

## 7. Omgiven av instrumentalister: Har det akademiska medborgarskapet gått förlorat?

*Av: Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, Kungl Tekniska Högskolan*

Preprint av: Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2020) Omgiven av instrumentalister: Har det akademiska medborgarskapet gått förlorat? I M. Alvesson & S. Sveningsson (red.) *Ledning och (sned)styrning i högskolan*, s. 187-217. Lund: Studentlitteratur.

### **Sammanfattning**

I denna text diskuterar vi tendensen mot en ökad instrumentalism i ledning och utövning av akademisk verksamhet i det svenska högskolesystemet. Med instrumentalism avses en inställning till akademiskt arbete som bygger på individualism, konkurrens, prestationsmätning, kortsiktigt nyttskapande och formell regelstyrning. Instrumentalismen är en konsekvens av de ökade ambitionerna att styra och effektivisera högskolan, men riskerar – om den får gå för långt – att i stället erodera högskolans kapacitet att leverera det som önskas. Den instrumentella styrningen är sällan sammanhållen eller långsiktig, och den driver fram en akademisk kultur där de anställda fokuserar på sina individuella karriärer och på att på papperet leverera mot diverse prestationsmått. Den bidrar också till en ledningskultur där regelverk, mätsystem och detaljstyrning står i fokus snarare än gemensamt ansvarstagande, kvalitetsutveckling och byggande av tillitsfulla arbetsmiljöer som stödjer kunskapsintensivt arbete. I förlängningen hotas inte bara kvaliteten utan även det akademiska arbetets attraktivitet och högskolans roll som särpräglad samhällsinstitution. Vi föreslår ett alternativt förhållningssätt – akademiskt medborgarskap – och ger exempel på hur akademins chefer kan arbeta med att stödja detta i vardagsarbetet, i termer av relationsdrivande, ansvarsdrivande och kvalitetsdrivande ledarskap.

## Prolog: Mot instrumentalismen!

*Under lysrören i ett seminarierum på ett campus någonstans i södra Sverige bänkar sig Kerstin tillsammans med ett tiotal andra biträdande lektorer. De nickar vänligt åt varandra, det är ett gäng som känner varandra rätt väl vid det här laget efter över ett års regelbundna träffar med en processledare.*

*Gruppen består av unga forskare från olika discipliner som valts ut i tuff konkurrens till universitetets relativt nystartade satsning på ett tenure track, en planerad karriärgång med tydliga prestationskrav och milstolpar. De är universitetets påläggskalvar har de fått veta; de är redan etablerade inom sina fält, de har internationell erfarenhet, de är framtida professorer och forskningsledare, och villkoren är goda. Men kraven är hårda. En biträdande lektor har fyra år på sig att skaffa sig en meritering motsvarande docent för att kunna bli befördrad till fast anställd lektor. När man inte dit, får man söka annat jobb. Snart ska de alla genomgå en halvtidsutvärdering som kommer att visa om de är på rätt spår eller inte. Kerstin ser inte fram emot utvärderingen eftersom hon nyligen fått avslag från Vetenskapsrådet för ett projekt som hade gett henne möjlighet att anställa sina första doktorander.*

*Professorn, dagens föreläsare, är där i egenskap av en av dem som drev igenom tenure track-systemet på universitetet. Han är påtagligt glad över att ha blivit inbjuden till gruppen för att ge dem handfasta tips och råd för deras framtida forskarkarriärer. Föredraget visar sig vara uppbyggt kring Powerpoint-bilder som jämför deras universitet med ett av de mest kända amerikanska toppuniversiteten.*

*Vid det amerikanska universitetet är den unga fakulteten inte bara stjärnforskare och lysande pedagoger, berättar han, utan de är också mycket skickliga på att*

*marknadsföra sig själva och sitt lärosäte i sociala medier – de är "excellensambassadörer". "De är stolta över sitt universitet och de visar det ständigt på nätet!" Med en uppmaning till de nu ganska så förvånade åhörarna att öka på sin excellens på detta sätt går han vidare och visar skillnaderna i citeringsgrad mellan de två universiteten. Han förklarar att citeringar är hur forskningens kvalitet bäst kan mätas, och ger rådet till de biträdande lektorerna att söka samförfattarskap med de mest kända forskarna i sina fält. Kändisar får ju fler citeringar!*

*Det är nu knäpptyst i rummet. Kerstins goda humör är som bortbläst och i hennes huvud börjar en irriterad fråga ta form. Som tur är lyfter processledaren handen och ställer samma fråga fast på ett mer diplomatiskt sätt: "OK, jag förstår allt det här, det här är viktigt förstås, men du, vad är det då egentligen som driver dig i din forskning, vad är det som får dig riktigt engagerad?" Professorn berättar kort om sin forskning och avslutar med ett spefullt uttryck i ansiktet: "Och så vill jag ju få fler citeringar än min chef, förstås! Jag tävlar ju med honom!"*

Den här episoden kan förstås tolkas på olika sätt. En omedelbar reaktion bland åhörarna i rummet var att det var en provokation för att väcka uppmärksamhet och debatt, ett uttryck för en hållning till forskning och kunskapande som fastnat i konkurrens och mätning. New public management när den är som värst; i slutändan handlar tillvaron om att utse vinnare och förlorare vid den internationella forskningsfrontens skyttegravar.

Eller är det tvärtom en ganska vanlig och fullt rimlig vardagsbild från svenska universitet av i dag? En senior professor som – med universitetsledningens fokus på citeringar och de uppskrivade kraven för befördran i bakhuvudet – helt enkelt bara gör sitt jobb i situationen? Vilket är att med kraft (garnerat med lite chockverkan) öppna de biträdande lektorernas ögon för att de inte bara kan sitta på sin kammare eller sitt labb och forska. De förväntas också konkurrera och marknadsföra, publicera och bli citerade, dra in

forskningsmedel och utmärkelser. Lyckas de med detta är de "excellenta", professionella, befodringsbara – och värdefulla.

Den här händelsen – oavsett hur vi väljer att betrakta den – illustrerar på ett ytplan en akademi där allt fler lärare och forskare allt oftare resonerar utifrån ett karriärperspektiv på det akademiska arbetet, där engagemanget fokuserats alltmer på mätbara *key performance indicators* och hur man navigerar sig igenom systemet (Clarke & Knights, 2015). Spence (2019) menar med sin utsiktspunkt i det brittiska universitetssystemet att lärosätena därmed kommit att styras utifrån ett instrumentellt förhållningssätt där nyckeltal, karriärmodeller och byråkratiska regelverk fått ersätta professionellt omdöme som grund för kvalitetsanalys och ledningsbeslut. Konsekvensen, som Spence ser det, är att man på högre nivåer tror att man blivit mycket bättre på att styra högskolesektorn i riktning mot vad man anser nyttigt, men att denna typ av styrning – om den går för långt – egentligen eroderar möjligheterna till att högskolesektorn ska lyckas leverera denna nytta (se även By m.fl., 2008; Tourish m.fl., 2017; Gyberg, 2018). Medan alla aktiviteter i högskoleorganisationer i någon mening förstås är instrumentella – i den meningen att de företas med en avsikt av något slag – så menar vi med "instrumentalism" här en utveckling där mätning överflyglar omdöme, där kortsiktiga prestations- eller karriärmål överflyglar långsiktig kunskapsutveckling och samhällsnytta, där formell styrning överflyglar informellt ansvarstagande.

I detta kapitel resonerar vi kring vilka konsekvenser detta instrumentella förhållningssätt kan innebära om det får alltför mycket fäste i svenska lärosäten, vad det medför för de anställda akademikerna, och vad det innebär för de som tar på sig uppgiften att leda dessa akademiker i vardagen. Men vi pekar också på ett alternativt förhållningssätt – *det akademiska medborgarskapet* – som behöver stödjas i stället för instrumentalismen. Men innan dess, tillbaka till vårt seminarierum.

När professorn är avtackad och har hastat vidare är det dags för reflektion.

Denna dag är tystnaden påtaglig. En av de biträdande lektorerna tar slutligen till orda: "Jag är faktiskt inte säker på att jag vill jobba på ett ställe där man har den här inställningen. Det passar inte mig. Jag gick in i forskningen för att göra något gott för samhället, min passion bygger på att bidra till mänskligheten genom att ta fram ny kunskap. Inte på att bli citerad!" Kerstin harklar sig och fyller på: "Och för mig är det här med konkurrens som främsta drivkraft otänkbart. Jag måste tänka i termer av samarbete för att kunna jobba på ett bra sätt! Konkurrens funkar inte för mig. Jag kan inte ha det förhållningssättet till mina medarbetare!" En tredje deltagare konstaterar lakoniskt: "Jag är inte lika kritisk. Det var faktiskt rätt bra att få veta det här. Nu vet vi var vårt universitet står och vad de förväntar sig av oss. Vad som betyder något. Allt annat är bara snack."

Vad vi ser i denna avslutande del av vår berättelse är hur de unga påläggskalvarna tvingats reflektera kring spänningsfältet mellan dem själva och sitt arbete. De gör det däremot på olika sätt och med olika perspektiv. Redan här i seminarierummet börjar individuella beslut växa fram rörande framtid, vägval och förhållningssätt i akademien. Hur det sedan går vet vi inte; antagligen accepterar de motvilligt att man får ta det dåliga med det goda om man vill göra forskarkarriär, kanske börjar några fundera på om det finns andra lärosäten där kulturen är en annan. Det som förenar dem just i situationen är en skepsis mot det framförda ledningsbudskapet och dess budbärare, den seniore professorn som varit med och skapat den karriärgång de är inne i. Men mitt i sin skepsis, någonstans, drar de sig samtidigt ännu ett steg in i en instrumentell hållning till akademiskt arbete.

## **Akademikers identitetsarbete och omprofessionalisering**

Med början omkring 2010 har svenska universitet och högskolor alltmer kommit att beskrivas i debatten som konservativa, ineffektiva och introverta (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Ekman m.fl., 2018). Denna kritik, som framförts både i statliga

utredningar och från organisationer som Svenskt Näringsliv, riktas även mot de anställda i sektorn. Vad kritikerna efterlyser är ökad samverkan med näringslivet, mer av tillämpad forskning, mer fokus på studenternas anställningsbarhet och så vidare.

För att uppnå detta behöver högskolesektorn styras på ett annat sätt än det traditionellt kollegiala, menar man, med styrformer hämtade från det privata näringslivet, där prestationsmätning och ansvarsutkrävande står i centrum (Ekman m.fl., 2018). De anställda akademikerna ska på så sätt förmås att i ökande grad arbeta i linje med centralt fattade strategiska beslut och regelverk. Parallellt med detta har det också växt fram en internationell policydiskurs som framhåller betydelsen av institutionell utsatthet och individuell excellens (Van den Brink & Benschop, 2012). Enligt denna föreställningsvärld är i princip alla lärosäten underpresterande och ständigt hotade av konkurrenterna – deras enda chans att överleva på den globala marknadsplatsen är att producera synliga framgångar och klättra på rankingslistor.

I den internationella forskningslitteraturen beskrivs ofta utvecklingen i termer av ett skifte mellan traditionella akademiska värderingar och så kallad new public management (NPM). Flertalet studier är gjorda i länder som Storbritannien och Australien, länder som på många sätt gått längre i denna riktning än vad vi än så länge gjort i Sverige. I en studie av akademiska ledare som upplevt detta skifte pekar Deem (2004) på ett antal sådana traditionella värderingar som kommit att hotas eller rentav ersättas: självstyret av det dagliga arbetet, kollegiala beslutsformer, ledarskap som fokuserat på att skapa bästa möjliga förhållanden för kunskapsintensivt arbete, samt en egalitär och meritokratisk syn på både lärare och studenter. I och med NPM inlemmas högskolesektorn i stället i ett normsystem som framhåller betydelsen av konkurrensutsättning, marknadstänkande, kundorientering, prestationsmätning och direkt tillämpbar samhällsnytta (Chatelain-Ponroy m.fl., 2018). I praktiken har ett sådant skifte inte genomförts fullt ut, snarare lever vi i ett slags hybrid av det nya och det gamla. Ett exempel på det är bibliometrins framväxt, som

kan ses både som ännu ett nytt styrsystem som blint slår mot ämnesinterna publiceringstraditioner och populärvetenskap – och samtidigt som en förstärkning av meritokratin och en försvagning av gammaldags patriarkala och nepotistiska kulturer (Crevani m.fl., 2015). Det har dock inte hindrat kritiska forskare för att varna för att NPM kan leda till en avprofessionalisering även av svenska akademiska organisationer (Ahlbäck Öberg m.fl., 2016) och till en proletarisering av akademiker genom ständigt uppskruvade krav på prestation och arbetshastighet (Vostal, 2016).

Frågan om "karriär" har kommit att bli en central tankefigur inom akademien (Clarke & Knights, 2015; Alvesson m.fl., 2017), i den ganska så speciella meningen att den ses som baserad i ett ständigt ansamlande av objektivt konstaterbara meriter som ska ge individen en ovillkorlig rätt till uppåtriktad mobilitet och respekt bland kollegorna (Liu, 2011). Meriterna kommer i form av urskiljbara och tillgodoräkningsbara individuella prestationer, vilket öppnar för en hel del internpolitiska processer när det handlar om resultatet av kollektivt arbete men på det hela taget gör systemet hyfsat transparent. Den enskilde akademikers strävan att "göra karriär" antas från översta ledningshåll ofta vara den främsta drivkraften inte bara för individens självhävdelse, utan även för lärosätenas övergripande utveckling (Ekman m.fl., 2018). Följaktligen läggs i dagsläget omfattande resurser på att skapa karriärvägar, beföringssystem, anställningsregler och utvärderingsrutiner. Clarke och Knights (2015) menar att vi därmed får allt fler akademiker som blivit mer eller mindre besatta av att instrumentellt navigera genom karriärsystemet för att hantera sina identitetsmässiga spänningar. De som sedan når de översta chefsnivåerna blir successivt allt mer inriktade på regelstyrning och organisatorisk likformighet i stället för att betona universitetens roll som kunskapsutvecklande samhällsinstitutioner (Chatelain-Ponroy m.fl., 2018).

Föga förvånande pekar en rad internationella studier av akademikers subjektiva erfarenheter av sitt arbete på hur den akademiska professionella identiteten blir

alltmer fragmenterad och karakteriserad av en djupgående osäkerhet. Levin och Shaker (2011) menar att akademiker relaterar till olika aspekter av sitt arbete (lärare och forskare) på olika sätt och därmed får hybridiserade identiteter; till exempel betraktar de sin lärarroll som ett tryggt jobb och sin forskarroll som en otrygg profession. Knights och Clarke (2014) analyserar osäkerhet mer i grunden som en central aspekt av akademikers professionella identitetsarbete. De beskriver det akademiska livet som en "bitterljuv symfoni" befolkad av självutnämnda bluffmakare (tvivel och självförakt trots goda prestationer), aspirerare (som inte upplever att de får uppskattning i nivå med sin självupplevda excellens) och existentalister (som tvivlar över meningen med arbetet och frågar sig vad de egentligen bidrar med till samhället i stort).

I sin analys av problemen med den aktuella samhällsvetenskapliga forskningspraktiken pekar Alvesson med flera (2017) på att forskare rättfärdigar det de gör på flera olika sätt. En beräknande instrumentalism är en del av detta, men även narcissistisk självhävdelse. Forskaren opererar förstås inte i ett vakuum, utan är en del av ett intrikat samspel med organisatoriska och institutionella omständigheter. Alvesson med flera (ibid.) vill med sin text lyfta fram forskarens individuella ansvar för att göra motstånd mot aktuella trender inom akademien, men samtidigt är det för oss rätt tydligt att dessa aktuella trender – dessa instrumentella trender – på flera sätt opererar genom att begränsa individens handlingsutrymme att göra sådant motstånd. Det är inte bara så att vissa prestationer och beteenden belönas eller bestraffas, utan det sker även professionella identitetsförskjutningar som över tid resulterar i nya dygder och nya föreställningar om vad som är möjligt att göra, legitimt att göra, tänkbart att göra. Detta gäller inte bara forskning, som ju är föremålet för Alvessons med flera (ibid.) analys, utan alla aspekter av det akademiska livet. "Systemet" är genom den allt tydligare inriktningen på instrumentell styrbarhet allt svårare att förhålla sig distanserad eller oppositionell till, särskilt för de som inte har en lång erfarenhet, trygga anställningsförhållanden och maktpositioner att luta sig mot (Fernando & Prasad, 2019).

Detta spiller förstås också över på hur ledning utövas inom akademien. I sin studie av hur det akademiska ledarskapets praktik upplevs i Storbritannien pekar Bolden med flera (2014) på den tilltagande individualiseringen och ansvarsförläggandet till individen och hur den leder till utsatthet och krav på anpassning till managementsystem och regelverk. En konsekvens av detta är en eroderad lojalitet med det egna lärosätet och professionen; den vars prestationer hela tiden mäts och kontrolleras flyttar fokus till den egna karriären och ser sin organisation som en motpart eller motståndare när denna karriär ska infrias (Mcfarlane, 2005; By m.fl., 2008). Forskarna föreslår i stället en hållning i ledarskapet som bygger på "akademiskt medborgarskap", vilket innebär en kombination av ett långtgående självstyre inom forskning och undervisning och samtidigt en förväntan på ett rejält socialt och moraliskt ansvarstagande för denna verksamhet från akademikernas sida. En "medborgare" har satt sig in i hur hans samhälle fungerar, deltar i dess inre liv och beslutsprocesser på flera olika nivåer även när det inte ger omedelbar individuell nytta, och engagerar sig för att vrida det i rätt riktning. Vi menar inte att "medborgarskap" alltid är instrumentalismens motsats – tvärtom kan "medborgarskap" stödjas även på instrumentella sätt (Mcfarlane, 2007) – men det kräver ett delvis annorlunda ledarskap än vad som är vanligt i dag.

## **Svenska lektorer – glimtar från en intervjustudie**

Vi har intervjuat lektorer inom ett samhällsvetenskapligt ämne i olika åldrar och generationer på fyra olika universitet och högskolor i Sverige, allt ifrån ett gammalt ärevärdigt universitet till en ung regional högskola. Skillnaderna dem emellan är förstås stora och ibland inte alltid de man förväntar sig, men vi har här hanterat dem som en integrerad källa till både problem och goda exempel. Flera av de intervjuade lektorerna är på olika sätt involverade i ledningen av sina institutioner som t.ex. programansvariga eller prefekter. Många av dem har bytt lärosäte under sin karriär och de har därför kunnat bidra med exempel, reflektioner och erfarenheter från ytterligare ett antal

institutioner än de som de för närvarande är verksamma i. Fältarbetet har skett under 2016–2018 som ett led i forskningsprojektet PERFA (Performance-based governance in Academia). I vårt material framskyntar ett antal återkommande teman i föreställningar om akademiskt arbete och ledning i vardagen, som vi valt att beskriva närmare nedan.

### **Mellanchefs dilemmat: komplexa förväntningar och strategisk tomhet**

Ett flertal av våra intervjupersoner är eller har varit mellanchefer i akademien: prefekter, studierektorer, programansvariga m.m. I våra intervjuer kan vi spåra en bild av att man egentligen inte vet vart den svenska universitets- och högskolesektorn är på väg, det man är en del av "flyter bara runt". Detta trots retoriken om vikten av tydliga strategiska mål och visioner i en tid kännetecknad av global konkurrens. Föga förvånande beskriver flera den vardagliga ledningssituationen som "att få det hela att funka", att få verksamheten att snurra på termin efter termin på en någorlunda acceptabel kvalitetsnivå trots krympande resurser och ökande krav både från anställda och högskoleledning.

Från lärosätenas toppledning kommer för det mesta förenklade mål och visioner kopplade till mätbara storheter. På de stora universiteterna kan det gälla att klättra på internationella rankingar, öka publicerings- och citeringstakten, dra in mer externa medel och erhålla ackrediteringar hos externa branschinstitutioner. På mindre högskolor kan det handla om mer grundläggande kapaciteter inom dessa områden, med tillägg för samarbete med det regionala näringslivet. De flesta av dessa målbilder skickas snabbt nedåt till de enskilda akademikerna att uttolka och uppnå på egen hand; organisatoriska satsningar inom forskning och undervisning är inte så vanliga, med undantag för deltagande i internationella, nationella och lärosätesinterna utvärderingar. Utanför de stora klassiska lärosätena är jakten på kompetent personal ett ständigt huvudbry – man försöker oftast klara sig med konsulter eller genom att internrekrytera sina nydisputerade doktorander.

Mellanchefsarbetet sker ofta i motvind, särskilt om man försöker förändra något. En del chefer sätter ledarskapsambitionerna högt, och arbetar relationellt och långsiktigt för att successivt förändra kulturen i riktning mot mer av kollektivt ansvarstagande. Andra försöker sig på "tuffa tag" och sprider osäkerhet inför framtiden i syfte att skrämja fram prestationslusten. I slutändan resignerar många inför komplexiteten i att driva kvalitetsutveckling av forskning och undervisning, och övergår till det som är enkelt och tydligt: regelbaserat myndighetscheferi. Man håller ekonomin i ordning och håller de anställda akademikerna sysselsatta med administrativa omorganisationer, nya IT-system, möten, byggprojekt och kontorsomflyttningar.

Många av våra intervjupersoner pekar på glappet mellan det positiva och engagerade ledarskap som alla efterlyser, och de begränsade resurser som faktiskt satsas på detta ledarskap. Det är inte ovanligt att en prefekt har arbetsgivaransvar för bortåt 100 anställda högutbildade akademiker och administratörer och förväntas sköta detta på en halvtidstjänst. Det är också ett ledarskap som sker inom ett alltmer begränsat handlingsutrymme där ekonomiska ramar och regelverk är mycket tydligt definierade högre upp i organisationen. Flera av de chefer vi intervjuat har drabbats av stressrelaterade sjukdomar och/eller utmattningssyndrom.

### **Akademikernas dilemma: karriärism och icke-uppskattande ledningskultur**

De yngre lektorerna har valt den akademiska banan och stannat trots flera omprövningar (t.ex. efter doktorsexamen). De flesta har gjort ett medvetet val att stanna kvar i stället för att söka sig utanför akademien, och grundar det på att akademien erbjuder positivt laddade möjligheter till nationell och internationell mobilitet, möjligheter att välja inriktning utifrån eget intresse, ständig intellektuell utveckling och förhållandevis flexibla arbetsvillkor med goda löner. De upplever att de har sett och räknat ut vad som krävs för den personliga karriären, och de har fått sin duglighet bekräftad genom en rad framgångar som lett fram till den fasta anställning de nu åtnjuter. Samtidigt har de också hunnit

konstatera att det meritokratiska systemet inte är fullkomligt och att en fortsatt karriär inte bara handlar om individuella prestationer utan också om internpolitiska processer (se t.ex. Svedberg Helgesson & Sjögren, 2019).

Det är dock inte alla som orkar fortsätta genom det forskningsfokuserade karriärsystemet, utan gör mer eller mindre tillfälliga avbrott när framgångarna uteblir eller familjelivet tar alltmer tid. Undervisningen är det man alltid kan "gå tillbaka" till, men den upplevs inte som särskilt karriärgrundande. Många uppskattar annars kombinationen av forskning och undervisning, och i de undervisningsdominerade miljöerna uttalar man en stark vilja att hjälpa kollegor och studenter även om det innebär att den egna forskningen kommer i sista rummet. En majoritet av våra intervjupersoner säger att de gärna skulle rekommendera yrket till andra.

Samtidigt upplever man att mycket av mellanchefernas ledarskap under 2010-talet inte handlat om att förstärka dessa omständigheter som lockat dem att stanna kvar i yrket efter doktorsexamen. I några av de organisationer som finns omtalade i vårt material möter man en ledningskultur av misstro (lektorn gör antagligen inte det hen är satt att göra), missunnsamhet (framgångar möts inte sällan med tystnad eller trivialiserande kommentarer) och skambeläggande (ens engagemang och bidrag till organisationen beskrivs av chefen som alltid mer eller mindre otillräckligt). Detta förstärks av att pratet kring nya regler och styrsystem ofta rör sig kring behovet av att avslöja och komma åt institutionens påstådda underpresterare och smitare snarare än behovet av att stödja och förbättra forskningens och undervisningens kvalitet.

Motivation och arbetsglädje skapar man i forskargruppens eller lärarlagets informalitet – vilket innebär att de formella strukturerna och de arbetsgivaransvariga cheferna inte upplevs ta på sig ansvaret att stimulera och motivera sina anställda. Det positiva och stärkande ledarskapet utövas i stället av studierektorer, forskningsgruppsledare och andra – med ytterst begränsade befogenheter och utan möjlighet att belöna eller påverka. Chefslogiken snarare än ledarskapslogiken är

därmed det som slår igenom i upplevelsen av arbetsplatsens förhållningssätt till den enskilde. Chefsarbete blir alltmer liktydigt med linjestyrning: indikatorer, utvärderingsmodeller, dokumentation av prestationer, de årliga löne- och utvecklingssamtalen – samt, om det uppstår konflikt, ett kvickt öppnande av den arbetsrättsliga verktygslådan. Det finns annars inte någon större rädsla för att bli av med jobbet hos den kategori av forskare/lärare som vi intervjuat; de har sina fasta lektorstjänster och deras oro gäller snarare arbetsvillkor och arbetsmiljö. I den mån det finns en mer existentiell rädsla med åtföljande prestationstryck är det bland visstidsanställda, doktorander och postdoktorer.

### **Den ständigt närvarande administrativa logiken**

Överlag finns det också en upplevelse av att mängden administrativt orienterade möten har ökat och att allt fler administrativa uppgifter ska skötas av akademikerna själva. Den administrativa logiken blir allt mer närvarande i vardagsarbetet – "man är mer intresserad av att kontrollera verksamheten än av att bedriva den", som någon sade. Traditionellt verksamhetsinriktade möten som forskarseminarier och lärarlagsmöten finns naturligtvis kvar, men det har tillkommit allsköns arbetsplatsträffar, avdelningsmöten, informationsmöten och ledningsgruppsmöten som har sin grund i regelverk och organisationsstyrning. Denna "nya" typ av möten blir också i allt högre grad obligatoriska, det ses som chefens plikt att anordna dem och de anställdas plikt att närvara vid dem. Rent allmänt är arbetsrätten mer tydligt närvarande än tidigare i ledningsarbetet – inte som en sista utväg när inget annat fungerar, utan som en hemtam del av det löpande arbetet med att få de anställda att rätta in sig i leden.

Man nämner också tillväxten av nya administrativa system, ofta med nytt IT-stöd, och pekar på hur mycket längre tid det numera tar att rapportera in betyg, lämna reseräkningar och skriva individuella studieplaner för doktorander. Har man ledningsansvar lär man sig allt om systemen och arbetar proaktivt för att den egna avdelningen inte ska missa intäkter eller

”komma dåligt ut” i översyner och utvärderingar. Man diskuterar ”finpengar” och ”fulpengar” sinsemellan när det ska sökas forskningsmedel, man undviker aktivt finansierare som inte bidrar tillräckligt till det egna lärosätets overheadkostnader eller inte räknas som meriterande att få anslag från.

### **Publiceringsinriktad forskningskultur**

Alla intervjuade lektorer har sett, förstått och accepterat trenden mot att publicera samhällsvetenskapliga forskningsresultat som artiklar i internationella vetenskapliga tidskrifter. De flesta har också i någon mån anpassat sitt agerande efter detta, lärt sig hantverket och sett fördelarna med att nå ut bättre med sin forskning. Man har också lärt sig samarbeta i större grupperingar kring publikationer, forskningsansökningar m.m. Samtidigt finns det även bland de som är framgångsrika i sitt publicerande farhågor om konsekvenserna av detta; vad händer med forskarglädje, kreativitet och samhällsnytta när det handlar om att ”skriva papers” i stället för att kunskapsöka? Man är rädd att de stora samhällsvetenskapliga ämnena successivt styckas upp i allt fler och allt smalare fält som blir som öar där sammanhang inte finns, som bygger sin kunskapsutveckling på att finna aldrig så små luckor i litteraturen snarare än ifrågasättande, tvärvetenskaplig och kreativ appropriering av teoretiska perspektiv (Alvesson & Sandberg, 2011). Den breda kunskapen inom ett ämnesområde som förut karakteriserat forskare – dvs. nyfikenhet på något som inte direkt är matnyttigt (ur publiceringshänseende eller för ens eget projekt) – sorteras bort. Man tillbringar sitt akademiska liv inom en subdisciplin och organiserar sin forskartillvaro som en portfölj av publiceringsprojekt.

### **Akademiska medborgare och projektmänniskor**

Lektorerna beskriver sina arbeten som en tämligen rikhaltig projektportfölj som i praktiken består av mycket sådant som normalt räknas till akademiskt medborgarskap. Förutom att ha ett stort antal forsknings- och skrivprojekt med olika personer så ska man också se till att undervisning görs på flera nivåer, lärarlag ska byggas upp och ledas,

doktorander ska handledas och hanteras, extern finansiering ska sökas, och samarbeten med företag och myndigheter ska byggas upp. Man ska göra sin del i det internationella akademiska samfundet genom att ta på sig uppdrag som bedömare och redaktör för vetenskapliga tidskrifter och konferenser, genom att opponera på doktorandmanus och vara sakkunnig på tjänstetillsättningar. Det är inte alltid karriärmodellerna, meritokratisk praxis eller arbetsorganisationen vid institutionen stödjer eller underlättar denna ”projekttillvaro” utan det lämnas till individen att hantera – och alla är inte lika bra på det.

Det ständiga behovet av att tillsätta studierektorer, programansvariga, enhetschefer, lärarlagsansvariga, prefekter, pedagogiska utvecklare, fakultetsrepresentanter och forskningskoordinatorer är också något som lektorskåren ställs inför, tillsammans med professorerna. Det är få i vårt material som klagar över allt detta, och i mångt och mycket handlar det ju om att vara med och ta ansvar för den akademiska närmiljön och ämnets utveckling och inte bara den egna karriären. Samtidigt beskriver man gärna några års studierektorskap som en ”värnplikt” som främst stört ut den egna forskningsmeriteringen.

### **Instrumentaliseringens tre ansikten**

I denna korta text finns det förstås inte plats för att gå på djupet i vårt empiriska material; i den meningen är tematiseringen ovan relativt svepande och generaliserande. Respektive lärosäte har sina egna kulturella egenarter och styrsystem, och variationen dem emellan är som sagt stor och oväntat mångfacetterad. Däremot finns det i samtliga fall ett antal yttringar av instrumentella förhållningssätt (Gyberg, 2018; Spence, 2019) som återkommer i den meningen att de uppstår i relationerna mellan ledning och de anställda akademikerna. Det är yttringar som successivt förstärker instrumentalismen och riskerar det akademiska medborgarskapet. Vi har i detta kapitel valt att benämna dem krypande, närsynt och individualiserande instrumentalisering.



### **Krypande instrumentalisering**

Med detta avses att instrumentaliseringen sällan är något som händer i stora och omvälvande steg, utan är ett slags konsekvens av serier av små inkrementella beslut och incidenter. Varje steg kan i sig ses som rationellt och väl övervägt, men det är summan av alla dessa små steg som man bör fästa blicken på. Det är alltid frestande för en prefekt eller ledningsgrupp att utfärda nya regelverk när något skaver i organisationen, ofta med understöd av olika grupper bland de anställda som upplever sig förfördelade. Men det riskerar ofta att bakbinda både dem själva och andra, och därtill finns det ofta oavsedda och oförutsedda konsekvenser (Muller, 2018).

Till exempel så kan det instrumentella behovet av att öka en institutions internationella publiceringar yttra sig i ett antal åtgärder, var och en för sig fullt rimlig och väl kopplad till både individuella och organisatoriska ambitioner. Man startar skrivarseminarier, uppmuntrar internationellt konferensdeltagande, börjar använda rankningslistor för tidskrifter, inför bibliometriska indikatorer, ger belöningar och uppmärksamhet till dem som lyckas. När man sedan ser baksidorna – som att det publiceras mängder med snarlika artiklar med samma budskap eller att publiceringsformen diskuteras mer än innehållet på internseminarierna – då är det inte helt lätt att veta vilka styrsystem och åtgärder man borde förändra eller avveckla.

### **Närsynt instrumentalisering**

I de fall vi studerat ser vi många exempel på att instrumentalisering – i skepnad av t.ex. nya styrsystem, indikatorer och ställningstaganden – inträffar som reaktioner på problem ”här och nu”. Man vill hitta snabba lösningar på i grunden komplexa problem, vilket sker med otillräcklig hänsyn till organisatoriska komplexiteter, långsiktiga utvecklingslinjer och oavsedda konsekvenser. Det innebär att styrsystemen i praktiken ofta kommer att innehålla målkonflikter och sinsemellan motverkande incitamentsstrukturer.

Ett exempel som återkommer i flera av de studerade lärosätena är den snabbt tilltagande

detaljregleringen av lektorernas undervisningstid. Kombinationen av ständigt urholkade grundutbildningsanslag, ökande kvalitetskrav från studenterna och en misstro i kollegiet att vissa inte ägnar undervisningen den tid de borde har lett till beslut om att införa oerhört detaljerade system för att beräkna tidsåtgång (och därmed tidsallokering och kostnad) för kurserna. Detta kan ge en del initial nytta i termer av pedagogisk kvalitet genom att synliggöra vad lärarna lägger tid på och ge underlag för reflektion kring kursupplägg. Men därefter finns det i vårt material exempel på att diskussionen kring medarbetarnas prestationer och undervisningens kvalitet fastnar i en diskussion kring olika tidsmätt och viktningar i individens tidrapportering, och i att det viktiga är ”att göra sina timmar” för att på så sätt gå fri från kritik. Det vill säga en situation där instrumentet inte längre är kvalitetsdrivande, utan istället blivit en administrativ ritual som ger en mer eller mindre falsk känsla av kontroll, blivit en symbol för bristen på ömsesidig tillit på arbetsplatsen.

### **Individualiserande instrumentalisering**

Instrumentella förhållningssätt och beslut av de typer vi sett är ofta individualiserande och ”aktörskategoriserande”, dvs. de syftar till att göra individer mätbara och utvärderingsbara och hanterar olika grupper av anställda på olika sätt. Det kan självklart finnas argument för detta, men baksidan är inte sällan att det eroderar de kulturer av gemenskap som de flesta akademiska ledare ändå säger sig vilja bygga upp.

I och med att akademiker internaliserar karriären som ett uttryck för ens personliga professionella värde och detta därtill understöds av lärosätena (Clarke & Knights, 2015), blir kategorier av upplevda vinnare och förlorare i systemet också tydligare. Att förlora möjligheten till karriär blir värre än att förlora jobbet som sådant – karriär är kopplat till framsteg och hopp, och den eller de ledningspersoner som berövar en det hoppet kan bli föremål för en oerhörd besvikelse. Framför allt framhåller våra lektorer att det är inom forskningsverksamheten karriären avgörs och det är också där den numera är som mätbarast. De som tagit på sig

ledningsuppdrag noterar att det som tydligast tar stryk i de vardagliga prioriteringarna är just deras egen forskning.

De som är karriärmässigt framgångsrika har räknat ut det som professorerna i vårt inledande exempel berättade för de unga påläggskalvarna. De vet att man framstår som duktig när man får extern forskningsfinansiering, artiklar publicerade i rätt tidskrifter och synliggörs i olika typer av citeringsindex. Man fördjupar sig i tidskriftsrankningar, lägger upp publiceringsstrategier, nätverkar och samförfattar med stjärnforskare och uttrycker förakt för institutionens naiva gamlingar. Får man ett stort forskningsanslag är det första man gör att börja marknadsföra det på sociala medier, gärna genom att framhålla sig själv som en pålitlig och anlitbar expert inom ämnet. Karriärismen har funnits länge inom akademien, men dess individualiserande instrumentaliseringsstrategier, som stöds både av organisatoriska karriärsystem och individuella ambitioner, är på flera sätt något nytt.

Instrumentaliseringen av det akademiska arbetet är inte bara en fråga om objektiva mätbara prestationer och dokumentation av meriter. Som alltid i sådana system blir de också moraliserande, dvs. mätetalen och meritssystemen konstrueras kulturellt också till dygder och etiska förväntningar på de anställda. Det blir moraliskt riktigt att göra vissa saker, vilket innebär att de blir normaliserade och att man slutar reflektera över varför man gör det.

### **Instrumentaliseringens konsekvenser: Vad går förlorat? Vems fel är det?**

Som i alla förändringar: finns det specifika värden som vi lärare och forskare behöver ge mer uppmärksamhet åt så att de inte går förlorade? Värden som utgör grunden i akademins kärnverksamhet och som lockat oss till yrket en gång i tiden. Vad vi riskerar att förlora är kunskapsglädje, engagemang och strävan efter kvalitet – dvs. den nyfikenhet som driver oss in att forska på nya områden, att ställa kritiska frågor och vara en del av något större än oss själva.

Den instrumentaliseringsstrategin som vi ser pågår innebär i framtiden inte en radikalt ändrad profession, men däremot en förskjutning. Akademien kommer – om man inte lyckas vrida kulturen mer i riktning mot det vi här har kallat "akademiskt medborgarskap" (McFarlane, 2005) – i allt större utsträckning att attrahera de som vill producera kortsiktigt mätbar nytta och få bra betalt och bra villkor i utbyte. Inför man storföretagsliknande styrsystem kommer man förr eller senare också att få anställda som beter sig som i storföretag. Inriktningen mot karriärism (Clarke & Knights, 2015) kommer att förstärkas; man har allt tydligare anställningsordningar och kriterier att förhålla sig till och kan på ett tydligare sätt än innan räkna ut hur det ska gå till och hur man strategiskt kan ansamla relevanta meriter. Detta är något som flera lärosäten dessutom uppmuntrar till genom sina *tenure track*-system, och på så sätt håller man tillsammans liv i idén om den individuella forskningsbaserade karriären som central drivkraft för akademiker och lärosäten. Om man inte förser dessa system med medborgarskapande inslag och befordringskriterier, förstås.

I ledarskapshänseende kan man därmed förvänta sig att akademien i än större utsträckning kommer att attrahera de som vill organisera och leda akademiskt arbete som målstyrd och administrativt regelstyrd verksamhet (Chatelain-Ponroy m.fl., 2018). Det vill säga ledare som ser linjestyrningen som den enda garanten för att lärosätets samlade intressen ska tillvaratas, som ser chefsuppdraget som det enda tillförlitliga sättet att utöva organisatoriskt ansvarstagande. Fokuseringen på styrsystem, mätetal och ekonomi blir något man förväntar sig av de som utses till rektorer och dekaner, och längre ned i organisationerna internaliseras successivt en bild av akademiskt ledarskap som huvudsakligen en fråga om regelbaserad styrning av myndighetsverksamhet. Men inte bara i den meningen att det ska vara administrativ ordning och reda. Myndigheter är numera också organisationer som konkurrerar, utmärker sig, varumärker sig, marknadsför sig, som ska framstå som proffsiga, smidiga, lyhörda och allmänt ofarliga. Samma sak verkar vara på väg att hända såväl med

universiteten som med de anställda akademikerna (Chatelain-Ponroy m.fl., 2018). Det innebär också ett fokus på den formella organisatoriska enheten som styrobjekt, där de anställdas prestationer primärt ska komma den egna institutionen till nytta och där kollegialt engagemang på lärosätetsnivå ses som slöseri eftersom linjestyrningen ändå är den som betyder något. Det riskerar också att tippa över i en syn på andra lärosäten som konkurrenter och en nedtoning av nationellt och internationellt nätverksbyggande.

Vems fel är det då? Ja, man ska komma ihåg att instrumentalismen till stor del är något som vi har gjort mot oss själva – framför allt är det något som vi upprätthåller och förfinar själva. Det är inte främst politiker, departementstjänstemän eller näringslivsföreträdare som ligger bakom det som Bornemark (2018) kallar ”dubbla verkligheter” och ”förpappring” – dvs. mätsystemets bild av verkligheten som den sanna och tendensen att skapa dokument och rapportering om allting. Framför allt är det inom lärosätena som detta händer, i processer ledda av framstående professorer och välutbildade administratörer. Inte för att någon egentligen brinner för det, inte för att det finns några som helst belegg för att det ger önskad effekt, utan för att det ger en känsla av säkerställande, av kontroll, av att ha tagit ansvar, att ha styrt. Konsekvenserna i form av smygande byråkratisering, förskjutna professionella värderingar och omtvistad samhällsrelevans, de kommer långt senare och fångas inte av mätsystemen.

Vilka kan konsekvenserna bli? Antagligen en ytterligare förstärkning av individens nyttskapande för sin egen personliga del i linje med de uttalade karriärmodellerna. Instrumentaliseringen driver därtill distanserad utvärdering och kontroll från statsmakternas sida och en tilltagande respektlöshet inför akademien från avnämare och studenter. Vad händer om både samhällsaktörer och studenter i än högre grad än i dag blir lika instrumentella och börjar se universitet och universitetsutbildningar som investeringar som ska ge kortsiktig konkret nytta, anställningsbarhet, pang för pengarna? Och börjar kunna tänka sig billigare och effektivare sätt att skapa denna nytta än det

traditionella universitetet? Finns det politiker och universitetsledningar som då orkar eller vågar hävda betydelsen av fri forskning, långsiktig intellektuell utveckling och universitetet som särpräglad samhällsinstitution? Vad kan akademiker och akademiska ledare göra för att vända utvecklingen?

## **Att leda akademiska medborgare: råd till mellanchefer**

I en tid när storföretagsstyrning börjar bli det enda legitima sättet att organisera mänsklig verksamhet är det viktigt att framhäva att det finns värden inom akademien som är speciella för just akademien som arbetsplats och som inte delas av andra verksamheter (Boström, 2011; Kallio m.fl., 2016). Samtidigt är akademiker människor precis som alla andra, i behov av uppskattning, tydlig återkoppling och socialt stöd för att göra ett bra jobb (Engwall, 2012; Jensen m.fl., 2018), men också i behov av att få ingrodda föreställningar utmanade. Vi är övertygade om att svenska universitet och högskolor kan bli betydligt bättre i samtliga dessa avseenden.

Instrumentaliseringen av akademien och dess möjliga förskjutningar som vi exemplifierade i förra avsnittet, är tänkta att vara ett underlag för konstruktiv diskussion. Vi efterfrågar diskussioner kring akademien som lyfter fram kunskapssökande, nyfikenhet och engagemang och de organisatoriska förutsättningarna för att leverera utbildning och forskning av hög internationell klass. Utgångspunkten är att akademien ska utveckla en kultur och organisering av arbetet där medarbetare självklart tar ansvar för något utöver sig själva och sin egen karriär, och ledningen kan arbeta med att understödja och förbättra arbetsprocesserna och undanröja hinder för kvalitetsutveckling. Vi har, avslutningsvis, samlat några tankar kring hur detta kan stödjas av det vardagsledarskap som utövas av akademins mellanchefer – prefekter, forskningsledare, studierektorer och centrumföreståndare. Vi har samlat det under rubrikerna relationsdrivande, ansvarsdrivande och kvalitetsdrivande ledarskap – inte som tre alternativ utan som tre sammanflätade aspekter.

## Relationsdrivande ledarskap

Ett fungerande ledarskap där människor tar ansvar för varandra baseras i fungerande professionella relationer, det är så verklig lojalitet uppstår. Låt de som sköter sitt jobb bra göra just det, lita på att det fungerar (Bringselius, 2018). Fokusera de begränsade ledningsresurserna på att höja lägstanivån; dvs. de där kurserna som studenterna klarar utan ansträngning, de där konferensuppsatserna som aldrig lämnar författarens dator – vilket kräver att man engagerar sig på ett konstruktivt sätt i de individer som är inblandade istället för att bara eftersträva åttlydnad. Utforma inte generella regelverk för att komma åt den lilla gruppen smitare och underpresterare, för dessa regelverk invaderar tillvaron för alla andra också. Hota inte med arbetsrättsliga åtgärder eller 'chefens rätt att leda och fördela arbetet' om det inte är absolut nödvändigt – det upplevs nästan alltid som obalanserat och urholkar medarbetarnas tillit, respekt och engagemang. Arbeta tillsammans med underpresterarna (s.k. närledarskap), prova att ge stöd, kräv respons, undersök vad som går att göra åt saken, individ för individ. Och i avsaknad av möjligheter till ekonomiska belöningar (de flesta chefer inom akademien har numera inget nämnvärt friutrymme i lönesättningen): Våga stå upp för de anställda, våga slösa med beröm och uppskattning, våga utforma tjänsteinnehåll individuellt, smeta inte ut allt över alla. Genom att gå före med ett relationellt ledarskap uppmuntrar man också sina anställda att göra detta mot varandra.

Organisations- och ledarskapsforskningen har allmänt mycket att säga om hur man driver kunskapsintensiva organisationer (se t.ex. Alvesson, 2004; Hemlin & Olsson, 2011; Jensen m.fl., 2018, för några svenska exempel). Det är forskning som lyfter fram och stimulerar till reflektion kring de anställdas identifikation med organisationen, behovet av en balans mellan formell styrning och informell organisering, vikten av ledare som stödjande, förväntande och omsorgsfulla aktörer och organisatorisk öppenhet för innovation och kreativitet. Använd detta! I stället för att oreflekterat haka på trender om industriell kvalitetsstyrning, aktivitetsbaserade kontor eller vad det nu kan vara. Om inte vi inom

universitet och högskolor arbetar forskningsbaserat med vår ledning och styrning, vem skall då göra det?

Relaterat till detta är det centralt att varje akademisk arbetsplats hittar sin egen bästa form för utövande av forskning och utbildning. Förenklade standardlösningar bör undvikas. Arbetsorganisationen måste utformas utifrån den ofta projektintensiva verksamhet som man vill bedriva och administrationen ska stödja denna arbetsorganisation. Inte tvärtom, dvs. att arbetsorganisationen primärt utformas utifrån administrativa och arbetsrättsliga regelverk. Försök hitta former att följa upp ledarskap och arbetsmiljö som inte inskränker sig till en medarbetarenkät fem gånger per decennium. Specialisering behöver inte vara något ont; var och en bör i den mån det är möjligt kunna syssla med det de är bäst på, alla kanske inte ska ha exakt samma tjänsteinnehåll.

I en tid där styrning fokuseras på själva institutionen och dess ekonomiska resultat är det viktigt att komma ihåg att kvalitetsutveckling handlar om nätverkande. En akademisk institution består naturligt av ett antal experter inom olika områden, och nästan all kunskapsutveckling inom dessa områden sker någon annanstans. Om man som chef då lägger för mycket fokus på den egna enhetens och det egna ämnets formella gränser och enbart på vad som händer inom dessa gränser riskerar man att råka i långsiktiga problem. Kollegor utanför institutionen eller ämnet är potentiella samarbetspartner, allierade och rekryteringar, inte hotande konkurrenter. Medarbetare som går vidare till andra lärosäten är inte svikare utan värdefulla kontakter som skapar nya värdefulla kontakter. Medarbetare som söker samarbeten i omvärlden och tar medborgaransvar inom lärosätet, och även nationellt och internationellt, ska uppmuntras, stöttas och belönas (McFarlane, 2007). De som stänger in sig på institutionen behöver däremot spurras att vidga sina vyer.

Vi menar också att frågan om "karriär" är central i ett relationsdrivande akademiskt ledarskap, men att den behöver ha en hemvist i organisationen och inte bara i individen. En "karriär" behöver inte primärt vara en serie

anställningar kopplade till formaliserade behörighetskrav och meriter. Det är också en professionell livsbana där man provar på olika saker vid olika tillfällen och successivt blir allt mer mångkunnig och tar ansvar för allt större sammanhang. Denna senare variant av karriär är något som bör vara en naturlig del av de ständiga vardagsdiskussionerna, inte enbart på det årliga utvecklingssamtalet. De anställda som lämnas ensamma med sina karriärambitioner kommer också att försöka uppnå dem ensamma, utan koppling till resten av organisationen.

### **Ansvarsdrivande ledarskap**

En av våra intervjupersoner, en erfaren chef, menade att om alla inom akademien tog ansvar på en nivå ovan det de är vana vid skulle många problem lösas. Det gäller lärare och forskare, som kan behöva tänka grupp eller enhet i stället för bara sig själva och sina närmaste, men det gäller också chefer som kan behöva tänka snäppet ovanför sin formella position. Ibland möter man i den svenska akademien föreställningen att kollegialitet innebär att var och en ostört kan ägna sig åt sina egna intressen. Det gör det förstås inte. Kollegialitet innebär – också – att från tid till annan ta på sig medborgaransvar och ledningsuppdrag utanför det egna lektoratet eller professuren. Lärosätet kan förvänta sig det av sina medarbetare, och lärosätet kan betala för det. Arbeta med mandatperioder även utanför befälskedjan; rotera på positioner. Ju fler lektorer och professorer som har någon form av ledningserfarenhet, desto bättre organisatoriskt ansvarstagande kan man förvänta sig överlag. I den mån man vill mäta och dokumentera, mät då också ansvarstagande aktiviteter, sådant som man gör för andra – manusgranskningar, oppositioner, rådgivning till andra doktorander än de egna, medlemskap i kollegiala organ och nämnder, samt engagemang inom mentorskap och internutbildning.

Ansvarstagande innebär också att driva tesen att gott ledarskap och gott medborgarskap kostar lite grand, men att den positiva effekten blir desto större. Det är lätt hänt att man annars får för sig att varenda minut som ägnas åt något annat än den egna undervisningen och forskningen är

improduktivt slöseri – och att man bestraffar snarare än stödjer akademiskt medborgarskap. Det kan också handla om att driva tesen att administrationen inte ska få störa undervisande och forskande personal mer än absolut nödvändigt. Det tar en universitetsstyrelse 20 minuter att besluta om en total utvärdering av all undervisning och forskning. Det tar lärosätets personal tusentals arbetstimmar att utföra den. Resultatet behandlas på 20 minuter på nästa styrelsemöte och smärre omdisponeringar av budgeten sker eventuellt något år senare. Är det värt det?

Ledning och styrning tar tid för att bli bra, precis som forskning och undervisning – om inte annat visar lärosätet genom sina villkor för sina chefer hur högt eller lågt de värderar uppdraget. Som mellanchef bör man ha koll på hur mycket tid som faktiskt läggs på ledningsarbete och på medborgarskap och se till att sprida den kunskapen.

### **Kvalitetsdrivande ledarskap**

Det en organisation vill leverera utåt måste den också ha inom sig, brukar man säga. I akademins fall handlar det om kvalitet – i forskning, i undervisning, i utåtriktat arbete, i arbetsmiljö, i enhetens ledarskap, i den interna administrationen (Boström, 2011). De delar av verksamheten som inte agerar på samma kvalitetsnivå – oavsett om det är akademiska eller administrativa verksamheter – blir ett "sänke" för den övergripande kvaliteten.

Kvalitet är så lätt att säga, så svårt att definiera, så omöjligt att göra – visst! Men det är i slutändan det enda som vår sektors "intressenter" är intresserade av, på olika sätt och med olika perspektiv. Det förutsätter förstås diskussioner kring hur kvalitet uppstår. Våra studenter vill väldigt gärna gå kurser som är konstruerade för att ge intellektuella utmaningar och nya insikter, men de kanske inte kräver att den undervisande läraren ska vara tidrapporterad och ha full närvaro på institutionens arbetsplatsträffar. Så: diskutera, ältä, prata – bara det handlar om kvalitet! Men, återigen, skilj på sak och person, diskutera med respekt och omsorg, låt det inte landa i maktspel, personliga attacker eller vendettor.

Ett fokus på kvalitet innebär också att man inte får falla för frestelsen att snabbt lösa problem genom nya regelverk och mätsystem – om de inte är kvalitetsdrivande förstås. Bär i minnet att alla regelverk och mätsystem är kulturskapande (de signalerar nya framtida dygder bland de anställda), att alla sådana är tillfälliga lösningar på eviga problem (effekten är som störst i början, därefter avtar den), att alla sådana har oavsedda konsekvenser (som man bör försöka artikulera för att stävja), och att alla sådana tenderar att användas selektivt (i syfte att stödja vissa aktörer eller agendor). Kom därtill ihåg att alla regelverk måste upprätthållas och underhållas för att få effekt – styrsystem som inte används eller inte stödjer aktuella strategier är närmast en "administrativ nedskräpning" av arbetsmiljön.

Detta innebär också att man absolut kan använda verksamhetsnära och professionsnära mått när sådana behövs, men med förnuft. Ett exempel är bibliometri och forskningskvalitet. Ett enstaka paper som ingen läser är inget problem, men en forskningsinriktning som inte drar till sig citeringar trots flera publiceringar kanske inte är något att gå vidare med. På samma sätt: Undervisningskvalitet är något betydligt större än att de 18 procent av studenterna som fyller i kursutvärderingen säger sig vara nöjda med läraren, men kurser som återkommande får nedgörande kritik bör kanske omorganiseras eller läggas ned. I bägge fallen kan man oftast komma långt med kollegiala mekanismer som peer review och granskning av "kritiska vänner"; först om detta inte hjälper får man överväga interventioner genom linjestyrning.

Man bör också slå vakt om kvaliteten i det egna lärosätets och sektorns styrningsmekanismer och ta medborgaransvar i debatten kring dessa. Liksom alla mellanchefer opererar man i ett större system vars systemfel man är en del av, och som man inte kan kompensera för fullt ut. Om politiker och universitetsledningar rört till formerna för forskningsfinansiering, doktorandantagning, rekrytering och befordran, samverkan med näringslivet eller vad det nu kan vara – var öppen med det och ta ansvar genom att påpeka det. Den tyste är den ingen som lyssnar på.

## Referenser

- Ahlbäck Öberg, S., Bull, T., Hasselberg, Y. & Stenlås, N. (2016) Professions under siege. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 118(1), 93–126.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Gabriel, Y. & Paulsen, R. (2017) *Return to meaning: A social science with something to say*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2011) Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Bolden, R., Gosling, J., & O'Brien, A. (2014) Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education. *Studies in Higher Education*, 39(5), 754–770.
- Bornemark, J. (2018) *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.
- Boström, B-O. (2011) *Utmaningen: Om ansvar, kvalitet och ledning i universitet och högskolor*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Bringselius, L. (2018) Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? I L. Bringselius (red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. SOU 2018:38 (s. 61–83). Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- By, R. T., Diefenbach, T. & Klärner, P. (2008) Getting organizational change right in public services: The case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21–35.
- Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C. & Sponem S. (2018) Is commitment to performance-based management compatible with commitment to university "publicness"? Academics' values in french universities. *Organization Studies*, 39(10), 1377–1401.
- Clarke, C. A. & Knights, D. (2015) Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68, 1865–1888.
- Crevani, L., Ekman, M., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2015) Leadership cultures and discursive hybridisation: On the cultural production of leadership in higher

- education reforms. *International Journal of Public Leadership*, 11(3/4), 147–165.
- Deem, R. (2004) The knowledge worker, the manager-academic and the contemporary UK university: new and old forms of public management? *Financial Accountability & Management*, 20(2), 107–128.
- Ekman, M., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2018) Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher-education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299–321.
- Engwall, L. (2012) The need to make university careers more attractive. *Mercury Magazine*, 1(2), 14.
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, 72(10), 1565-1594.
- Gyberg, P. (2018) Satsa hellre på forskningsmiljön än på individen. *Tidningen Curie*  
[\[https://www.tidningencurie.se/debatt/sat-sa-pa-forskningsmiljon-snarare-an-individen/](https://www.tidningencurie.se/debatt/sat-sa-pa-forskningsmiljon-snarare-an-individen/), läst 2019-03-19]
- Hemlin, S. & Olsson, L. (2011) Creativity-stimulating leadership: A critical incident study of leader's influence on creativity in research groups. *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 49–58.
- Jensen, I., Björklund, C., Aboagye, E., Bodin, L. & Hagberg, J. (2018) *Arbetsmiljö och produktivitet inom akademien. En studie om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för forskares prestation*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J. & Hyvönen, T. (2016) Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685–709.
- Knights, D. & Clarke, C. A. (2014) It's a bittersweet symphony, this life: Fragile academic selves and insecure identities at work. *Organization Studies*, 35, 335–357.
- Levin, J. S. & Shaker, G. G. (2011) The hybrid and dualistic identity of full-time non-tenure-track faculty. *American Behavioral Scientist*, 55(11), 1461–1484.
- Liu, A. (2011) Unraveling the myth of meritocracy within the context of US higher education. *Higher Education*, 62(4), 383–397.
- Macfarlane, B. (2005) The disengaged academic: The retreat from citizenship. *Higher Education Quarterly*, 59(4), 296–312.
- Macfarlane, B. (2007) Defining and rewarding academic citizenship: The implications for university promotions policy. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3), 261–273.
- Muller, J. Z. (2018) *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016) *Kollegialitet: En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.
- Spence, C. (2019) 'Judgement' versus 'metrics' in higher education management. *Higher Education*, 77(5), 761–775.
- Svedberg Helgesson, K. & Sjögren, E. (2019) No finish line: How formalization of academic assessment can undermine clarity and increase secrecy. *Gender, Work & Organization*, 26(4), 558–581.
- Tourish, D., Craig, R. & Amernic, J. (2017) A mania for assessment: how an audit culture undermines the purpose of universities. I T. Huzzard, M. Benner & D. Kärreman (red.), *The Corporatization of the Business School: Minerva Meets the Market* (s. 34–55). London: Routledge.
- Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012) Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in Academia. *Gender, Work & Organization*, 19(1), 71–92.
- Vostal, F. (2016) *Accelerating Academia: The Changing Structure of Academic Time*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.