986) – *Leaderships and organizations*. London: Routledge & Kegan.

- Bryman, A. (2002) – *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Clark, B. (1998) – The entrepreneurial university: demand and response. Artikel i *Tertiary Education and Management, Volume 4, Number 1, s 5-16*.
- Clark, B. (2008) – *On Higher Education*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.
- Cobban, A. B. (1975) – *The Medieval Universities their developments and organization*. London: Methuen & Co Limited.
- Cohen, M. D. och March, J. G. (1986) – *Leadership and Ambiguity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, J. (2003) – *Good to great*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) – *Exploring Complex Organizations – A Cultural Perspective*. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Dahl, S. (1998) – *Självbestämmande och akademisk frihet*. SULFs skriftserie 1998:18.
- Dahllöf, U. (1967) – *Skoldifferentiering och undervisningsförlopp*. Stockholm: Stockholm Institute of Education.
- De Boer, H. och Stensaker, B. (2007) – The Democratic Vision in University Dynamics and European Integration. Kapitel i *An Internal Representative System. Higher Education Dynamics, Vol 19*. Maassen, P. och Olsen, J. P. (red). Dordrecht: Springer.
- Deem, R., Hillyard, S. och Reed, M. (2007) – *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford: Oxford University Press.
- Degerblad, J-E. (2001) – *Akademisk frihet - en rent akademisk fråga?* Högskoleverkets rapportserie 2001:21R.
- Denvall, V. och Salonen, T. (2000) – *Att bryta vanans makt*. Lund: Studentlitteratur.
- deSwaan, A. (2003) – *Mänskliga samhällen*. Lund: Arkiv Förlag.
- Dewey, J. (1997; 1916) – *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Dill, D. (1996) – Academic planning and organizational design : lessons from leading American universities. Artikel i *Higher Education Quarterly, 50, 1, s 35-53*.
- Dill, D. (2003) – Allowing the Market to Rule: The case of the United States. Artikel i *Higher Education Quarterly, Vol 57, No 2, s 136-157*.
- DiMaggio, D. J. och Powell, W. W. (1983) – The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. Artikel i *American Sociological Review, Vol. 48, No 2, s 147-160*.
- DiMaggio, D. J. och Powell, W. W. (1991) – *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Douglas, M. (1986) – *How Institutions Think*. London: Routledge & Kegan.
- Durkheim, E. (1978) – *Sociologins metodregler*. Göteborg: Korpen.
- Edin, L., Ekholm, L. och Lindfors, L. (2007) – *Lagspel eller solokörning*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Ehn, B. (2001) – *Universitetet som arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Ehn, B. och Löfgren, O. (2004) – *Hur blir man klok på universitetet?* Lund: Studentlitteratur.
- Ekholm, B. och Hedin, A. (1991) – *Sitter det i väggarna? - en beskrivning av daghemsklimatet och barns beteende* (doktorsavhandling). Linköping: Linköpings universitet institutionen för utbildning och psykologi.

- Ekonomistyrningsverket (ESV) (2008) – <http://www.esv.se>
- Elster, J. (1989) – *The Cement of Society – A Study of Social Order*. Cambridge: SRHE Cambridge University Press.
- Enders, J. (2001) – Between State Control and Academic Capitalism: A Comparative Perspective on Academic Staff in Europe. Kapitel i *Academic Staff in Europe*. Enders, J. (red). USA: Greenwood Press.
- Engwall, L. (2007) – Universities, the State and the Market: Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond. Kapitel i *Higher Education Management and Policy, vol 19, no 3*.
- Engwall, L. och Eriksson Lindvall, C. (2012) – Leaders of Modern Universities : Primi Inter Pares or Chief Executive Officers? Kapitel i *The Work of Managers*. Tengblad, S. (red). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Erasme, T. (1983) – Doktorsavhandling-Bedömning och handledning. Kapitel i *Fem uppsatser om handledning och avhandlingsarbete*. Linköping: Linköpings universitet, Pedagogiska institutionen, Rapport LiU-PEK-R-82.
- Eriksson, C. B. (1997) – *Akademiskt ledarskap*. Uppsala: Uppsala universitet. Acta Universitatis Upsaliensis nr 43.
- Eriksson, G. (1996) – *Att vara universitetslärare*. SULFs skriftserie 1996:14.
- Etzkowitz, H. och Leydesdorff, L. (1997) – *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations*. London: Pinter.
- Evans, M. (2004) – *Killing Thinking. The Death of the Universities*. London: Cintinum.
- Farnham, D. (1999) – Managing Universities and Regulating Academic Labour Markets. Kapitel i *Managing Academic Staff in Changing University Systems. International Trends and Comparisons*. Farnham, D. (red). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Forslund, M. (2002) – *Det omöjliggjorda entreprenörskapet. Om förnyelsekraft och företagsamhet på golvet*. Växjö: Växjö University Press.
- Forslund, M (2009) – *Organisering och ledning*. Sverige: Nordstedts Akademiska Förlag.
- Frank, D., Meyer, J. och Schofer, E. (2006) – Between Global and National Traditions. Kapitel i *Towards a Multiversity?* Krücken, G., Castor, C., Kosmützky, A. och Torka, M. (red). Tyskland: Transcript Verlag.
- Fransson, A. (2002) – *Ledarutveckling – ett styrinstrument? Insatser för chefs- och ledarutveckling vid universitet och högskolor 2000-2001*. Höskoleverkets rapportserie 2002:19 R.
- Franzén, K. (2006) – *Is in magen och ett varmt hjärta - konstruktionen av skolledarskap i ett könsperspektiv* (doktorsavhandling). Umeå: Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.
- Fredriksson, B. (2000) – *8 röster om den akademiska friheten*. SULFs skriftserie 2000:20.
- Fridjonsdottir, K. (1983) – *Vetenskap och politik*. Stockholm: Akademitratur.
- Fukuyama, F. (1995) – *Trust: The social virtues and creation of prosperity*. England: Clays Ltd.
- Gadamer, H-G. (2009) – Universitetets idé. Artikel i *Psykoanalytisk Tid/Skrift, nr 26/27, s 125-135*. Johansson, P. M. (red). Värnamo: Fälth & Hässler.
- Gaither, G. H. (1998) – *Developing leadership skills in academia. Academic Leadership (nättidning)* – http://www.academicleadership.org/leader_action_tips/Developing_Leadership_Skills.shtml.

- Gardner, H. (1997) – *Sinne för ledarskap*. Jönköping: Brain Books AB.
- Geertz, C. (1973) – *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. (1992) – *Organization Theory in the Postmodern Era*. London: Sage.
- Gerholm, L. och T. (1992) – *Doktorshatten*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Gibbons, M. m fl (1994) – *The New Production of Knowledge*. London: Sage Publications.
- Gillham, B. (2008) – *Forskningsintervjun – tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur.
- Gordon, H. (1996) – *Personbedömning vid rekryterings- och urvalsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Gornitzka, Å., Maassen, P., Olsen, J. P. och Stensaker, B. (2007) – Europe of knowledge: Search for a new pact. Kapitel i *University Dynamics and European Integration*. Maassen, P. och Olsen, J. P. (red). Holland: Springer.
- Grönblom, S. (2006) – Ska universiteten drivas som företag? Artikel i *nätiddning.Tema: Ekonomisk forskning och politik nr 5*. http://www.fbf.fi/ikaros/arkiv/2006-5/universiteten_som_foretag.pdf.
- Haake, U. (2004) – *Ledarskapande i akademien – Om prefekters diskursiva identitetsutveckling* (doktorsavhandling). Umeå: Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.
- Haake, U. (2009) – Contradictory values in Doctoral Education? Konferensbidrag, *ECER, 28-30 september, Vienna*.
- Haikola, L. (2000) – *Att dirigera solister*. Lund: Lunds universitet.
- Haikola, L. (2000) – Balansakt mellan kaos och regler. Artikel i tidskrift. *LUM årgång 32, s 10-11*.
- Hasselberg, Y. (2004) – Akademiens nätverk. Artikel i tidskrift. *Tvärsnitt. Nr 4, s 18-22*.
- Hattie, J. (2003) – Teachers Make a Difference :What is the research evidence? Konferensbidrag till Australian Council for Educational Research Annual Conference on: *Building Teacher Quality*.
- Hedin, A. (2006) – *Lärande på hög nivå.. Idéer från studenter, lärare och pedagogisk forskning som stöd för utveckling av universitetsundervisning*. Uppsala: Uppsala universitet, avdelningen för utveckling av pedagogik och interaktivt lärande.
- Henkel, M. (2002) – Academic Identity in Transformation? The Case of the United Kingdom. Artikel i *Higher Education Management and Policy, vol 14, nr 3, s 137-147*.
- Hessel, L.K. och van Lente, H. (2008) – Re-thinking new knowledge production. A literature review and a research agenda. *Research Policy, 37, 4, s 740-760*.
- Holgerson, C. (2003) – *Rekrytering av företagsledare – en studie av homosocialitet* (doktorsavhandling). Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Hollingsworth, J. R. (2002) – *Some reflections on how institutions influences*. Presented to the Swedish Collegium for Advanced Study in the Social Sciences, 26 September.
- Holme, I. M. och Solvang, B. K. (2006) – *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Huff, T. E. (1993) – *The Rise of early Modern Science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Höglund, S. (2002) – *Kunskapsöversikt över svensk forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering 1990-2001*. Umeå: Ceus.

- Högskoleverket 2007:8 R – *Utvärdering av utbildning av grund- och forskarutbildning i folkhälsovetenskap, grundutbildning i rehabiliteringsvetenskap samt forskarutbildning i handikappvetenskap*. Johansson, M., Utvärderingsavdelningen.
- Högskoleverket 2008:12 R – *Utvärdering av utbildning på forskarnivå inom medicin och farmaci*. Roos, E., Utvärderingsavdelningen.
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J. (1998) – *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jepperson, R. L. (1991) – Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. Kapitel i *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Powell, W och DiMaggio, P.J. (red). Chicago: The University of Chicago Press.
- Johansson, R. (2002) – *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, T. D. (1972) – *Professions and Power*. London: Macmillan.
- Jonnergård, K. och Elg, U. (2003) – Gender, Organizational Cultures and Practices of Manager-Academics in UK Universities. Kapitel i *Gender, Work and Organization, Volume 10, No 2*.
- Kahlke, E. och Schmidt, V. (2002) – *Arbetsanalys och personbedömning*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, P. (2004) – *Forskarens socialisation – en kunskaps sociologisk visit i doktoranders livsvärldar* (doktorsavhandling). Umeå: Umeå universitet, Sociologiska institutionen.
- Kekäle, J. (2001) – *Academic Leadership*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Kezar, A. J., Carducci, R. och Contreras-McGavin, M. (2006) – Rethinking the L Word in Higher Education. Kapitel i *ASHE Higher Education Report, Volume 31, Number 6*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, L. (2000) – *Svensk forskarutbildning i internationell belysning*. Stockholm: Documenta.
- Kjällquist, E. m fl (1998) – *Prefekter reflekterar*. Lund: Personalenhetens skriftserie, Lunds universitet.
- Knight, P. T. och Trowler, P. R. (2001) – *Departmental Leadership in Higher Education*. Buckingham: SRHE Open University Press.
- Knocke, W., Drejhammar, I-B., Gonäs, L. och Isaksson, K. (2003) – *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kogan, M. (1978) – *The Politics of educational change*. Manchester: Manchester UP.
- Kotter, J. P. (1990) – *A force of change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kuhn, T. S. (1996; 1962 och 1969) – *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged. Chicago: University of Chicago Press.
- Kvale, S. (1997) – *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liedman, S-E. (2009) – Tid för erfarenheter eller yrkesförberedelse? Artikel i *Psykoanalytisk Tid/Skrift nr 26-27, s 37-46*. Johansson, P M. (red). Värnamo: Fälv & Hässler.
- Lindberg, L. och Wikander, L. (1991) – *Delaktighet och återkoppling – en intressentansats vid utvärdering av studieprogram*. Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Lindberg, L. (1997) – *Om pedagogisk meritering*. Stockholm: Sveriges universitetslärarförbund.

- Lindberg, L. (2002) – Is 'Pedagogik' as an academic discipline in Sweden just a phenomenon for the twentieth century? The effects of recent education reforms. Artikel i *European Educational Research Journal*, 1(1), s 65-82.
- Lindberg, L. (2003) – *Vad är en disciplin?* (opublicerat manuskript, forskarhandledarutbildning). Växjö: Växjö universitet.
- Lindberg, L., Riis, U. och Silander, C. (2005) – *Akademins olika världar*. Högskoleverkets rapportserie 2005:53 R.
- Lindensjö, B. och Lundgren, U. P. (1986) – *Politisk styrning och utbildningsreformer*. Stockholm: Liber Utbildningsförlag.
- Lindensjö, B. och Lundgren, U. P. (2000) – *Utbildningsreformer och politisk styrning*. Stockholm: HLS Förlag.
- Lindkvist, L. och Aidemark, L-G. (2007) – *Legitimering och identitetsskapande när sjukhus blir bolag*. Bergen-Sandviken: Fagbokförlaget.
- LOA 1994: 260 – *Lag om offentlig anställning*.
- Lucas, A. F. (2000) – *Leading Academic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LUM (2011/5) – *Lunds universitets Magasin*. Kalmar: Lenanders Grafiska.
- Lundgren, U. P. (1972) – *Frame Factors and the teaching processes : a contribution to curriculum theory on teaching*. Göteborg: Studies in educational sciences, No 8.
- Lundgren, U. P. (1977) – *Model analysis of pedagogical processes*. Lund: Liber.
- Lundquist, L. (1997) – *I demokratins väktare - statstjänstemannens roll och vårt offentliga etos*. Rapport till Förvaltningspolitiska kommissionen. Stockholm: Fritzes.
- Lund, C. (2005) – *Akademi 'a* (licentiatavhandling). Växjö: Växjö universitet.
- Lönn Svensson, A. (2007) – *Det beror på. Erfarna forskares syn på god handledning* (doktorsavhandling). Borås: Högskolan i Borås.
- Macfarlane, B. (2012) – *Intellectual Leadership in Higher Education*. SRHE. London: Routledge.
- March, J. G. och Olsen, J. P. (1989) – *Rediscovering Institutions - The Organizational Basics of Politics*. New York: The Free Press.
- McNay, I. (1995) – From the collegial academy to corporate enterprise: The changing cultures of universities. Artikel i *The Changing University?*, s 105-115. Buckingham: SRHE Open University Press.
- Merton, R. K. (1968; 1942) – *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Merton, R. K. (1973) – *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977) – Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. Artikel i *American Journal of Sociology*. Vol 83, s 340-63.
- Meyer, J. W., Boli, J. och Thomas, G. M. (1987) – Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. Kapitel i *Institutional Structure. Constituting State, Society and the Individual*. Thomas, G. M., Meyer, J., Ramirez, F. O. och Boli, J. (red). Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Middlehurst, R. (1993) – *Leading Academics*. Suffolk: SRHE Open University Press.
- Middlehurst, R. och Barnett, R. (1994) – Changing the subject: The Organization of Knowledge and Academic Culture. Kapitel i *Managing the University Curriculum. Making Common Cause*. Bocock, J. & Watson, D. (red). Buckingham: SRHE & Open University Press.

- Mintzberg, H. (1981) – Organization Design: Fashion or Fit? Artikel i *Harvard Business Review* 59 (1), s 105-116.
- Mintzberg, H. (1983) – *Structure in Fives: Designing Effective Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moqvist, L. (2005) – *Ledarskap i vardagsarbetet - en studie av högre chefer i statsförvaltningen* (doktorsavhandling). Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap.
- Musselin, C. (2006) – Universities Between Global and National Traditions. Kapitel i *Towards a Multiversity?* Krücken, G., Castor, C., Kosmützky, A. och Torka, M. (red). Tyskland: Transcript Verlag.
- Myrdal, G. (1945) – *Universitetsreform*. Stockholm: Tiden.
- Nationalencyklopedin (2008) – <http://www.ne.se/>
- Nevéus, T. (1999) – *Lagerkransar och logotyper*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nielsen, L. (2002) – Artikel i dagstidning. *Dagens Forskning. Årgång 1:3*.
- Nilsson, P. (2005) – *Ledarutveckling i arbetslivet: kontexter, aktörer samt (o) likheter mellan utbildningskulturer* (doktorsavhandling). Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.
- North, D. C. (1997) – *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Kristianstad: SNS Förlag.
- Nybom, T. (1997) – *Kunskap, politik, samhälle: essäer om kunskapssyn, universitet och forskningspolitik 1900-2000*. Hargshamn: Arete.
- Oden, B. (1991) – *Forskarutbildningens förändringar 1890-1975*. Lund: Lunds University Press.
- Ostrom, E. (1986) – *An agenda for the study of institutions*. Netherlands: Public Choice 48: 3-25.
- Owens, R. G. (1987) – *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.: Englewood Cliffs.
- Patel, R. och Davidson, B. (2003) – *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (1990) – *Qualitative Evaluation and Research Method*. London: Sage Publications (Second Edition).
- Pfeffer, J. och Salancik, G. R. (1978) – *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Piltz, A. (1978) – *Medeltidens lärda värld*. Stockholm: Bokförlaget Carmina.
- Polanyi, M. (1967) – *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Proposition 1992/93:1 – *Frihet för kvalitet* (Grundbulten).
- Proposition 2001/02:15 – *Den öppna högskolan*.
- Proposition 2004/05: 162 – *Ny värld – ny högskola*.
- Proposition 2009/10:149 – *En akademi i tiden - ökad frihet för universitet och högskolor*.
- Pääjärvi, U. och Nilsson, P. (1997) – *En prefekts vardag - Några bilder av nya prefekters erfarenheter av ledarrollen*. Umeå: Umeå universitet, Enheten för personalutveckling.
- Ramsden, P. (1998) – *Learning to lead in higher education*. London: Routledge.
- Rashdall, H. (1987) – *The Universities of Europe in the Middle Ages*, Vol 1. Oxford University Press.
- Remisser från Lunds universitet (2000) – *Rektorsämbetets kansli*. Dnr I A9 1960/2000.

- Rhodes, R.A.W. (1996) – *The New Governance: Governing without Government*. Kapitel i *Political Studies, Vol 44, Issue 47*.
- Rothblatt, S. (1968) – *The Revolution of the Dons - The European and American Universities since 1800*. New York: Basic Books.
- Rothstein, B. (1998) – *Just institutions matters*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RUT-93 (1995:1) – *Universitet och högskolor i förändring. Ledningen, makten och vetenskapen* och (1995:5) – *Styrelsens roll inom universitet och högskolor*. Stockholm: Fritzes.
- Sahlin-Andersson, K. (1994) – Varför låter sig organisationer omvandlas? Kapitel i *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Jacobsson, B. (red). Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Sahlin-Andersson, K. (1996) – Imitating by Editing Success : The Construction of Organization Fields. Kapitel i *Translating Organizational Change*. Czarniawska, B. och Sevón, G. (red). Berlin: de Gruyter.
- Sahlin, K. (2010) – *Att leda universitet och högskolor – en balansakt i den högre skolan*. Artikel i *Från högskolan i Borås till Humboldt. Den svenska högskolans roll i en motsägelsefull tid. Vetenskap för profession, Nr 15, s 37-56*. Lindh, M. och Sundeen, J. (red). Borås: Högskolan i Borås.
- Salzer-Mörling, M. (1998) – *Företag som kulturella uttryck*. Bjärred: Academia adacta.
- Sandstedt, T. (2002) – *Möjligheternas ledarskap*. Växjö: Växjö universitet, UPCs rapportserie 2002:1.
- Sandstedt, T. m fl (2003) – *Chefsförsörjningens problematik. En utvärdering av rekryteringsprocessen av chefer inom förvaltningen*. Växjö: Växjö universitet, UPCs rapportserie 2003:1.
- Sandstedt, T. (2005) – *Hur kan ledaruppdrag inom akademien förenas med fortsatt karriärutveckling som lärare och forskare?* (opublicerad rapport i projekt IDAS).
- Sandstedt, T. (2006:1) – *Hur kan vi stödja och utveckla forskningsledare i Sydost* (opublicerad).
- Sandstedt, T. (2006:2) – *Personalchefers roll vid rekrytering av prefekter* (opublicerad).
- Sandstedt, T. och Stigmar, M (2007) – *Om kriterier för avhandlingar*. Nacka: Liber.
- Sandstedt, T. (2009) – *En studie av remissvar från Lunds universitet* (opublicerad).
- Stigmar, M. (red) (2009) – En bild av ett universitet. Kapitel i antologin *Högskolepedagogik att vara professionell som lärare i högskolan*. Stockholm: Liber.
- Savenije, B. och Van Rosmalen, K. (1988) – Innovation in a professional organization. Artikel i *Higher Education 17, s 683-698*.
- Schein, E. H. (2004) – *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1985) – Organizational Behavior. Artikel i *Annual Review of Psychology, Vol 36, s 573-611*.
- Schneider, B. (1987) – *The people make the place*. Artikel i *Personnel Psychology, Vol 40 (3), s 437-453*.
- Schück, H. (1926) – *Kyrkan och vetenskapen under medeltiden*. Stockholm: P.A. Norstedt & Söners Förlag.
- Scott, W. R. (2001) – *Institutions and Organizations*. California, USA: Sage Publications.
- Segerstedt, T. (1966) – *Den akademiska gemenskapen*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Segerstedt, T. (1971) – *Den akademiska friheten under frihetstiden*. Uppsala: A & W.

- Selznick, P. (1968) – *Modern organisationsteori*. Stockholm: AB Egnellska Boktryckeriet.
- SFS 1964:461 – *Universitetsstadgar*.
- SFS 1977:218 – *Högskolelag*.
- SFS 1977:263 – *Högskoleförordning*.
- SFS 1992:1434 med tillägg – *Högskolelag*.
- SFS 1993:100 med tillägg – *Högskoleförordning*.
- Shattock, M. (2003) – *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
- Sköldberg, K. och Salzer-Mörling, M. (2002) – *Över tidens gränser*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Slaughter, S. och Rhoades, G. (2004) – *Academic Capitalism and the New Economy*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.
- Smålandsposten (2011-12-24) – *Hon gör synbar skillnad*. Tidningsreportage.
- SOU 1922:17 – *Det akademiska befordringsväsendet*.
- SOU 1963:9 – *Universitetens och högskolornas organisation och förvaltning – 1955 års universitetsutredning VII*.
- SOU 1963:10 – *Universitetsväsendets organisation*. Rapport från Statskontoret – 1955 års universitetsutredning VII : Bihang.
- SOU 1991:41 – *Marknadsanpassade service- och stabsfunktioner – ny organisation av stödet för myndigheter och regeringskansli*.
- SOU 1992:1 – *Frihet Ansvar och kompetens – grundutbildningens villkor i högskolan*.
- SOU 2004:23 – *Från Verksförordning till myndighetsförordning*.
- SOU 2004:27 – *En ny doktorsutbildning – kraftsamling för excellens och tillväxt*.
- SOU 2008:104 – *Självständiga lärosäten*.
- Stening, A. (2002 och 2003) – *Föreläsning vid ledningsutveckling i SydOst*. Växjö.
- Stockfelt, T. (1982) – *Professorn*. Täby: MaxiMedia AB.
- Strannegård, L. (red) (2003) – *Avhandlingen*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenska Akademiens Ordbok (2008) – <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>.
- Söderström, M. (1992) – *Ledning och ledarskap inom högskolan* i SOU 1992:15.
- Söderström, M. (2000, 2001 och 2002) – *Föreläsningar och information till personal vid Växjö universitet*.
- Söderström, M. (2005) – *Ledning och ledarskap i multiprofessionella organisationer*. Stockholm: Temotryck AB.
- Sörlin, S. (1994) – *De lärdaas republik*. Malmö: Liber Hermods AB.
- Sörlin, S. och Törnqvist, G. (2000) – *Kunskap för välstånd: universiteten och omvandlingen av Sverige*. Stockholm: SNS.
- Sörlin, S. (2009) – *Debattinlägg. Riksbankens Jubileumsfonds –* <http://www.rj.se/1/1108/var/newsID/168>.
- Tengblad, S. (1997) – *Chefsförsörjning : mötet mellan motstridiga ideal*. Kungälv: Livréna Grafiska.
- Tengblad, S. (2006) – *Aktörer och institutionell teori*. GRI-rapport 2006:10. Göteborg: Göteborgs Research Institute.
- Tosh, J. (2000) – *Historisk teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Trow, M. (1993) – Reflections on higher education reform in the 1990s: The case of Sweden. Kapitel i *Studies of Higher Education and Research 1993:4*. Nybom, T. (red).
- Törnsén, M. (2009) – *Successful principal leadership: prerequisites, processes and outcomes* (doktorsavhandling). Umeå : Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.
- Universitetens Magna Charta Bologna 1988 – *SUHF:s hemsida* – <http://www.suhf.se>.
- Vetenskapsrådet, Utbildningsvetenskapliga kommittén (2010) – *Ämnesöversikter 2010* – <http://www.vr.se>.
- Weber, M. (1952) – *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner.
- Weber, M. (1978) – *Economy and Society - an outline of interpretive sociology*. California, USA: University of California Press.
- Weick, K. E. (1995) – *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Wetterberg, G. (2003) – *Axel Oxenstierna - Furstespegel för 2000-talet*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi. Stockholm: Edita Norstedts Tryckeri AB.
- Widerberg, K. (2002) – *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Willén, M. (2001) – *Kollegialitet eller rättssäkerhet*. Högskoleverkets rapportserie 2001:30R.
- VLM (2012) – http://www.vlm.se/triple_helix.htm.
- Yin, R. K. (2007) – *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. (2002) – *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA: Rentice Hall.
- Ziman, J. (2000) – *Real Science – what it is and what it means*. Cambridge: University Press.
- Ärlestig, H. (2008) – *Communication between principals and teachers in successful schools* (doktorsavhandling). Umeå: Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.

BILAGA A: INTERVJUGUIDE

Kön, ämne, status, år för disputation och nuvarande uppdrag.

(1a) Basfakta för institutionen

En av intervjupersonerna vid institutionen besvarar följande frågor (prefekt):

- Vilka ämnen och/eller avdelningar finns vid institutionen?
- Hur många professorer och docenter finns vid institutionen?
- Hur fördelas forskning (%) och undervisning (%) bland lärarna på institutionen?
- Hur stor forskningsfinansiering stat (%) respektive externt (%) finns vid institutionen?

(1b) Regelverk

Varje intervjuperson vid institutionen besvarar:

- Finns något regelverk vid lärosätet för rekrytering av forskarstuderande?
- Hur ser detta ut?
- Finns något regelverk vid lärosätet för rekrytering av prefekt eller motsvarande?
- Hur ser detta ut?

(2) Antagning till forskarutbildning

Varje intervjuperson vid institutionen besvarar:

Regelverk

- a) Utlyses alla anställningar internt/externt som forskarstuderande?
Förekommer någon annan form av rekrytering än genom utlysning?
Varför?
- b) Har finansieringen, d v s om annan än via fakultetsnämnd eller motsvarande, betydelse för om utlysning görs? Varför?
- c) Vem/Vilka avgör hur utlysningen skall göras?

- d) Vem/Vilka skriver befattningsprofilen?
- e) Vem/Vilka tar beslut om befattningsprofilen?

Kriterier

- a) Finns kriterier för bedömning av de sökande till forskarutbildningen?
- b) Om ja, hur ser kriterier na ut? Är de dokumenterade?
- c) Om nej, varför?
- d) Bedöms ledaregenskaper i samband med rekryteringen?

Process

- a) Rangordnas de sökande till forskarutbildningen och vad har betydelse vid rangordningen?
- b) Om ja, vad har betydelse vid rangordningen?
- c) Vem/Vilka beslutar om antagning?
- d) Vilken roll har forskarämneskollegiet visavi den blivande handledaren vid rekryteringen?
- e) Förs protokoll eller minnesanteckningar under rekryteringsprocessen?
- f) Förekommer det att någon antas till forskarutbildning som inte har direkt anknytning till miljön, d v s har grundutbildning vid annat universitet, från ett annat land, har en intresseinriktning som divergerar med miljöns professorer och liknande? Varför?
- g) Hur många forskarstuderande har institutionen antagit sedan 1999?
- h) Hur många av dessa har disputerat senast under 2008?
- i) Hur många lyckades inte med sina forskarstudier?
- j) Hur många av de som färdigställt sin avhandling finns kvar vid institutionen?

(3)Val av prefekt

Varje intervjuperson vid institutionen besvarar:

Regelverk och kriterier

- a) Finns det kriterier eller kravprofil (behörighetskrav, t ex professor) på den som skall rekryteras som prefekt?
- b) Om nej, varför?
- c) Om ja finns kriterierna dokumenterade? Hur ser de ut?
- d) Förekommer det att uppdraget som prefekt utlyses, internt/externt? Varför?

Process

- a) Vilken roll har rektor eller dekanus under rekryteringen av prefekt?
- b) Vilken roll har institutionsstyrelsen?
- c) Vad har avgörande betydelse inför det slutliga valet av prefekt?

Övrigt

- a) Är rollen som prefekt ett tidsbegränsat uppdrag eller en anställning?
- b) Vad skiljer och vad är gemensamt för vetenskapligt och kollegialt ledarskap?
- c) Har anställning och/eller uppdrag har betydelse för prefektskapet? Varför?

BILAGA B: REMISSER

Thomas Sandstedt (2009) – En studie av remissvaren på rapporten *Att dirigera solister*.

Inledning

Hösten 1998 fick docent Lars Haikola i uppdrag⁹⁹ att utarbeta ett förslag till policy för ledning och ledarskap vid Lunds universitet. Bakgrunden sägs i inledningen till rapporten *Att dirigera solister* (2000) vara att ökad vikt måste läggas vid lednings- och ledarskapsfrågor i samband med att fler och tyngre uppgifter läggs på universitetet och att organisationen förändras i takt med avreglering och decentralisering. Uppdraget beskrivs i Haikolas rapport som tre steg – (1) En traditionell forskningsöversikt över ledning och ledarskap inom universitetsvärlden, (2) idéer till en policy som formulerades i sju teser och (3) förslag till åtgärdsprogram. Jag har inte redovisat (1). (2) och (3) återges i förkortade versioner. Remissvaren¹⁰⁰ redovisas i en sammanfattande text och med citat som varit intressanta för min avhandling. En del text har språkligt bearbetats och denna bilaga avslutas med en sammanfattning och en diskussion.

Syftet med studien har varit att ge en bild av hur Lunds universitet arbetade med en policy för utbildning och rekrytering av akademiska ledare och få kompletterande empiri till intervjuerna om rekrytering av prefekter och forskarstuderande. Processen kring rapporten, remissvarens innehåll samt intervjuer av Essie Kjällquist¹⁰¹ och Lars Haikola¹⁰² har gett ett intressant material.

⁹⁹ Huruvida Haikolas uppdrag var skriftligt eller muntligt från rektor eller någon i rektors närhet är osäkert. Det finns inget skriftligt uppdrag arkiverat. I intervjun med Haikola sade han, att uppdraget var muntligt direkt från rektor. Haikola ansåg själv att det var bra med ett öppet uppdrag, vilket innebar att fritt kunna formulera uppgiften.

¹⁰⁰ För att få fram material om och kring remissen har arkivarie Bengt Werner, Lunds universitet, Universitetsarkivet, Arkivcentrum syd, varit till stor hjälp.

¹⁰¹ Kjällquist arbetade från slutet av 1980-talet som ledningsutvecklare vid Lunds universitets personalavdelning. Hon har läst Bilaga B och bidragit med kompletteringar och förtydliganden.

Sju teser om ledning och ledarskap (2)

Tes 1 – ”Nya och högre krav”

Nya och högre krav ställs på universitet och förändringarna baseras på avreglering, decentralisering, effektivitet, redovisning och stagnerade resurser. De anställda kräver tydligare ledarskap och för att möta de nya kraven måste universitetet förstärka och tydliggöra lednings- och ledarskapsfunktionerna.

Tes 2 – ”Lärare, forskare, ledare”

Vid en förstärkning av ledning och ledarskap bör universitetet utgå ifrån det akademiska ledarskapet. Akademiska ledare skall rekryteras bland lärare och forskare, eftersom den auktoritet och legitimitet dessa har är nödvändig för att leda vid universitetet. Akademiskt ledarskap bör utgå från den auktoritet som ligger i lärarens och forskarens professionalism.

Tes 3 – ”Ledarskap och lärande”

Goda ledaregenskaper är i hög utsträckning detsamma som utmärker en klok människa. Ledarskap kan läras och utvecklingsinsatserna för akademiska ledare bör förstärkas.

Tes 4 – ”Genus och ledarskap”

Ledarskap är av tradition ett utpräglat manligt område som behöver kompletteras med kvinnliga ledare. Det är ett rättvise- och demokratikrav att fler kvinnor intar ledningspositioner, därför bör universitetet verka för fler kvinnor i ledningsposition.

Tes 5 – ”Strategiska mål

Universitetets uppgifter idag är flerfaldiga. När det decentraliserade universitet lägger alltfler uppgifter på ledaren måste det strategiska ledarskapet prioriteras. Oklarhet kring strategiska mål leder till att den administrativa ledningslinjen dominerar. Ett effektivt ledningsarbete vid universitetet måste präglas av långsiktiga mål och strategiskt ledarskap på alla nivåer.

Tes 6 – ”Mångfald och motsatser”

Universitetet bör ge ett utrymme för det okända och inte ha som ideal att undanröja alla motsättningar. Kravet på strategiska mål måste balanseras mot universitetets kultur av mångfald och inneboende motsatser. Ledare vid universitetet måste kunna hantera, och ibland uppmuntra komplexitet, motsättningar och kaos.

¹⁰² Haikola var vid intervju tillfället rektor för Blekinge Tekniska Högskola. Han har läst Bilaga B och förtydligat den på några punkter.

Tes 7 – "Lärarens autonomi"

Ledare vid universitetet skall utnyttja lärarnas och forskarnas och övriga anställdas självständiga förmåga att utföra sitt arbete. Ledning och ledarskap vid universitetet förutsätter den enskilde lärarens och forskarens förmåga till utveckling av sig själv och sitt ämnesområde i samarbete med kolleger, övriga anställda och studenter.

Åtgärdsprogram (3)

En överordnad idé för hur ledning och ledarskap skulle genomsyra Lunds universitet framfördes i rapporten och åtgärder som föreslogs omfattar (A) Rekrytering av ledare, (B) Inriktning på ledning och ledarskap, (C) Utbildning och utveckling samt (D) Övriga åtgärder:

• (A) Rekrytering av ledare

Rekrytering av akademiska ledare skall ske inom professionen. Detta hindrar inte att rekrytering kan ske utanför den egna institutionen, fakulteten eller universitetet.

Vid val och tillsättning av akademiska ledare, fr.a. prefekter och dekaner, bör förankringen till den högre nivån vara starkare. Vid rekrytering och val av prefekt bör dekan och områdesnivån aktivt delta i institutionens valberedningsarbete. På motsvarande sätt bör vid val av fakultetsledning rektor aktivt involveras i processen.

Inför rekrytering av ledare skall villkoren för ledningsuppdraget vara klara vad avser uppdragets uppgifter, omfattning i tid, inriktning, längd, nedsättningar, belöningar. Vid tillsättningen bör detta regleras skriftligt.

• (B) Inriktning på ledning och ledarskap

Akademiska ledare vid Lunds universitet har det samlade ansvaret för all verksamhet vid arbetsenheten. Spänningen mellan det akademiska och det administrativa ledarskapet kommer därför att finnas kvar. En strävan skall vara att få dessa två ledningslinjer att samspela och stödja varandra. Prefekter skall frigöras för strategisk ledning. Det administrativa stödet till prefekter bör utvidgas. Utbildning och utvecklingsinsatser av administrativ personal bör förstärkas. Delegationen av administrativa uppgifter till administrativ personal bör utökas.

Varje arbetsenhet måste tydliggöra sina långsiktiga mål. Den akademiske ledarens uppgift är att vara drivande, ledande, förankrande och uppföljande.

Ansvarsuppdelningen mellan, å ena sidan, prefekten och, å andra sidan, projektledare och andra ledare för subgrupper inom institutionen bör klargöras.

Instruktionen för prefekter bör omarbetas och utvidgas så att det strategiska ledarskapet tydligt framstår som den viktigaste uppgiften.

Den akademiske ledarens engagemang bör tydligt utökas från att gälla enbart den egna institutionen respektive området/fakulteten. Prefekten bör mer

aktivt engageras i den helhet i vilken institutionen ingår, området/fakulteten såväl som universitetet.

Ledningsgrupper bör i ökad utsträckning användas för att minska arbetsbördan för enskilda ledare, och för att bredda insyn och engagemang. Härigenom uppnås också en ”ledarskapspool.”

- **(C) Utbildning och utveckling**

Utbildning och utvecklingsinsatser för akademiska ledare bör kraftigt förstärkas och i ökad utsträckning avse strategiska frågor.

Utbildning och utvecklingsinsatser kan ske i form av regelrätta kurser, resor, seminarier, erfarenhetsutbyte i nätverk, omfatta ren ledarskapsutbildning och erbjudande av personlig handledning.

Utbildning och utvecklingsinsatser skall också riktas till projektledare och motsvarande.

Utbildning och utvecklingsinsatser skall riktas särskilt mot kvinnliga lärare och forskare.

All ledarskapsutbildning och alla utvecklingsinsatser måste planeras och genomföras i intim samverkan med dem som skall ta del av utbildningen.

Tid för planering och genomförande av utbildning och utvecklingsinsatser måste avsättas i all verksamhetsplanering.

Varje akademisk ledare bör upprätta en egen ledarutvecklingsplan och få stöd till denna från sin ledare. I denna bör återkommande utvecklingssamtal ingå.

Utbildning och utvecklingsinsatser bör också riktas mot teknisk och administrativ personal i t ex ekonomi- och personalfrågor som ett stöd för prefekten.

Utbildning och utvecklingsinsatser bör också riktas mot ledningsgrupper och grupperingar inom institution eller fakultet.

Ledarskapsutbildning bör erbjudas även dem som inte står inför en omedelbar ledningsfunktion.

- **(D) Övriga åtgärder**

Kunskapen om vad ledning vid Lunds universitet innebär måste förbättras. Det nära sambandet mellan forskning, undervisning och ledarskap bör tydliggöras t ex i samband med personalutbildning och ledningsinformation.

Ledningserfarenhet bör ges ett tydligare meritvärde i tillsättningsärenden. Detta ansvar utövas i första hand av lärarförslagsnämnderna.

Det måste ges förbättrade möjligheter för ledare att växla mellan de olika huvuduppgifterna; undervisning, forskning och administration/ledning. En ledarbarometer bör genomföras vid Lunds universitet.

Remissvar

Remissen skickades 2000-04-06 ut till ca 95 instanser vid Lunds universitet. Lunds Tekniska Högskola, fakulteterna matematik och naturvetenskap,

juridiska, samhällsvetenskapliga, medicinska, konstnärliga högskolorna samt humaniora och teologi, institutioner (ca 80), UB, LDC, Internationella miljöinstitutet, Trafikhögskolan, Ledningsgruppen för jämställdhetsarbetet, SACO, ST-ATF, SEKO och Studentkåren. Inga administrativa funktioner erbjöds delta i remissförfarandet. När remisstiden 2000-06-15 gick ut hade tre fakulteter, 10 institutioner och en administrativ enhet svarat. Ett fakultetskansli hade svarat via e-post till rektorskansliet 2000-08-04. Meddelandet innehöll information om att remissen diskuterats vid fakulteten och med dess institutioner. Ingen hade något att invända mot rapportens förslag.

Nedan redovisas instansernas synpunkter i löpande text och med citat. Samtliga instanser har avidentifierats och anges som fakultet eller institution samt med bokstav och siffra. Valda citat har relevans för min frågeställning om rekrytering av akademiska ledare.

Fakultet A1 genom institution A1

Fakulteten och institutionen instämde i stort med de sju teserna men påpekade att teserna dock bara var ett sätt att åstadkomma en fungerande verksamhet:

Det finns ett behov av att tydliggöra ledningsfunktionerna. Det framstår idag ofta även för verksamma inom universitetet som oklart hur ansvar och befogenheter är fördelade.

Fakulteten och institutionen ansåg, att universitetets organisation måste vara relativt platt och präglas av att ledarna har legitimitet i förhållande till dem som skall ledas. Behovet av förankring och medbestämmande är viktigt för ett gott ledarskap. Ledarskap kan åstadkomma förutsättningar för god forskning och undervisning och skall genomföras av lärare och forskare. Uppdragen som ledare måste framstå som attraktiva. Åtgärder för att öka attraktiviteten i uppdragen angavs vara, introduktion, utbildning före samt efter avvecklingen av ledarskapet. Ytterligare förslag till åtgärd var rimliga arbetsmässiga och ekonomiska villkor särskilt i samband med avveckling av ledarskapet. Grundläggande ansågs vara, att ledarskapet utgår från den auktoritet som ligger i lärares och forskares professionalism:

En professionell organisation måste i första hand styras genom diskussion och övertalning. Prefektens arbete präglas däremot också av begränsningar som kommer utifrån.

Ledarskapet skall präglas av långsiktighet och styras genom diskussion och övertalning. Stor försiktighet och lång framförhållning måste gälla för de högre nivåernas ledarskap. Prefekten är inte bara en ledare inåt i organisationen utan också den som skall se till att yttre förändringar hanteras i verksamheten.

Fakultet A2

Fakulteteten uttryckte, att universitetets organisation var svår att förstå för utomstående och vissa av universitetets organisationsprinciper innebar motsättningar mellan flera ansvars- och organisationslogiker. Ett exempel var prefektens roll som ekonomiskt ansvarig, vilket för det mesta innebar att han/hon inte kunde påverka anställningsbeslut och bara delvis anställdas lön:

Att i professionella organisationer kan inte rätten att förfoga över de avgörande verksamhetsmedlen effektivt kontrolleras annat än av fullvärdiga medlemmar, som också ska svara för kontroll av kvaliteten i sina kollegers arbetsresultat.

Prefektens problem var att denne, inte ens om vederbörande var professor i sitt eget ämne, ensam gavs förtroende att rekrytera sin personal. FakA2 ansåg, att det handlade om professionell kollegialitet, och professionella uppgifter skall bedömas av andra professionella:

Har prefekten eller studierektorn dessutom lägre akademisk status än de viktiga medarbetare som besluten gäller blir saken ofta besvärligare. Motsättningarna finns där hela tiden och har egentligen inte främst med akademisk position att göra.

Enligt fakulteten diskuterade rapporten inte de akademiska motsättningarna tillräckligt. Motstridiga roller som fanns måste erkännas, undersökas, begripas och hanteras. Fakulteten var kritisk mot rapportens ensidiga rop på tydlighet och en allenarådande lösning genom management. Åtgärdsprogrammet var oavhängigt utredningen och utgjorde en blandning av krav och önskemål. Vad gällde rekrytering undrade fakulteten vad det var för svårigheter vid Lunds universitet som utredningen riktade sig till. Utredningen hade inte undersökt universitetets uppgifter och ställt dem i relation till befintlig organisationsstruktur utan istället ensidigt fokuserat på ledningsproblem:

Det går inte att på ett allvarligt sätt diskutera ledningen för en universitetsinstitution om man inte först diskuterar vad institutionens uppgifter är.

Fakulteten föreslog, att rapporten lades till handlingarna och att den i dess nuvarande skick inte kunde ligga till grund för någon ledningspolicy.

Fakultet A3

Fakulteten ansåg, att utredningen balanserade motsägelsefulla krav och förväntningar som fanns på ledare vid universitet. Universitetet behövde ledare som kunde hantera krafter underifrån och uppifrån, vilket speglades väl

i rapporten. Ledare behövde komma inifrån verksamheten och ges utbildning i ledarskap:

Vi stödjer bedömningen att man måste utgå från lärar- och forskarkompetens vid rekrytering.

Fakulteten påpekade, att universitetets mångfald innebar att det fanns flera traditioner vad gällde ledarroller vid universitetet. Förutsättningarna för rollerna skiljde sig beroende på institutionens storlek, finansieringsform och balans mellan grundutbildning och forskning. Vid genomförande av rapportens förslag föreslogs att det nämnda behövde respekteras:

Varje verksamhet skall kunna utveckla bästa möjliga ledare inom ramen för sina villkor och behov.

Fakultet A4

Fakulteten ansåg, i takt med att institutioner och fakulteter blev större, var det nödvändigt med en tydlig arbetsfördelning mellan institutioner och fakulteter liksom mellan prefekter och dekaner. Fakulteten lyfte fram några av de förutsättningar som ledarskapet behövde hantera till exempel tvära politiska kast, studenternas viktiga roll och att planeringsarbetet måste gå från att vara utslutande administrativt till att bli strategiskt. Fakulteten var kritisk till, att planeringsarbetet idag övervägande var administrativt och förvaltningsmässigt när det istället borde vara strategiskt, förankrande och uppföljande:

Dagens diskussion är mera inriktad på vilka krav de administrativa systemen ställer än på faktorer som gynnar undervisning, forskning, intellektuell tillväxt och kreativitet.

Universitet kan inte organiseras och ledas som tillverkningsindustrier eller statliga ämbetsverk. Fakulteten underströk att det kollegiala beslutsfattandet var lika effektivt som andra typer av ledarskap. Universitetet borde därför fördjupa insikterna i hur ledarskapet fungerade i kunskaps- och kommunikationsföretag. Prefekter skulle rekryteras kollegialt och baseras på lärar- och forskarkompetens:

I realiteten är förankringen i institutionsstyrelsen grundläggande det vill säga bland anställda och studenter som prefekten skall företräda.

Rekrytering av prefekt ägdes av institutionen och fakultetsnivån skall inte ingripa annat än om problem uppstod. En prefekt måste ha medarbetares och studenters förtroende och respekt. Det behöver läggas omsorg på processen för en prefekts återgång till sin lärar- och forskarroll. Utbildning var viktig och

vissa delar borde vara obligatoriska. Fakulteten stödde att påläggskalvar pekades ut och utbildades.

Institution A2

Institutionen ansåg att rapporten allt för lite berörde rollen som dekanus. Både rollen som dekanus och som prefekt borde tydliggöras. Institutionen efterlyste även förtydligande av vem som skulle ansvara för genomförande av allt som föreslogs i rapporten, vilka resurser som fanns och om vad som egentligen avsågs med åtgärdsprogram:

Rapporten kan i vissa sammanhang uppfattas inte bara som en rapport utan som en föreskrift som skall tillämpas.

Det var angeläget, enligt institutionen, att valet av prefekt hade en kollegial förankring med valberedning på institutionsnivå:

Vi anser att det är viktigt att prefekten i första hand har en stark förankring i institutionsstyrelsen vars företrädare han eller hon ju skall vara.

Det akademiska ledarskapet skulle vara som rapporten framhöll en funktion av lärar- och forskarrollen. Ett skriftligt avtal för prefekter lovordades. Det var också angeläget, som rapporten föreslog, att rehabilitera prefekter som gick tillbaka till sin lärar- och forskarroll. Det var slöseri, att byta prefekt ofta. Ledarskapsutbildning ansågs som självklart. Det akademiska ledarskapet som prefekt innebar en osäkerhet med dess beroende av kulturella faktorer och situationsbetingande händelser. Detta behövde beaktas av dem som planerade och genomförde utbildningar i ledning och ledarskap.

Institution A3

Det var av stor betydelse för institutionen att en prefekt hade goda kontakter med universitetets ledning. Viktigast var att prefekten hade institutionsmedlemmarnas förtroende och prefekten fick inte tillsättas över huvudet på dem:

Vi anser att den föreslagna styrningen av beredningsprocessen på ett onödigt sätt försvårar och försämrar relationer mellan olika nivåer inom universitetet.

Rapportens viljeinriktning att en prefekt skulle arbeta långsiktigt var utmärkt men upplevdes närmast som ett hå:

... i en universitetsmiljö där det sker snabba och tvära kast genom ett politiskt beslutsfattande kortsiktiga mål är legio.

Prefektens roll var idag mer av överlevnadskaraktär och att få institutionen att existera. Konsensusbeslut lovordades och innebar vanligtvis att ett stort arbete gjordes i det tysta under processen vid till exempel en förändring. När beslut tagits blev genomförandet ofta snabbt expedierat:

I rapporten finns en underton av misstro till det traditionella ledningsarbetet vid en institution eller fakultet med ett omfattande inslag av konsensusbeslut.

Institution A4

Institutionen instämde i rapportens förslag till att akademiska ledare skulle rekryteras bland lärare och forskare:

Prefektens förankring på den egna institutionen måste väga tungt. Däremot kunde dekan och områdesledning mycket väl engagera sig i en mer långsiktig planering när det gäller det rekryteringen av akademiska ledare.

Idag saknas en långsiktig planering vad avser rekrytering av akademiska ledare. Institutionen ville gärna rekrytera de bästa forskarna men de kunde ogärna med kort varsel släppa sina forskningsprojekt eller lärargärningar. Ett system med rullande successioner vore bra. Samtidigt som ny dekan och prefekt valdes borde även efterträdare utses, för att underlätta övergång och förberedelser för efterträdarna i form av utbildning i ledarskap.

Institution A5

Institutionen delade rapportens huvudtanke att prefekten skulle vara drivande, förankrande, ledande, strategisk och uppföljande:

Styrelsen måste dock konstatera att utvecklingen under lång tid gått i motsatt riktning. Ledningsuppgifterna har successivt fått en tyngdpunkt i administrativa rutiner och redovisningar.

Valet av prefekt borde diskuteras utifrån den roll prefekten skulle ha. Idag var prefekten mer av en exekutör av beslut som redan fattats på andra nivåer. Om delegationerna skulle fyllas med ett innehåll som innebar mindre av styrning uppifrån och större handlingsfrihet för prefekten, behövdes en annan typ av ledare. Institutionen önskade det senare och då:

...är det angeläget att det anställdas inflytande över till exempel val av prefekt och därmed det kollegiala ledarskapet behålls och att ett överordnat organ endast ingriper när dödläge uppstår.

Institutionen var positiv till en ledarbarometer, till utbildning av ledare och att statusen höjdes för det akademiska ledarskapet. Det akademiska ledarskapet behövde anpassas till dagens villkor samtidigt som dess kollegiala karaktär bevaras.

Institution A6

Institutionen kommenterade rapportens rubrik *Nya och högre krav* med:

Haikola borde också ha talat om traditionella krav och diskuterat ledarskapets logistik i relation till dessa. På humaniorainstitutionerna kommer det också framgent att finnas forskning som är individuellt organiserad och forskning som inte är beställarstyrd. Verkligheten kommer således att vara mer komplex än Haikolas bild.

Institutionen instämde i tanken på det akademiska ledarskapet som framfördes i rapporten men att institutionella förutsättningar behövde beaktas. Ledarskap kunde läras och utvecklas och skulle kopplas till akademiska, pedagogiska och vetenskapliga kompetenser. Universitetet borde utbilda både ledare och de som inte var ledare i ledarskap. Institutionen var mycket kritisk till vad som skulle kunna vara en kommandoorganisation, vilket enligt institutionen skymtade i delar av rapporten, som till exempel det som framfördes som strategiska mål. Universitetet var inte ett målstyrt system som kunde likrikas:

En strategiledning behövs självklart för varje verksamhet som en ramsättare men det blir i universitetets fall direkt farligt om en ledning av denna art inopereras så att den styr en produktion som essentiellt inte är likformig.

Kaos var en del av universitetet och behövde diskuteras i relation till den strategiska ledningen. Institutionen undrade vad som händer med verksamheter som aldrig går att inordna särskilt väl i ledningsorganisationens strategiska måldokument.

Institution A7

Institutionen gav uttryck för att rapporten var insiktsfull, inspirerande och tankeväckande. Samtidigt betraktade institutionen prefektskapet huvudsakligen som en administrativ funktion, som kunde utvecklas i samband med utbildning av ledare. Statusen för prefektskapet behövde stärkas, eftersom det var ett tidskrävande arbete och innebar att innehavaren tappade kontakt med studenter och forskning. Rehabilitering efter uppdraget skulle öka statusen för prefektskapet och göra det mer attraktivt. En väsentlig punkt var tydliggörandet av ledarskapet:

Det är viktigt att tydliggöra förhållandet mellan den traditionella kollegiala för ledarskap och den moderna exekutiva modellen för universitetet.

Institution A8

Institutionen ställde sig bakom de sju teserna och ansåg rapporten värdefull. InstA8 ansåg att de motsättningar som togs upp i rapporten var kännetecknande och nödvändiga för kreativa miljöer och skiljde sig från till exempel tillverkningsindustrier:

Särskilt viktigt är det att ledare vid universitetet kan hantera komplexa och ibland kaotiska situationer.

Institutionen sade sig kunna stå bakom stora delar av åtgärdsprogrammet men var kritisk till en starkare förankring av ledare till den närmast högre nivån, vilket grundade sig på:

Vi delar inte rapportens på flera ställen negativa uppfattning om det kollegiala och konsensusbaserade beslutsfattande. Det är nog riktigt, att detta sätt att fatta beslut ibland kan vara långsammare än mer toppstyrda varianter, men de beslut som efterhand fattas blir per automatik bättre förankrade i organisationen och har därmed större möjligheter att faktiskt bli genomförda.

En hårdare knytning till högre nivåer motverkade också den eftersträvaransvärda decentralisering som framhölls i rapporten. Att problem uppstod mellan nivåer berodde på ottydlighet i ledarskapet och att decentraliseringsintentioner inte var konsekventa från universitetsledningen:

Ansvar i olika frågor har under senare år flyttats ner på institutionsnivå utan att motsvarande befogenheter har följts med.

Möjligen kunde förbättrad tydlighet och samordning av ansvar och befogenheter göra det mer attraktivt att gå in i ledande funktioner men:

Möjligen skulle det samtidigt leda till att alla enheter inom universitetet inte samtidigt skulle dra åt samma håll.

Institution A9

Institution ansåg att i takt med förändringar var det viktigt för institutionens ledning att få utökade möjligheter att påverka lärarkårens sammansättning. Prefekt och styrelse borde ha större makt till exempel att tillsätta och entlediga lärare. Utbildning och utveckling av ledare var också nödvändig:

Att ledaren för en institution tas ur de egna leden är fortfarande önskvärt eftersom kännedom om den egna verksamheten och lojaliteten med denna är viktig.

Institution ansåg det viktigt att delegationsordningar och ansvarsområden var klart definierade och att prefekter hade ett specificerat anställningsutrymme till ledarskapets utförande:

Det är viktigt att man som prefekt minst har 50 % till ledarskapets utförande och att förordnandetiden är rejält tilltagen så att man som institutionens administrativa ledare har en rimlig chans att förverkliga sina visioner.

Institution A10

Institutionen var positiv till de förslag till utbildningsåtgärder som föreslogs i rapporten. Det var inte rimligt att prefekten utan utbildning skulle ta ansvar för alla uppgifter som ålades dem såsom ekonomi, personal och strategi. Institutionen var även positiv till ett tydliggörande och en förstärkning av prefektens roll till exempel i samband med fakultetens verksamhet, nyanställning av kolleger och lönesättning. Prefekten borde dessutom ha kvar sin roll som lärare och forskare:

Trots de svårigheter som dagens modell med det kollegiala ledarskapet för med sig tror vi ändå att en sådan modell är det mest realistiska och demokratiska alternativet för ett universitet.

Administrativ enhet 1

Enheten ställde sig bakom den policy som presenterades i de sju teserna samt, att om den utbildning som föreslogs skulle genomföras, behövde den betraktas som nödvändig inte som idag att utbildningen skedde i mån av tid. Enheten ansåg vidare att rapporten präglades av en annan grundsyn än den nyligen publicerade institutionsadministrativa rapporten från internrevisionen. *Att dirigera solister* (2000) stämde däremot överens med den strategiska planen som fanns för Lunds universitet där bland annat decentralisering framhölls som viktig samt att medarbetare skulle stimuleras till självständighet. En gemensam grundsyn efterlystes och ett utvecklingsråd föreslogs lösa dessa förhållanden. Förslaget, att rekrytering av prefekter och dekaner skulle kopplas samman med en överordnad nivå försvarades, eftersom det kommer att öka engagemang och ansvar för helheten:

Idag finns organ som säkrar den horisontella kommunikationen vid Lunds universitet. För den vertikala kommunikationen saknas formaliserade organ och metoder.

Ett annat påpekade från enheter var att nuvarande beskrivning av prefektens uppgifter knappast överensstämde med föreliggande förslag, varför en första åtgärd var att revidera den. En sådan revidering skulle bidra till att tydliggöra såväl prefektens som övriga ledares arbetsuppgifter vid institutionen. Ytterligare en synpunkt från enheten var att ledningserfarenhet behövde ges ett större meritvärde.

Sammanfattning

Remissvaren uttryckte vikten av att det akademiska ledarskapet diskuteras utifrån de nya krav och förändringar som ställs på universiteten. Valet av prefekt skulle, enligt remissvaren, skötas av den egna institutionen utan inblandning från högre nivå och den som valdes till prefekt skulle vara en kollega som är lärare och forskare. Detta gav den legitimitet som behövdes för att leda en institution. Viktigt var dessutom att prefekten hade kvar delar av sin lärar- och forskarroll.

En långsiktig planering avseende rekrytering av akademiska ledare saknades och därför blev det svårt att få de bästa forskarna och lärarna att ställa upp som dekanus eller prefekt. Rullande successioner föreslogs som en lösning. För att göra prefektrollen mer attraktiv framfördes i remissvaren att en statushöjning var nödvändig. Som exempel på åtgärder vilka kunde bidra till förbättring av ledarskapets status nämndes administrativt stöd, bättre lön, utbildning och åtminstone bibehållen lön i samband med återgång till ordinarie tjänst.

Att vara strategisk kunde vara svårt, eftersom tvära politiska kast och dagliga administrativa arbetsuppgifter underminerade denna möjlighet. Mer angelägna uppgifter fanns som borde beaktas när ett akademiskt ledarskap utformades, till exempel de olikheter och motsättningar som fanns vid ett universitet liksom den etablerade kollegiala beslutsmodellen. Dessa och andra förutsättningar för ledarskapet borde ha diskuterats och varit mer vägledande i förslaget innan en rapport föreslog lösningar.

Reflektioner över rapporten

Av 95 instanser hade bara 14 valt att lämna remissvar på rapporten *Att dirigera solister (2000)*. Tre av fakulteterna svarade inte alls. Även en mycket liten del av institutionerna svarade på remissen och inga av de fackliga organisationerna. Rapporten bidrog, menar Kjällquist, till en debatt om ledarskapet på flera nivåer i verksamheten och gav tillfälle till ett långsiktigt arbete med utbildning och utveckling av ledarskapet. Enligt Kjällquist förekom några seminarier, vilket bekräftades av Haikola (se nedan), i anslutning till att rapporten togs fram. Om det funnits synpunkter på innehållet i rapporten kunde deltagarna ha fört fram dem i anslutning till seminarierna

och därmed tyckt sig, ha sagt sitt. Ytterligare en orsak till de få remissvaren kunde vara, att verksamheten sett rapporten som en länk i en kedja som mer handlade om kompetensutveckling och att det fanns tillräckligt mycket sådan verksamhet. Ännu ett skäl kunde vara, att förvisso var personalutveckling viktigt ansåg många, men uppfattades trots allt som en pseudohändelse. Eller så hade organisationen inga invändningar rörande rapportens innehåll, så varför ödsla tid på ett remissvar. Därtill var rapporten något som muntligt hade initierats av den centrala förvaltningen till Haikola. Ytterligare en iakttagelse som gjorts är att inga administrativa funktioner erbjöds delta i remissförandet. Kanske var detta inte så märkligt, eftersom rapporten enbart föreslog inriktning och utveckling av ledarskap för gruppen lärare och forskare.

Haikola redovisade inte hurvida han diskuterat rapporten med fakulteter eller institutioner, vilket möjligen kunde ha ökat känslan av delaktighet och bidragit till fler inkomna remisser. Eller var de som inte svarat nöjda med rapportens förslag till policy och åtgärdsprogram? Lunds universitets Magasin (LUM, årgång 32, 2000) presenterade en intervju som möjligen bekräftade att många var nöjda. Haikola sade i intervjun:

Hittills har jag bara fått positiva reaktioner. Det gäller, att de här tankarna inte accepteras alltför lätt, utan är förankrade på allvar.

Vilka hade Haikola träffat och var de representativa för hur verksamheten såg på rapportens förslag? I intervjun med Haikola bekräftade han, att under arbetet med att ta fram rapporten genomfördes fyra till fem seminarier, med varierande teman hämtade från andra organisationer, för att spegla hur dessa arbetade med ledarskap. Detta gjordes för att få upp intresset för ledningsfrågorna vid Lunds universitet. Inbjudan till seminarierna gjordes av rektor till dekaner, prefekter och deras ställföreträdare. Haikola ansåg att dessa seminarier var lyckade och det blev positiva diskussioner med de 20-30 personer som vanligtvis deltog. Seminarierna påverkade emellertid inte skrivandet, enligt Haikola, och någon särskilt förankring bland dekaner och prefekter gjordes inte under skrivandet. Däremot presenterade Haikola det pågående arbetet vid några av universitetets ledningsutbildningar samt i något nationellt sammanhang.

Flera av remissvaren lyfte fram likartade viljeyttringar och var ganska eniga i sina synpunkter och uttryckte att rapporten hade en rad brister. En gemensam viljeyttring var, att upprätthålla det akademiska ledarskapets kollegiala karaktär men att prefektrollen också behövde anpassas till dagens villkor. Valet av prefekt var en fråga för institutionen utan inblandning av någon högre nivå och prefekten skulle utses bland de lärare och forskare som fanns där. Instanserna ansåg, att en inblandning av en högre nivå inte gynnade den kollegiala friheten utan snarare pekade mot en administrativ likriktning som motverkade strävan till decentralisering. Något som i rapporten framhölls

som eftersträvansvärd. Inga diskussioner förekom i rapporten om förslag till hur universitetet kunde fördjupa insikterna om hur ledarskapet fungerade i kunskaps- och kommunikationsföretag. Rapporten önskade både att ha kvar det kollegiala och att inte ha det. Flera av de lösningar som föreslogs uppfattades vara lösningar av managementkaraktär.

Ytterligare en gemensam viljeyttring som framfördes var att en höjning av statusen på det akademiska ledarskapet behövdes. Det föreslogs till exempel utbildning samt former för den akademiska ledarens återgång till ordinarie lärar- och forskargärning. Även detta borde vara något som hade diskuterats i rapporten och knutits till vilka roller de akademiska ledarna skulle ha.

Rapporten diskuterade ansvar och befogenheter men upplevdes som tydlig på denna punkt. Förvisso föreslogs att prefekten måste arbeta mer strategiskt men verkligheten innebar att prefektens arbetsuppgifter blev mycket administrativa och exekutiva. Möjligen kunde förbättrad tydlighet av ansvar och befogenheter löst en del av dessa frågor men då måste någon annan sköta administrationen. En sådan lösning föreslogs genom en utökning av det administrativa stödet. Nämda åtgärd skulle kunna leda till en statushöjning av prefektarbetet, om det medförde att prefekten fick engagera sig i universitetets och institutionens mer långsiktiga arbete och i rekryteringen av lärare och forskare. Men hur nämnda utveckling av prefektrollen skulle hanteras framgick inte av rapporten ej heller hur den skulle finansieras.

Ännu en gemensam viljeyttring anknöt till *Tes 6* om mångfald och motsatser, som gav utrymme för det okända samt uppmuntrade till kaos, komplexitet och motsättningar. Om ledningen vid universitetet menade allvar med denna tes borde rapporten mer ha diskuterat de varierande kulturella, strukturella och traditionella förutsättningar som fanns vid institutionerna. Andra olikheter visade sig vara förutsättningar för grundutbildning och forskning, omfattning vad gällde antal anställda lärare och forskare, forskningens finansiering samt individuell forskning visavi forskarlag. Men någon sådan acceptans för olikheter problematiserades inte i rapporten utan förslagen kändes mer inriktade på krav som de administrativa systemen ställde än på faktorer som gynnade forskning, intellektuell tillväxt och kreativitet samt undervisning.

Kanske hade det varit klokt om universitetsledningen, innan den beställde en rapport, diskuterat prefektrollen med fakulteter och institutioner. En sådan ansats hade varit i linje med en kollegial traditionell konsensusmodell som fakulteter och institutioner ansåg värdefull och påtalade i sina remissvar. Universitetet var, enligt remissvaren, inte ett målstyrt system utan flera olikformiga system som inte kunde likriktas. Remissvaren försvarade ideal och värden och vände sig mot det sätt på vilket arbetet med rapporten hanterats. Rapport, remiss och uteblivna remissvar speglade sannolikt de meningsmotsättningar som tycktes föreligga mellan vad universitetsledning önskade och vad fakulteter och institutioner önskade

Linnaeus University Dissertations

Nedan följer en lista på skrifter publicerade i serien Linnaeus University Dissertations. För fler titlar och mer information se Linnaeus University Press sidor på Lnu.se

75. Anders Bremer, 2012. *Vid existensens gräns – Etiskt vårdande och professionellt ansvar vid hjärtstopp utanför sjukhus* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-25-3.

76. Viacheslav Mutavchi, 2012. *Solid waste management based on cost-benefit analysis using the WAMED model* (miljövetenskap/environmental science), ISBN: 978-91-86983-30-7.

77. Stina Israelsson, 2012. *Tissue tropism and oncolytic potential of enteroviruses* (biomedicinsk vetenskap/biomedical sciences), ISBN: 978-91-86983-32-1.

78. Susanne Sandberg, 2012. *Internationalization processes of small and medium-sized enterprises: Entering and taking off from emerging markets* (företags ekonomi/business administration), ISBN: 978-91-86983-35-2.

79. Karina Adbo, 2012. *Relationships between models used for teaching chemistry and those expressed by students* (naturvetenskap med utbildningsvetenskaplig inriktning/science education), ISBN: 978-91-86983-36-9.

80. Kirsten Husung, 2012. *Écriture comme seul pays. Construction et subversion des discours identitaires : hybridité et genre chez Assia Djebar et Nina Bouraoui* (franska/french), ISBN: 978-91-86983-41-3.

81. Anna Thurang, 2012. *Vardagslivet och vårdandet för kvinnor och män med alkoholberoende. En studie om alkoholberoende kvinnor och mäns levda erfarenhet av att leva med och vårdas för alkoholberoende* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-43-7.

82. Cecilia Jonsson, 2012. *Volontärerna: Internationellt hjälparbete från missionsorganisationer till volontärresebyråer* (socialt arbete/social work) ISBN: 978-91-86983-44-4.

83. Per Nilsson, 2012. *Interactions between platelets and complement with implications for the regulation at surfaces* (biomedicinsk vetenskap/biomedical science) ISBN: 978-91-86983-46-8.

84. Lina Hellström, 2012. *Clinical pharmacy services within a multiprofessional healthcare team* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-47-5.

85. Magdalena Sterley, 2012. *Characterisation of green-glued wood adhesive bonds* (byggteknik/civil engineering) ISBN: 978-91-86983-57-4.
86. Nina Jonsson, 2012. *Development of novel methods for studying picornaviruses* (biomedicinsk vetenskap/biomedical science) ISBN: 978-91-86983-59-8.
87. Therese Sjöden, 2012. *Sensitivity Analysis and Material Parameter Estimation using Electromagnetic Modelling* (fysik/physics) ISBN: 978-91-86983-60-4.
88. Neus Latorre-Margalef, 2012. *Ecology and Epidemiology of Influenza A virus in Mallards *Anas platyrhynchos** (mikrobiologi/microbiology) ISBN: 978-91-86983-61-1.
89. Stefan Karlsson, 2012. *Modification of Float Glass Surfaces by Ion Exchange* (glasteknologi/glass technology) ISBN: 978-91-86983-62-8.
90. Kaisa Lund, 2012. *Transfer of brand associations over time: The brand extension of Nivea* (företagsekonomi/business administration) ISBN: 978-91-86983-63-5.
91. Joel Karlsson, 2012. *Issues of Complex Hierarchical Data and Multilevel Analysis. Applications in Empirical Economics* (nationalekonomi/economics) ISBN: 978-91-86983-63-5.
92. Christina Nilsson, 2012. *Förlossningsrädsla - med fokus på kvinnors upplevelser av att föda barn* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-65-9.
93. Lottie Giertz, 2012. *Erkännande, makt och möten. En studie av inflytande och självbestämmande med LSS att föda barn* (socialt arbete/social work) ISBN: 978-91-86983-66-6.
94. Michael Andersson, 2012. *Functional aspects of inorganic phosphate transport* (biokemi/biochemistry) ISBN: 978-91-86983-67-3.
95. Jenny Johansson, 2012. *Drivers of polymorphism dynamics in Pygmy grasshoppers* (evolutionär ekologi/evolutionary ecology) ISBN: 978-91-86983-70-3.
96. Marcus Ohlström, 2012. *Justice and the Prejudices of Culture. On Choice, Social Background and Unequal Opportunities in the Liberal Society* (statsvetenskap/political science) ISBN: 978-91-86983-75-8.
97. Andreas Nordin, 2012. *Kunskapens politik - en studie av kunskapsdiskurser i svensk och europeisk utbildningspolicy* (pedagogik/education) ISBN: 978-91-86983-77-2.
98. Simon Hartling, 2012. *L'Autorité dissimulée - l'autorité manifeste. L'écriture de la violence chez Yasmina Khadra* (franska/French) ISBN: 978-91-86983-79-6.
99. Marie Rusner, 2012. *Bipolär sjukdom - ur ett existentiellt perspektiv* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-80-2.
100. Palanivelu Sengottaiyan, 2012. *Functional characterization of the *Saccharomyces cerevisiae* high-affinity phosphate uptake system and a regulatory GTPase* (biokemi/bio chemistry) ISBN: 978-91-86983-82-6.

101. Ewa Bergh Nestlog, 2012. *Var är meningen? Elevtexter och undervisningspraktiker* (svenska språket med didaktisk inriktning) ISBN: 978-91-86983-83-3
102. Helene Jacobson Pettersson, 2012. *Creating social citizenship: young people, ethnicity and participation in a Swedish local context* (socialt arbete/social work) ISBN: 978-91-86983-84-0.
103. Haidar Al-Talibi, 2012. *A Differentiable Approach to Stochastic Differential Equations – The Smoluchowski Limit Revisited* (matematik/mathematics) ISBN: 978-91-86983-85-7.
104. Pauline Johansson, 2012. *Mobil IKT inom omvårdnad – studier om sjuksköterskors och studenters användning av handdatorer* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-86983-88-8.
105. Lena Wennersten, 2012. *Population-level consequences of variation* (evolutionsbiologi/evolutionary ecology) ISBN: 978-91-86983-90-1.
106. Carina Werkander Harstade, 2012. *Guilt and shame in end-of-life care - the next-of-kin's perspective* (vårdvetenskap/caring sciences) ISBN: 978-91-86983-91-8.
107. Tobias Bromander, 2012. *Politiska skandaler! Behandlas kvinnor och män olika i massmedia* (statsvetenskap/political science) ISBN: 978-91-86983-93-2.
108. Karthikeyan Baskaran, 2012. *Optimal Use of Peripheral Vision* (optometri/optometry) ISBN: 978-91-86983-94-9.
109. Anna Thyberg, 2012. *Ambiguity and Estrangement: Peer-Led Deliberative Dialogues on Literature in the EFL Classroom* (engelska/english) ISBN: 978-91-86983-95-6.
110. Hanna Farnelid, 2013. *Distribution and activity of nitrogen-fixing bacteria in marine and estuarine waters* (mikrobiologi/microbiology) ISBN: 978-91-86983-96-3.
111. Ola Österström, 2013. *The impact of evolution, growth rate and mode of development on the structure and function of the avian eggshell* (cell- och organismbiologi/cell and organism biology) ISBN: 978-91-86983-98-7.
112. Gunilla Lindqvist, 2013. *Informal caregivers' conceptions of daily life with a spouse having chronic obstructive pulmonary disease* (vårdvetenskap/caring sciences) ISBN: 978-91-86983-99-4.
113. Johanna Sjöstedt, 2013. *Effect of environmental factors on bacterioplankton community composition, diversity and functionality* (mikrobiologi/micro biology) ISBN: 978-91-87427-00-8.
114. Jörgen Forss, 2013. *Microbial treatment of textile wastewater applicable in developing countries* (kemiteknik/chemical engineering) ISBN: 978-91-87427-02-2.

115. Åsa Bolmsvik, 2013. *Structural-acoustic vibrations in wooden assemblies. Experimental modal analysis and finite element modelling* (byggteknik/civil engineering) ISBN: 978-91-87427-04-6.
116. Muhammad Sarfraz Iqbal, 2013. *Environmental modeling and uncertainty* (miljövetenskap/environmental science) ISBN: 978-91-87427-05-3.
117. Ola Kronqvist, 2013. *Om sanningen skall fram – polisförhör med misstänkta för grova brott* (socialt arbete/social work) ISBN: 978-91-87427-06-0.
118. Helene Persson, 2013. *Computer simulation studies for evaluation and optimization of solar, pellets, heat pump combisystems and of bio fuel lift-off properties in a diesel environment* (miljövetenskap/environmental science) ISBN: 978-91-87427-07-7.
119. Julie Dinasquet, 2013. *Substrate control of community composition and functional adaptation in marine bacterioplankton* (miljövetenskap/environmental science) ISBN: 978-91-87427-08-4.
120. Erik Rosell, 2013. *Entreprenörskap som kommunikativ handling – skapande av interaktion, uppmärksamhet och manifestationer* (företagsekonomi/business administration) ISBN: 978-91-87427-09-1.
121. Karl-Johan Persson, 2013. *Influence of cyanobacterial blooms on coastal fish recruitment* (akvatisk ekologi/aquatic ecology) ISBN: 978-91-87427-11-4.
122. Hongzhen Wang, 2013. *Studies on the expression of enzymes related to the artemisinin biosynthesis in Artemisia annua L.* (biokemi/biochemistry) ISBN: 978-91-87427-12-1.
123. Linda Fälth, 2013. *The use of interventions for promoting reading development among struggling readers* (pedagogik/education) ISBN: 978-91-87427-13-8.
124. Minh-Dao Duong-Thi, 2013. *Introducing weak affinity chromatography to drug discovery with focus on fragment screening* (biokemi/biochemistry) ISBN: 978-91-87427-14-5.
125. Einat Karpenstam, 2013. *Causes and consequences of niche differentiation between color morphs of pygmy grasshoppers* (biologi/biolog) ISBN: 978-91-87427-15-2.
126. Judy Chow, 2013. *Vårdandets symfoni – fenomenet vårdrelation i skenet av två världsbilder* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-87427-17-6.
127. Nayani K. Vidyarthna, 2013. *Influence of Human-induced Environmental Changes on the Physiology of the Harmful Benthic Marine Microalga *Ostreopsis ovata** (akvatisk ekologi/aquatic ecology) ISBN: 978-91-87427-19-0.
128. Anna Callenholm, 2013. *Erinnerte Erfahrung der Shoah in den Werken von Ruth Klüger und Cordelia Edvardson* (tyska/german) ISBN: 978-91-87427-20-6.

129. Chantal Albépart Ottesen, 2013. *L'auto-reformulation corrective : une stratégie dans la production orale de FLE* (franska/french) ISBN: 978-91-87427-21-3.
130. Hanna Palmér, 2013. *To become - or not to become - a primary school mathematics teacher. A study of novice teachers' professional identity development* (matematikdidaktik/mathematics education) ISBN: 978-91-87427-22-0.
131. Yvonne Kahlin, 2013. *Physical activity and self-related health in Swedish high school students* (vårdvetenskap/caring science) ISBN: 978-91-87427-23-7.
132. Elisabet Ekman, 2013. *Pharmacovigilance - spontaneous reporting in healthcare* (biomedicinsk vetenskap/biomedical sciences) ISBN: 978-91-87427-24-4.
133. Tobias Gutzmann, 2013. *Benchmarking Points-to Analysis* (datavetenskap/computer science) ISBN: 978-91-87427-25-1.
134. Malin Persson, 2013. *Characterization and optimization of the in vitro motility assay for fundamental studies of myosin II* (biomedicinsk vetenskap/biomedical sciences) ISBN: 978-91-87427-26-8.
135. Sawanya Laohaprapanon, 2013. *Wastewater generated by the wooden floor industry: Treatability investigation applying individual and coupled technologies* (miljövetenskap/environmental science) ISBN: 978-91-87427-28-2.
136. Birgitta Semark, 2013. *Patient characteristics, perceived health and drug prescription in primary care* (biomedicinsk vetenskap/biomedical sciences) ISBN: 978-91-87427-29-9.
137. Thomas Sandstedt, 2013. *Om rekrytering i akademien - exemplen prefekter och forskarstuderande* (pedagogik/education) ISBN: 978-91-87427-31-2.