

# Prestationsbaserad styrning i akademien:

## Instrumentalisering i tidsanvändning, identitet och professionalitet

av

*Anders Broström*

*Marianne Ekman*

*Lars Geschwind*

*Monica Lindgren*

*Johann Packendorff*

Preprint av rapport publicerad av Makadam Förlag, Stockholm, 2021

### Inledning

Styrning av universitet och högskolor är något som diskuteras allt flitigare både i Sverige och internationellt. I snart sagt varje land har universitetssektorn allt mer kommit att ses som central för samhällsutvecklingen: undervisning för kompetensbehov och kompetensförsörjning på arbetsmarknaden, forskning för kunskapsproduktion, innovation, entreprenörskap och ekonomisk tillväxt. Detta har inneburit att man allt oftare och allt tydligare ställer sig frågan om hur universitetssektorn skulle kunna prestera bättre, i såväl effektivitet som kvalitet, och tydligare närma sig sina intressenter och avnämare. Denna debatt har förts sedan 1980-talet i flera anglosaxiska länder, under det senaste decenniet även i Sverige. Ofta utgår den ifrån ett narrativ om institutionell utsatthet;<sup>1</sup> alla lärosäten förutom ett fåtal internationella toppuniversitet ses som underpresterande, och deras framtida relevans – rentav deras existens – hänger på deras förmåga att snabbt leverera synliga framgångar, med andra ord citeringar och stora forskningsanslag, och att klättra på rankinglistorna.

Eftersom den svenska universitetssektorn i huvudsak finansieras av skattemedel är frågan om förbättrad effektivitet och kvalitet primärt en politisk fråga. Lärosätena ses som i grunden autonoma, särpräglade samhällsinstitutioner som ska stå fria att söka och sprida kunskap, men samtidigt ska de styras i önskad riktning. Under senare år har detta skett med hjälp av en uppsättning styrmedel som ska ge incitament till effektivisering och kvalitetsförbättring: finansiering av grundutbildning baserad på examinationsgrad, basfinansiering av forskning baserad på citeringar och externa anslag,

projektfinansiering av forskning genom konkurrensutsättning via forskningsråd, för att ta några exempel. Därtill kommer styrmedel relaterade till hur man bidrar till innovation, hållbarhet, nya produkter och tjänster, lokal och regional utveckling och så vidare. I Sverige har detta tagit tydligast form i extern finansiering, där olika förväntningar integrerats i inriktningen på utlysningar. Även olika former av mät- och uppföljningssystem, med eller utan direkt koppling till fördelning av resurser, förekommer. Det är sedan upp till lärosätena att bygga upp egna organisationer som kan uppfylla kriterierna, vilket inte sällan sker genom att bryta ned de förväntade prestationerna till interna incitamentsstrukturer och fördelningsnycklar som fakulteter, skolor, institutioner, centra, enheter och individuella akademiker ställs inför.

Införandet av prestationsbaserad styrning kan i princip, beroende på hur den utformas, medföra en hel del fördelar även på det akademiska "verkstadsgolvet". Man kan exempelvis tänka sig att den kan ge ett tydligare fokus på nytta och kvalitet, att den kan förstärka meritokratin och minska utrymmet för ingrodda, patriarkala och nepotistiska kulturer inom akademien.<sup>2</sup> Men myntet har som alltid en baksida, i det här fallet risken att styrningen slår igenom i alltför hög grad, att man fokuserar alltför mycket på mätetalen och alltför lite på de underliggande kvaliteter som mätetalen är tänkta att stimulera.

I denna text diskuterar vi hur prestationsbaserad styrning ger upphov till instrumentella förhållningssätt till akademiskt arbete. Vår huvudfråga är hur prestationsbaserade styrmodeller läggs till grund för prioriteringar och målsättningar i arbetet för svenska akademiker samt vilka konsekvenser detta ger. Denna grundfråga ställs inom en snabbt växande forskningsinriktning som studerar styrning och ledning av universitet och högskolor, en forskning som ofta kritiskt granskar de nya styrmodellerna utifrån både ambitionen att förbättra effektivitet och kvalitet och den mer grundläggande frågan om hög- skolans roll i det moderna samhället. Denna forskning har bidragit med en rad insikter om risker och problem med prestationsbaserad styrning. Bland andra har den brittiska utbildningsforskaren Rosemary Deem lyft fram ett antal värderingar som enligt henne har tenderat att skjutas i bakgrunden genom införande av prestationsbaserad styrning.<sup>3</sup> Det handlar om självstyret av det dagliga arbetet, kollegiala beslutsformer, ledarskap som fokuserar på att skapa bästa möjliga förutsättningar för kunskapsorienterat arbete, samt en egalitär och meritokratisk grundsyn på människor inom akademien.<sup>4</sup> Förståelsen av hur, när och varför införande av en viss typ av styrning leder till förändrat beteende har dock länge varit underutvecklad.

Uppgiften att studera dessa frågor är en utmaning, eftersom faktiska prioriteringar och handlande utformas i komplext samspel mellan en lång rad individuellt och organisatoriskt situerade faktorer. För att undersöka frågor om vad som avgör effekten av en viss styrning krävs därför en kombination av olika former av studier, som ur olika synvinklar belyser den akademiska verksamheten och de individer som verkar där. Diskussionen i det här häftet baseras på resultat från den forskning som vi i denna anda bedrivit med stöd från programmet "Samhällets långsiktiga kunskapsförsörjning".

Härnäst ger vi en kortfattad översikt över de teman som diskuteras i häftet. I de därpå följande kapitlen diskuteras tendenser till instrumentalisering av den akademiska tillvaron. Häftet avslutas med en diskussion om konsekvenserna av detta på längre sikt.

## Effekten av prestationsbaserad styrning på identiteter och attityder

Många forskare har under det senaste decenniet flaggat för att det vi kallar en "instrumentell hållning" till akademiskt arbete bland svenska forskare och universitetslärare har kommit att dominera allt mer. Med instrumentalism menar vi här en kalkylerande och resultatfokuserad inriktning mot mätning, detaljstyrning och kontroll i ledning och styrning av akademisk verksamhet. Utvecklingen kopplas ofta till en framväxt av ideal präglade av *new public management* (NPM) och – i

den svenska miljön – en tilltagande tendens mot att våra lärosäten styrs utifrån en myndighetslogik. Dessa förändringar sägs av många ha krympt utrymmet för professionen och ökat utrymmet för administration och linjestyrning.<sup>5</sup> Enligt kritikerna drivs utvecklingen mot instrumentalism av en övertro på mätandets möjligheter. Framför allt kan styrning utan ingående professionell kunskap om verksamheten riskera den långsiktiga kunskapsutvecklingen och samhällsnyttan med akademisk verksamhet.<sup>6</sup>

Det tilltagande mätandet och utvärderandet inom akademien är också kopplat till ambitionerna att införa olika karriärmodeller och karriärsystem vid svenska lärosäten. Organisationen tar därmed ansvar för att skapa formella karriärvägar, befordringssystem och utvärderingsrutiner – och signalerar genom kriterierna för befordran och utvärdering vad man tänker sig att de anställda ska prioritera i sitt arbete. Utgångspunkten för denna utveckling är föreställningen att akademiker eftertraktar framgång i sin karriär och att denna strävan är den främsta drivkraften för att de ska anstränga sig ordentligt i forskning och undervisning.<sup>7</sup> När de skolas in i en chefsroll tenderar de, i och med att de gjort sina karriärer inom de nya styrmodellerna, att koncentrera sig på att upprätthålla och förfina dessa styrmodeller. Det kan innebära ett fokus på regelstyrning och organisatorisk likformighet istället för på kunskapsutveckling.<sup>8</sup>

Med utgångspunkt i detta fokusskifte har en rad internationella studier intresserat sig för akademikers subjektiva erfarenheter av sitt arbete.<sup>9</sup> Dessa studier pekar mot att den akademiska professionella identiteten blir allt mer fragmenterad och att man kan betrakta osäkerhet som en central aspekt av akademikers professionella identitetsarbete. Hur detta identitetsarbete går till har studerats närmare av bland andra organisationsforskarna David Knights och Caroline Clarke. De beskriver det akademiska yrkeslivet som en ”bitterljuv symfoni” befolkad av självutnämnda bluffmakare (som känner tvivel och självförakt), aspirerare (som är missnöjda över bristen på erkännande av deras självupplevda excellens) och existencialister (som ifrågasätter vad de egentligen bidrar med till samhället).<sup>10</sup>

Det finns naturligtvis ett öppet och ofta tydligt motstånd mot tendenserna till ökad linjestyrning och prestationsmätning. Bland andra företagsekonomen Mats Alvesson menar att det är forskarens individuella ansvar att reagera mot aktuella trender inom akademien.<sup>11</sup> Samtidigt är det tydligt att värderingar och normer om vad det innebär att vara akademiker skiftar med förändringar av vad som belönas och bestraffas. Det blir särskilt svårt att protestera mot det som implementerats om man inte har trygga anställningsförhållanden och maktpositioner att luta sig mot.<sup>12</sup>

Ledarskapet inom akademien har naturligtvis stor betydelse. Detta har flitigt studerats i Storbritannien, med långt gången NPM. Det har visats hur individualisering och ansvar förläggs till individen, hur detta innebär utsatthet och framför allt krav på anpassning till managementsystem och regelverk.<sup>13</sup> Konsekvensen blir, inte förvånande, minskad lojalitet med det egna lärosätet och professionen. Den som hela tiden prestationsmätts och kontrolleras tenderar att bli mer fokuserad på sig själv och sin karriär, varvid organisationen reduceras till en upplevd motpart eller till och med motståndare.<sup>14</sup>

## Prestationsbaserad styrning i den akademiska vardagen

Den forskning som bedrivits kring konsekvenserna av att införa prestationsbaserad styrning i akademisk verksamhet visar att förändringar av styrformer i regel leder till förändringar i de prioriteringar och val som görs bland lärare och forskare.<sup>15</sup> Man kan därmed hävda att det akademiska systemet i någon mån är ”styrbart”, även om effekterna av enskilda styrmekanismer är olika och därtill tenderar att avta över tid.<sup>16</sup>

I en studie vi genomfört i samarbete med kinesiska kolleger analyseras hur 564 forskare vid ett antal kinesiska universitet förhåller sig till styrning vad gäller universitetens samverkan med näringslivet.<sup>17</sup> Forskarna ombeds bedöma i vilken mån deras lärosäten tillämpar en rad olika typer av styrning, från ideologiskt formulerade mål som sätts upp för ett lärosäte till mer handfast policy för hur samverkan resurssätts och belönas vid lärosätet. Studien fann ett samband mellan dessa självskattningar och faktiskt beteende. Detta samband är betydligt starkare för mer juniora forskare; bland de seniora är kopplingen mellan upplevd styrning och faktiskt beteende relativt svagt. Dessa resultat antyder att inte ens inom den kinesiska akademien – där inslaget av statlig styrning är starkare än på de flesta andra håll – kan professorer förväntas vara helt mottagliga för styrsignaler från stat eller universitetsledning. Bland postdocs och andra ”juniorer”, däremot, kan förändringar i styrning förväntas få mer långtgående konsekvenser.

Att juniora forskare beter sig delvis annorlunda än sina seniora kolleger kan antas bero på deras mer utsatta position,<sup>18</sup> men det kan åtminstone delvis också tänkas avspegla skillnader i värderingar och prioriteringar. Vi analyserar den frågan tillsammans med kolleger från Tyskland, Argentina och Portugal, och finner att samhällsvetenskapliga forskare i de fyra länderna överlag har samma attityd till samverkan och utåtriktad verksamhet, oavsett vilken generation de tillhör.<sup>19</sup> Om någon skillnad kan anas är det att forskare inom de yngre generationerna i Tyskland och Sverige är mer benägna att betrakta samverkan ur ett instrumentellt perspektiv, som en fråga av betydelse för den egna karriären snarare än som ett medel att säkerställa forskningens relevans och samhällsbetydelse.

I ett pågående arbete fördjupar vi frågeställningen genom att undersöka hur inställningen till styrning skiljer sig inom gruppen juniora forskare/lärare. Vi har under tre års tid mött juniora universitetsanställda som genomgår grundläggande högskolepedagogisk utbildning, och låtit dem reflektera över sina prioriteringar. De svarande, som i dagsläget innehar tjänster som postdoc, biträdan- de lektor, lektor eller adjunkt, har också ombetts reflektera över i vilken mån de är beredda att förändra sina prioriteringar när styrningen ändras. Inom gruppen finns stora skillnader i vilka akademiska karriärambitioner de har, och även stora skillnader i vilken balans mellan utbildning, forskning och samverkan de eftersträvar. Vi hade förväntat oss att tendenser till känslighet för respektive motstånd mot styrning skulle följa dessa faktorer, exempelvis så att de som eftersträvar en forskningskarriär och avancemang till professorstjänst skulle vara mer känsliga för styrningens utformning. Våra resultat ger dock inget stöd åt en sådan hypotes. Det finns istället en tendens åt rakt motsatt håll: att det är bland dem som har starkast preferens för forskning som det finns starkast motstånd mot att anpassa det egna beteendet efter yttre styrning.

Detta redovisas i tabellen nedan. Där ses hur stor andel av respondenterna som uppger att de skulle ändra sina prioriteringar om styrningen förändrades. Resultatet är nedbrutet efter de svarandes angivna preferenser för forskning (svar på frågan ”Hur stor andel av din tid skulle du föredra att ägna åt forskning och forskarutbildning?”).

**Tabell I: Tendenser till motstånd mot styrning**

	Andel svaranden som ändrar prioriteringar vid förändrad styrning
Alla svaranden	56 %
Svaranden som eftersträvar upp till 50 % forskning i tjänsten	67 %
Svaranden som eftersträvar mer än 50 % forskning i tjänsten	51 %

Överlag finns dock få tydliga mönster kring motstånd i materialet, vilket kan tolkas som att det är högst personliga värderingar som avgör hur en junior lärare/forskare förhåller sig till förändringar i

styrning. Därför är det rimligt att anlägga ett identitetsperspektiv på frågan om motstånd och anpassning. Frågor om hur den professionella identiteten formas bland unga forskare/lärare behöver studeras närmare, för att fördjupa vår kunskap om hur olika former av prestationsbaserad styrning slår igenom i den akademiska vardagens praktiker.

Som framgår av första raden i tabellen ovan signalerar 56 procent av de svarande i vårt material att de skulle ändra sina prioriteringar till följd av förändringar i styrningen av universitetet. Den intresserade läsaren har säkert redan frågat sig *på vilket sätt* dessa ändras. Tre mönster eller scenarier kan urskiljas. Att introducera prestationsbaserad styrning är överlag förknippat med

1) att prioritera forskning högre, och prioritera ned arbetsuppgifter inom undervisning och externt engagemang.

Att undervisning prioriteras högst i vårt scenario utan prestationsbaserad styrning är delvis en funktion av hur det är konstruerat: här anges en norm om att hälften av tiden ska läggas på undervisning, vilket är mer än vad som är "normalt" i flera av de miljöer där de svarande är aktiva, och högre än deras egna angivna preferenser. När denna norm avlägsnas och ersätts med prestationsbaserad styrning kommer andra arbetsuppgifter – främst forskning – att prioriteras högre.<sup>20</sup> Vi tvivlar dock inte på att det är ett reellt fenomen att införandet av prestationsbaserad styrning i många fall leder till nedprioritering av utbildningsarbete. Att vi också ser en tydlig tendens till att akademiker prioriterar bort mer tidskrävande externa engagemang under prestationsbaserad styrning är intressant. Det antyder ett slags biverkan där strävan efter att rikta resurser mot den starkaste forskningen åtminstone delvis leder till försvagade incitament för forskare att ägna sig åt den så kallade tredje uppgiften, det vill säga ställa sin kompetens till förfogande i samhället i stort.<sup>21</sup>

Prestationsbaserad styrning är vidare förknippat med

2) att inom sitt forskningsarbete tydligare prioritera sådan forskning som upplevs som riskfylld (*high risk/ high gain*) framför forskning med "normala" förväntningar som bedrivs inom sedan tidigare etablerade nätverk.

Detta mönster är högst intressant, mot bakgrund av en allt livligare diskussion om hur finansiering och organisation av forskning bör se ut för att uppmuntra till nydanande forskning.<sup>22</sup> Det har föreslagits att alltför när- synt resultatutvärdering kan leda till kortsiktighet och till att forskare undviker mer osäkra, men potentiellt banbrytande forskningsansträngningar. Våra resultat tyder på att prestationsbaserad styrning av den typ vi studerar här i princip kan stimulera forskare till sådant arbete. Denna stimulans ser ut att uppstå genom att forskare som annars skulle vara benägna att ägna sig åt forskning närmare den egna "bekvämlighetszonen" delvis är beredda att förändra sitt beteende när de institutionella förutsättningarna ändras.

Prestationsbaserad styrning kan också knytas till

3) att inom undervisningsarbetet prioritera upp mer övergripande undervisningsuppgifter (programutveckling istället för kursutveckling).

Även om den typ av prestation som våra tre scenarier berör helt och hållet handlar om forskning ser vi även tendenser till att prioriteringar mellan olika slags uppgifter inom utbildningsarbetet påverkas. Viljan att ta ett bredare ansvar, i vårt fall exemplifierat av ett ansvar för ett utbildningsprogram, är mindre känslig för förändringar av styrningen än viljan att prioritera utveckling av enstaka kurser. Vår tolkning är att detta till dels beror på personliga förhållningssätt, där den grupp akademiker (ungefär var fjärde person i våra data) som är intresserade av att ta ett bredare ansvar inom utbildningen är

något mindre känsliga för signaler från indikatorbaserade styrsystem. Men en minst lika viktig faktor är förmodligen att det bredare uppdraget, till skillnad från vad som oftast är fallet med kursutveckling, är tydligt meriterande vid befordran, och i många fall även kopplat till den mer kortsiktiga löneutvecklingen. Vid sidan av normer och värderingar å ena sidan och institutionell styrning å den andra utgör den akademiska karriärens logik och drivkrafter viktiga förutsättningar för hur olika uppgifter prioriteras vid universiteten.

## Karriärsystem och prestationsinstrumentalism

Många lärosäten har idag infört karriärsystem som bygger på att man kan anställas tidsbegränsat på en lägre nivå för att sedan befordras till högre tjänster med tills- vidareförordnande.<sup>23</sup> I den globalt dominerande modellen, med förebild från USA, är stegen tre till antalet: *assistant professor*, *associate professor* och till slut *full professor*. Inför anställning och befordran behöver den sökande sammanställa sina meriter och därtill reflektera över exempelvis sina framtida forskningplaner och pedagogiska grundsyn. Ett strukturerat karriärsystem med förutsägbarhet och transparens i bedömningskriterier har länge efterlysts även i Sverige, och befordringsreformen 1999 öppnade för att fler kunde ha tjänster som motsvarade deras faktiska kompetens. Men frågan är i vilken mån utvecklingen de facto har genererat större transparens och tydlighet, och om förtydligande av karriärvägar förstärker tendenser till instrumentalism.

En första observation från våra studier rör relationer. Förtydligade karriärvägar skulle göra juniora forskare mindre utsatta för godtycke och minska risken att hamna i beroendeställning till seniorer. Det framgår dock av våra intervjuer att man knappast klarar sig ensam i dagens akademi. Det krävs nätverk av både horisontellt och vertikalt slag. Som junior forskare behöver man beskyddare i den miljö man verkar (helst flera än en); i brist på detta uteblir viktiga inbjudningar till sådant som ger prestige och kapital: publikationer, handledning, ansökningar, riktade inbjudningar om bidrag (expertuppdrag, *keynotes*, opponentskap och så vidare). Sådana inbjudningar kommer i många fall från de seniora professorerna i miljön.<sup>24</sup> En intervjuperson uttryckte det som att det hen verkligen behövde var en *sugar dad* som kunde dra med hen uppåt i karriären.

Nätverk får också konsekvenser för jämställdhet inom akademien. Vi har studerat hur man i ett karriärsystem med *tenure track* vid ett svenskt lärosäte försökte förbättra balansen mellan män och kvinnor i fakulteten.<sup>25</sup> I centrala organ drev man igenom ett flertal förändringar av anställnings- och befordringsrutiner som syftade till att jämna ut fördelar av informella nätverk och informellt karriärstöd som i tidigare forskning konstaterats vara centrala för manliga akademiker.<sup>26</sup> Medan dessa förändringar allmänt ansågs ha förbättrat lärosätets arbete med kompetensförsörjning och rekrytering och gjort det mer rättvist och transparent, kunde vi samtidigt se att betydelsen av manliga nätverk och lokala bedömningar av potential och excellens levde kvar ute i forskargrupperna och att effekten på jämställdheten inom lärosätet därmed blev begränsad. Feodala drag av den här typen är knappast något nytt i akademien, snarare har det varit vanligt i akademiska miljöer. Det intressanta är att de lever vidare, sida vid sida eller lager på lager med andra moderna drag som nämnts ovan, som NPM, myndighetslogik och industriellt tänkande kring ledarskap och kvalitetssystem.

Den andra aspekten av de vertikala relationerna är att man som forskare i karriären förväntas skapa sig en "egen miljö" bestående av mer juniora forskare, som postdocs och doktorander. Den allt tydligare fokuseringen på ledarskap och självständighet i bedömningskriterierna gör att forskare tidigt i karriären känner ett tryck att "starta eget", i synnerhet vid teknisk och medicinsk fakultet. Det i sin tur påverkar förhållandet till kolleger inom samma ämnesområde/institution, på så sätt att de blir en blandning av konkurrenter och samarbetspartners (på engelska kallas den sammanblandade relationen *cooperators*): ibland samarbetar man, men ännu oftare är man konkurrenter.<sup>27</sup>

Det har också smugit sig på en prestationsinstrumentalism i så måtto att kriterier och indikatorer påverkar det dagliga arbetet för akademiker ”i karriären”.<sup>28</sup> Utvärderingsforskningen har lärt oss att det som ska bedömas skapar konstitutiva effekter; det påverkar själva sättet på vilket vi tänker på vårt arbete, vår profession, vår organisation.<sup>29</sup> Styrmekanismerna konstrueras med tiden till att bli kulturella normer för vad som betraktas som bra undervisning och forskning, och vem som betraktas som en framgångsrik och värdefull akademiker.

Det är till exempel sedan länge välkänt att forskning lönar sig bättre än undervisning i karriären. Därtill är det en viss typ av forskning, som låter sig mätas och har *impact* på forskningsområdet och samhället, som prioriteras framför annan forskning.<sup>30</sup> Att forskningen är publiceringsbar i rätt kanaler blir viktigare än något annat. Detta har också beaktats i utformningen av karriärsystem. Sålunda är numera kraven högt ställda på samtliga tänkbara områden i det akademiska livet, där enbart cv-mallen kan sträcka ut sig till tio A4-sidor eller där indikatorerna i en pedagogisk meritportfölj kan uppgå till ett trettioital. Icke desto mindre är det ofta en ryggmärgsreflex bland de styrande att ytterligare utvidga och precisera dessa krav, såväl när nya problem dyker upp som när befintliga kravbilder fått oavsedda och/eller oförutsedda konsekvenser. Det har under senare år bland annat handlat om samverkan, akademiskt ledarskap, jämställdhetsarbete, hållbar utveckling – allt centralt och viktigt för en akademiker samtidigt som det ger en känsla av otillräcklighet och att vara *a jack of all trades but master of none*.<sup>31</sup>

Denna komplexa tillvaro, och de allt högre kraven på excellens i forskning, innovativ studentcentrerad undervisning och inspirerande, ”coachande” ledarskap har lett till att idén om en sammanhållen karriär har kommit att ifrågasättas och diskuteras i grunden. Ett enda *tenure track*-system, med samma kriterier för alla som vill befordras, har på vissa ställen ersatts av helt eller delvis parallella karriärspår, till exempel på Karolinska Institutet som har tre vägar till docentur (utbildning, klinisk verksamhet, forskning) och Chalmers tekniska högskola där man kan bli såväl lektor som biträdande professor på pedagogisk grund.<sup>32</sup> En annan variant, och då främst i syfte att uppmärksamma och belöna framstående lärare, är att införa ett spår för utbildningsexcellens bestående vanligtvis av två nivåer: meriterad lärare samt excellent lärare. Vid andra lärosäten har en sammanhållen karriärväg vidmakthållits, dock med två tydliga effekter. För det första att krav och finansieringsstruktur gör *tenure track*-positioner ovanliga, tillgängliga endast för ett exklusivt urval som kompletteras med en stor kader av adjunkter och visstidsanställda forskare. För det andra har våra studier visat att det är en grupp som utsätts för stora krav från många håll.<sup>33</sup>

Våra studier av karriärsystem har empiriskt genomförts vid svenska lärosäten, men de trender som kommer till uttryck här (ett allt större fokus på forskning snarare än undervisning, ett allt mer instrumentellt tänkande bland yngre akademiker och en metrifiering av den akademiska verksamheten) är globala företeelser. Den ”speciminering” som tidigare ägde rum inför att tjänster (professorer) skulle lysas ut har ersatts av ett ständigt småspringande, där väldigt många är på väg någonstans (uppåt, framåt, vidare), och längs vägen träffar personer som kan hjälpa dem att komma vidare.

## Instrumentalisering av kultur och identitet

Det är som nämnts ovan svårt att i studier peka ut direkta, konkreta samband mellan styrsystem och agerande hos akademiker; man kan se att styrning har effekt, men det är oklart vilka vägar denna effekt tar. Däremot kan man i våra intervjustudier med lektorer inom samma ämne vid fyra svenska lärosäten se en tydlig orientering mot instrumentalism i deras identitetsskapande, som vi valt att benämna krypande, närsynt och individualiserande instrumentalisering.<sup>34</sup> Dessa benämningar är tydligt karriärorienterade, i ett system där man navigerar utifrån något slags övertygelse att det kommer att ge avkastning för personlig del i form av befordringar, belöningar och så vidare.

Med krypande instrumentalisering avser vi något som kryper sig in i medvetandet hos människor och organisationer, i små steg snarare än som tydligt artikulera omprövningar. En institutions behov av att driva upp mängden och kvaliteten i sina internationella publiceringar kan leda till ett antal åtgärder, var och en för sig högst rimlig. Det kan handla om skrivarseminarier och riktade anslag till internationellt konferensdeltagande, men även om prestationsbaserade system som baseras på till exempel rankinglistor för tidskrifter eller bibliometriska indikatorer och ger belöningar och uppmärksamhet åt dem som lyckas. Sedan kommer baksidorna; när det publiceras mängder av snarlika artiklar med samma budskap, de anställda hamnar i konflikt om medförfattarskap och författarordningar, eller att publiceringsformen diskuteras mer än innehållet på internseminarierna, är det inte lätt att backa tillbaka eller förändra. Hos akademikern kan också detta innebära en socialisering in i ett identitetsskapande som handlar om att man konstruerar sin professionella roll utifrån en strävan att producera *output* och resultat istället för att vara nyfikenhetsdriven, kunskapssökande och passionerad för sin frågeställning. Denna krypande socialisering innebär att man, trots att man ser sig som kritisk och klarsynt när det gäller byråkratisering och NPM, anpassar sig till och anammar rådande värderingsnormer i organisationen och dess omvärld.

Relaterat till detta ser vi många exempel på att instrumentalisering – i form av nya styrsystem, indikatorer och ställningstaganden – sker reaktivt, som snabba lösningar på i grunden komplexa problem. Man tenderar att agera "närsynt", det vill säga att problem man ställs inför "här och nu" överskuggar omständigheter som organisatoriska komplexiteter, långsiktiga utvecklingslinjer och oavsedda konsekvenser. De seniora akademikerna, inte minst cheferna, tenderar att se sin roll och sitt bidrag som att vara handlingskraftiga och snabba problemlösare snarare än reflexiva och långsiktiga kulturbyggare. På vissa lärosäten vi studerat har detta skett som ett led i en högst avsiktlig omdaning av organisationen, där man genom att införa en långtgående linjestyrning och genom att marginalisera kollegiala organ har eftersträvat just snabbt, enkelt och tydligt beslutsfattande. Vid andra lärosäten ser vi att man från centralt håll försöker stimulera till reflektion och organisationsutveckling – exempelvis i samband med satsningar på forskningsutvärderingar, utvecklade kvalitetssystem och jämställdhetsintegrering – och möts av att dessa initiativ ute på institutionerna hanteras som blanketter som ska fyllas i på enklast möjliga sätt utan att verksamheten störs. Att bygga sin professionella akademiska identitet på att man förmår reagera snabbt och effektivt på diverse omständigheter resulterar, som vi ser det, i ganska utslätade ambitions- nivåer, i ett slags strategisk tomhet, och i en styrningspraktik som med tiden visar sig kännetecknad av målkonflikter, motverkande incitamentsstrukturer och frånvaro av ömsesidig tillit.

Ett konkret exempel på institutionsnivå är den snabbt tillkomna detaljregleringen av lektorernas undervisningstid, i form av oerhört detaljerade system för att beräkna tidsåtgång (och därmed tidsallokering och kostnad) för kurserna. Sådana system visar sig ofta, till att börja med, ge en viss nytta i pedagogisk kvalitet genom att synliggöra vad lärarna lägger tid på och ger underlag för reflektion kring kursupplägg – vilket bekräftar ledningens bild av att man nu löst sina problem på ett effektivt sätt. Efter ett par år är dock bilden den omvända: diskussionen om prestationer i undervisningens kvalitet fastnar i en diskussion om olika tidsmått och viktningar i den enskildes tidrapportering. Lektorn hävdar att hen "gjort sina timmar", cheferns roll är att ifrågasätta att så har skett – systemet är därmed inte längre kvalitetsdrivande utan mest en administrativ ritual som bygger på en kortsiktig kontrollkultur.

I och med att akademiker internaliserar karriären som ett mått på sitt personliga professionella värde – därtill understödda av sina lärosäten – ser vi också en individualiserande instrumentalisering i identitetsskapandet. Akademikern ser sig allt mer som ett karriärssubjekt, som någon som med lärosätets ögon på sig förhåller sig till och resonerar kring sig själv i termer av prestationer och meriteringsgrunder.<sup>35</sup> Det gäller inte enbart dem som ser sig som framgångsrika utan även dem som hålls högst medvetna om att de kunde eller borde prestera mer. Det är inom forskningsverksamheten karriären avgörs och vid utvärderingar mäts också detta, inte minst för att

akademisk publicering under det senaste decenniet blivit mätbar ned på individnivå. Ledarskap, undervisning och det vardagskollegiala engagemang som har kallats akademiskt hushållsarbete är sådant som inte är mätbart i samma utsträckning och tenderar att nedvärderas i bedömningar av meriter.<sup>36</sup> Noteras kan att kvinnor tenderar att ta på sig sådana sysslor i högre utsträckning än män.

Förställningen om excellens är ständigt närvarande bland dem som intervjuats. Medvetenheten är stor om att man räknas som duktig när man får externa forskningsanslag, artiklar publicerade i rätt tidskrifter och synliggörs i olika typer av citeringsindex. Här finns också en tydlig medvetenhet även om det omvända: att man räknas bort och blir osynlig om framgångarna uteblir, att man kan behöva finna andra grunder för sitt personliga värde än forskningsrelaterade framgångar.<sup>37</sup> En annan tydlig utveckling är självmarknadsföring och ett slags varumärkesbyggande kring den egna personen. Om man får ett stort forskningsanslag eller en publikation accepterad initierar man genast marknadsföring av detta på sociala medier, till exempel genom att framhålla sig själv som en framgångsrik, aktiv och anlitbar expert med ett stort professionellt nätverk. Med detta vill vi säga att även om karriärismen har funnits länge inom akademien, är individualiserande instrumentalisering, som den uttrycks både av organisatoriska karriärsystem och individuella ambitioner, något nytt. Dessutom konstrueras dessa kompetenser också kulturellt till dygder och etiska förväntningar på de anställda.<sup>38</sup> Somligt blir viktigt, riktigt och självklart och man tänker inte längre på varför och i vilket syfte.

Vi har specialstuderat hur detta tar sig uttryck i det ledarskapsarbete som akademiker ägnar sig åt, formellt och informellt, i sin roll som fakultetsmedlemmar.<sup>39</sup> Ledarskapsarbetet ägnas allt mer åt hantering av administrativa och regulativa aspekter av det akademiska organisationslivet, åt kortsiktig hantering av uppdykande problem och åt system som på olika sätt är avsedda för styrning och kontroll. Intressant är också det som därmed ges mindre tid och vikt i ledarskapsarbetet, som till exempel kollegial utveckling av forskning och informellt socialt ansvarstagande för kolleger och studenter.

Som vi redan påpekat tenderar effekterna av system för prestationsmätning att klinga av med tiden. Men det ledarskapsarbete som är kopplat till prestationsbaserade system är självupprätthållande i och med att systemen "kräver" periodiskt återkommande arbetsinsatser: nya mätningar, nya rapporteringar, nya utvärderingar, återkopplingar, åtgärdsplaner och delegationer. Det är ett ledarskapsarbete som i ökande grad också ses som professionella dygdemönster bland de seniora akademikerna och därmed som allt viktigare inslag i ett professionellt identitetsskapande.

Det som är problematiskt är att det finns en tendens att kunskapsglädje och kvalitet i kunskapandet tenderar att få mindre utrymme i det dagliga arbetet. Att bedöma kvalitet och excellens är en förmåga som akademiker utvecklar, förfinar – och omprövar – under hela sin karriär, men det sker i en kontext som är starkt normerande. När denna normering sker krypande, närsynt och individualiserande innebär det kanske inte en radikalt förändrad profession, men en förskjutning av värderingarna kring vad som det innebär identitetsmässigt att vara akademiker – mot att allt mer vara en effektiv, entreprenöriell, individualistiskt karriärmedveten tjänsteman.

## Slutord

I en tid när kritiken mot *new public management* hörs starkare än någonsin är det lätt att tro att instrumentalismen är något som kommer utifrån – från marknadsinriktade politiker, regelälskande departementstjänstemän, toppstyrningsövertygade näringslivsföreträdare. Vi vill istället hävda att den instrumentella kulturen och det instrumentella identitetsskapandet faktiskt i stor utsträckning är något som vi gjort mot oss själva inom akademien. I strävan efter att hitta och dra till sig de mest lovande talangerna uppställer ambitiösa forskargrupper och forskningsmiljöer höga förväntningar på

vad man kräver av sina medarbetare för att ge dem anställning och befordran. För de juniora forskare som tävlar om en plats i dessa ambitiösa miljöer blir prestige den faktor kring vilken forskartillvaron kretsar. Prestige har nog alltid varit en drivkraft och ett naturligt inslag i vetenskapligt arbete, men i ett klimat präglat av instrumentalism får kulturen slagsida åt prestation snarare än innehåll, och åt prestige som självändamål. När juniora forskare möts kretsar samtalen ofta om prestationer, egna och andras. Här finns en risk att instrumentella föreställningar om forskning, som tävlan och prestation, tränger undan den grundläggande tanken att forskning först och sist är strävan efter ny och förbättrad kunskap.

Även våra ambitioner att utveckla våra egna organisationer riskerar att leda in i instrumentalistiska återvändsgränder. När vi, för att tala med filosofen Jonna Bornemark,<sup>40</sup> ägnar åt oss ”dubbla verkligheter” och ”förpappring” (det vill säga övertro på mätsystem och på att skapa dokument och rapportering om allting) gör vi detta *inom* lärosätena: i ledningsgrupper, fakultetsråd, kvalitetsdialoger och ledarskapsutbildningar. Vi brinner inte för det, vi vet att det inte tas väl emot ute i organisationen, vi bortser från all forskning och beprövad erfarenhet som visar att effekten är avklingande, i bästa fall oklar och i värsta fall kontraproduktiv. Men det ger oss en känsla av att ha tagit kontroll, att ha säkerställt, att ha tagit ansvar, att ha gjort det som förväntas av oss.

Följden kan bli ytterligare förstärkning av individens instrumentella identitetsskapande. Det spär på en akademisk kultur där vi inte vet vart vi är på väg på lång sikt utan istället löser enkla problem här och nu, ägnar oss åt våra individuella karriärer i ett slags lågintensiv konflikt med våra egna lärosäten, och tror att vi leder, utvecklar och innoverar när vi i själva verket mäter, regelverkar och rapporterar. Det är en instrumentalisering som driver distanserad utvärdering och kontroll från statsmakernas sida – snarare än den tätare och mer tillitsfulla dialog som efterlysts i till exempel Styr- och resursutredningen från 2019<sup>41</sup> – och en allt mer utbredd cynism rörande akademins arbetsformer och bidrag till samhället.<sup>42</sup> Finns det politiker och universitetsledning som då orkar eller vågar hävda betydelsen av fri forskning, långsiktig intellektuell utveckling och universitetet som särpräglad samhällsinstitution? Finns det akademiska ledare som vågar satsa på tillitsbaserad styrning, akademiskt medborgarskap och långsiktig kulturförändring som vägar mot förbättrad forskning, undervisning och samverkan? Kan vi i akademien vända utvecklingen?

## Noter

1. Se t.ex. Marianne Ekman, Charlotte Holgersson, Monica Lindgren, Johann Packendorff & Anna Wahl, "Gendered recognition practices and the perpetuation of vulnerability: A study in Swedish universities", uppsats presenterad vid 10th Biennial International Interdisciplinary Conference on Gender, Work and Organisation, Macquarie University, Sydney, 2018.
2. Lucia Crevani, Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Leadership cultures and discursive hybridisation: On the cultural production of leadership in higher education reforms", *International Journal of Public Leadership*, vol. 11, nr 3/4, 2015, s. 147–165.
3. Rosemary Deem, "The knowledge worker, the manager – academic and the contemporary UK university: New and old forms of public management?", *Financial Accountability & Management*, vol. 20, nr 2, 2004, s. 107–128.
4. Stéphanie Chatelain-Ponroy, Stéphanie Mignot-Gérard, Christine Musselin & Samuel Sponem, "Is commitment to performance-based management compatible with commitment to university 'publicness'? Academics' values in French universities", *Organization Studies*, vol. 39, nr 10, 2018, s. 1377–1401.
5. Kerstin Sahlin & Ulla Eriksson-Zetterquist, *Kollegialitet: En modern styrform*, Lund: Studentlitteratur, 2016; Crawford Spence, "'Judgement' versus 'metrics' in higher education management", *Higher Education*, vol. 77, nr 5, 2019, s. 761–775; Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher-education legislation", *Higher Education*, vol. 75, nr 2, 2018, s. 299–321.
6. Shirin Ahlbäck Öberg, Thomas Bull, Ylva Hasselberg & Niklas Stenlås, "Professions under siege", *Statsvetenskaplig tidskrift*, vol. 118, nr 1, 2016, s. 93–126; Johan Söderlind & Lars Geschwind, "Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities", *Policy Reviews in Higher Education*, vol. 3, nr 1, 2019, s. 75–93; Jussi Kivistö, Elias Pekkola, Laila Nordstrand Berg, Hanne Foss Hansen, Lars Geschwind & Anu Lyytinen, "Performance in higher education institutions and its variations in Nordic policy", i Lars Geschwind, Hanne Foss Hansen, Kirsi Pulkkinen & Romulo Pinheiro (red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education*, London: Palgrave Macmillan, 2019, s. 37–67; Daniela Argento, Dorota Dobija & Giuseppe Grossi, "The disillusion of calculative practices in academia", *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 17, nr 1, 2020, s. 1–17.
7. Ekman, Holgersson, Lindgren, Packendorff & Wahl 2018.
8. Chatelain-Ponroy, Mignot-Gérard, Musselin & Sponem 2018.
9. David Knights & Caroline A. Clarke, "It's a bittersweet symphony, this life: Fragile academic selves and insecure identities at work", *Organization Studies*, 35, 2014, s. 335–357; Caroline A. Clarke & David Knights, "Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?" *Human Relations*, 68, 2015, s. 1865–1888; Kirsi-Mari Kallio, Tomi J. Kallio, Janne Tienari & Timo Hyvönen, "Ethos at stake: Performance management and academic work in universities", *Human Relations*, vol. 69, nr 3, 2016, s. 685–709; Filip Vostal, *Accelerating Academia: The Changing Structure of Academic Time*, London: Palgrave Macmillan, 2016.
10. Knights & Clarke 2014.

11. Se t.ex. Mats Alvesson, Yannis Gabriel & Roland Paulsen, *Return to Meaning: A Social Science with Something to Say*, Oxford: Oxford University Press, 2017.
12. Dulini Fernando & Ajnash Prasad, "Sex-based harrasment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia", *Human Relations*, vol. 72, nr 10, 2019, s. 1565–1594.
13. Richard Bolden, Jonathan Gosling & Anne O'Brien, "Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education", *Studies in Higher Education*, vol. 39, nr 5, 2014, s. 754–770.
14. Bruce Macfarlane, "The disengaged academic: The re- treat from citizenship", *Higher Education Quarterly*, vol. 59, nr 4, 2005, s. 296–312; Rune Todnem By, Thomas Diefenbach & Patricia Klarner, "Getting organizational change right in pub- lic services: The case of European higher education", *Journal of Change Management*, vol. 8, nr 1, 2008, s. 21–35.
15. Diana Hicks, "Performance-based university research funding systems", *Research Policy*, vol. 41, nr 2, 2012, s. 251–261.
16. Aldo Geuna & Matteo Piolatto, "Research assessment in the UK and Italy: Costly and difficult, but probably worth it (at least for a while)", *Research Policy*, vol. 45, nr 1, 2016, s. 260–271.
17. Zhiyan Zhao, Anders Broström & Jianfeng Cai, "Promoting academic engagement: University context and individ- ual characteristics", *Journal of Technology Transfer*, vol. 45, nr 1, 2020, s. 304–337.
18. Sarah Robinson, Olivier Ratle & Alexandra Bristow, "La- bour pains: Starting a career within the neo-liberal university", *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 17, nr 3, 2017.
19. Christian Schneijderberg, Anders Broström, Teresa Cavalho, Lars Geschwind, Monica Marquina, Lars Müller & Nicolás Reznik, "Academics' societal engagement in humanities and social sciences: A generational perspective from Argentina, Germany, Portugal and Sweden", kommande i *Higher Education Policy*.
20. Ann Martin-Sardesai, Helen Irvine, Stuart Tooley & James Guthrie, "Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an Australian university", *Australian Accounting Review*, vol. 27, nr 3, 2017, s. 329–343.
21. Maria Rita Tagliaventi & Giacomo Carli, "The effect of service on research performance: A study on Italian academics in management", *Higher Education Policy*, 2019 (e-pub).
22. Pierre Azoulay, Joshua S. Graff Zivin & Gustavo Manso, "Incentives and creativity: Evidence from the academic life sciences", *The RAND Journal of Economics*, vol. 42, nr 3, 2011, s. 527–554; Florian Ederer & Gustavo Manso, "Is pay for performance detrimental to innovation?", *Management Science*, vol. 59, nr 7, 2013, s. 1496–1513.
23. Malin Henningson, Anders Jörnsten & Lars Geschwind, "Translating tenure track into Swedish: Tensions when implementing an academic career system", *Studies in Higher Education*, vol. 43, nr 7, 2018, s. 1215–1226.

24. Lars Geschwind, Jenny Wiklund & Linda Barman, "Between Gemeinschaft and Gesellschaft: Early career academics on competition, collaboration and performance requirements", i Claudia S. Sarrico, Maria Joao Rosa & Teresa Carvalho (red.), *Research Handbook on Managing Academics*, kommande 2021.
25. Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Fragmented meritocratisation: On mobilisation and demobilisation of gender in higher education", i *Academy of Management Proceedings*, vol. 2016, nr 1, uppsats 10460, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2016.
26. Connie J. Gersick, Jane E. Dutton & Jean M. Bartunek, "Learning from academia: The importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nr 6, 2000, s. 1026–1044; Liisa Husu, "On metaphors on the position of women in academia and science", *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, vol. 9, nr 3, 2001, s. 172–181; Marieke van den Brink & Yvonne Benschop, "Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in Academia", *Gender, Work & Organization*, vol. 19, nr 1, 2012, s. 71–92.
27. Geschwind, Wiklund & Barman kommande 2021.
28. Söderlind & Geschwind 2019.
29. Peter Dahler-Larsen, *The Evaluation Society*, Palo Alto: Stanford University Press, 2011.
30. Julie Rowlands & Susan Wright, "Hunting for points: The effects of research assessment on research practice", *Studies in Higher Education*, 2019, s. 1-15.
31. Jenny Wiklund & Lars Geschwind, "A tenure track career: The early career Academics' perspectives", uppsats pre- senterad vid Track 7 Professionals, EAIR 39th Annual Forum, Porto, 3–6 september 2017.
32. Kristina Edström, Sara Levander, Julia Engström & Lars Geschwind, "Peer review of teaching merits in academic career systems: A comparative study", uppsats presenterad vid Research in Engineering Education Symposium (REES), Kapsta- den, 2019.
33. Wiklund & Geschwind 2017.
34. Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Omgiven av instrumentalister", i Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.), *Ledning och (sned-)styrning i högskolan*, Lund: Studentlitteratur, 2020.
35. Caroline A. Clarke & David Knights, "Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?", *Human Relations*, 68, 2015, s. 1865–1888.
36. Sara Kalm, "Om akademiskt hushållsarbete och dess fördelning", *Sociologisk forskning*, vol. 56, nr 1, 2019, s. 5–26; Bruce Macfarlane & Damon Burg, "Women professors and the academic housework trap", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 41, nr 3, 2019, s. 262–274.
37. Ekman, Holgersson, Lindgren, Packendorff & Wahl 2018.
38. Kallio, Kallio, Tienari & Hyvönen 2016.

39. Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Leadership work among senior faculty in Swedish universities: Reinforcing administrative control, redefining collegiality", uppsats presenterad vid 18th International Studying Leadership Conference, University of the West of England, Bristol, 2019.

40. Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*, Stockholm: Volante, 2018.

41. *En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan: Betänkande av Styr- och resursutredningen (SOU 2019:6)*, Stockholm: Norstedts Juridik, 2019.

42. Se t.ex. flera av bidragen i Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.), *Ledning och (sned-)styrning i högskolan*, Lund: Studentlitteratur, 2020.

## Referenser

Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.), *Ledning och (sned-)styrning i högskolan*, Lund: Studentlitteratur, 2020.

*En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan: Betänkande av Styr- och resursutredningen* (SOU 2019:6), Stockholm: Norstedts Juridik, 2019.

Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*, Stockholm: Volante, 2018.

Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Leadership work among senior faculty in Swedish universities: Reinforcing administrative control, redefining collegiality", uppsats presenterad vid 18th International Studying Leadership Conference, University of the West of England, Bristol, 2019.

Sara Kalm, "Om akademiskt hushållsarbete och dess fördelning", *Sociologisk forskning*, vol. 56, nr 1, 2019, s. 5–26

Bruce Macfarlane & Damon Burg, "Women professors and the academic housework trap", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 41, nr 3, 2019, s. 262–274

Caroline A. Clarke & David Knights, "Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?", *Human Relations*, 68, 2015, s. 1865–1888.

Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Omgiven av instrumentalister", i Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.), *Ledning och (sned-)styrning i högskolan*, Lund: Studentlitteratur, 2020.

Kristina Edström, Sara Levander, Julia Engström & Lars Geschwind, "Peer review of teaching merits in academic career systems: A comparative study", uppsats presenterad vid Research in Engineering Education Symposium (REES), Kapstad, 2019.

Jenny Wiklund & Lars Geschwind, "A tenure track career: The early career Academics' perspectives", uppsats presenterad vid Track 7 Professionals, EAIR 39th Annual Forum, Porto, 3–6 september 2017.

Julie Rowlands & Susan Wright, "Hunting for points: The effects of research assessment on research practice", *Studies in Higher Education*, 2019, s. 1-15.

Marieke van den Brink & Yvonne Benschop, "Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in Academia", *Gender, Work & Organization*, vol. 19, nr 1, 2012, s. 71–92.

Liisa Husu, "On metaphors on the position of women in academia and science", *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, vol. 9, nr 3, 2001, s. 172–181

Connie J. Gersick, Jane E. Dutton & Jean M. Bartunek, "Learning from academia: The importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nr 6, 2000, s. 1026–1044

Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Fragmented meritocratisation: On mobilisation and demobilisation of gender in higher education", i *Academy of Management Proceedings*, vol. 2016, nr 1, uppsats 10460, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2016.

Lars Geschwind, Jenny Wiklund & Linda Barman, "Between Gemeinschaft and Gesellschaft: Early career academics on competition, collaboration and performance requirements", i Claudia S. Sarrico, Maria Joao Rosa & Teresa Carvalho (red.), *Research Handbook on Managing Academics*, kommande 2021.

Malin Henningson, Anders Jörnsten & Lars Geschwind, "Translating tenure track into Swedish: Tensions when implementing an academic career system", *Studies in Higher Education*, vol. 43, nr 7, 2018, s. 1215–1226.

Florian Ederer & Gustavo Manso, "Is pay for performance detrimental to innovation?", *Management Science*, vol. 59, nr 7, 2013, s. 1496–1513.

Pierre Azoulay, Joshua S. Graff Zivin & Gustavo Manso, "Incentives and creativity: Evidence from the academic life sciences", *The RAND Journal of Economics*, vol. 42, nr 3, 2011, s. 527–554

Maria Rita Tagliaventi & Giacomo Carli, "The effect of service on research performance: A study on Italian academics in management", *Higher Education Policy*, 2019 (e-pub).

Ann Martin-Sardesai, Helen Irvine, Stuart Tooley & James Guthrie, "Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an Australian university", *Australian Accounting Review*, vol. 27, nr 3, 2017, s. 329–343.

Christian Schneijderberg, Anders Broström, Teresa Cavalho, Lars Geschwind, Monica Marquina, Lars Müller & Nicolás Reznik, "Academics' societal engagement in human- ities and social sciences: A generational perspective from Argentina, Germany, Portugal and Sweden", kommande i *Higher Education Policy*.

Sarah Robinson, Olivier Ratle & Alexandra Bristow, "Labour pains: Starting a career within the neo-liberal university", *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 17, nr 3, 2017.

Zhiyan Zhao, Anders Broström & Jianfeng Cai, "Promoting academic engagement: University context and individual characteristics", *Journal of Technology Transfer*, vol. 45, nr 1, 2020, s. 304–337.

Aldo Geuna & Matteo Piolatto, "Research assessment in the UK and Italy: Costly and difficult, but probably worth it (at least for a while)", *Research Policy*, vol. 45, nr 1, 2016, s. 260–271.

Diana Hicks, "Performance-based university research funding systems", *Research Policy*, vol. 41, nr 2, 2012, s. 251–261

Rune Todnem By, Thomas Diefenbach & Patricia Klarner, "Getting organizational change right in public services: The case of European higher education", *Journal of Change Management*, vol. 8, nr 1, 2008, s. 21–35.

Bruce Macfarlane, "The disengaged academic: The retreat from citizenship", *Higher Education Quarterly*, vol. 59, nr 4, 2005, s. 296–312

Richard Bolden, Jonathan Gosling & Anne O'Brien, "Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education", *Studies in Higher Education*, vol. 39, nr 5, 2014, s. 754–770.

- Dulini Fernando & Ajnash Prasad, "Sex-based harrassment and organizational silencing: How women are led to re- luctant acquiescence in academia", *Human Relations*, vol. 72, nr 10, 2019, s. 1565–1594.
- Mats Alvesson, Yannis Gabriel & Roland Paulsen, *Return to Meaning: A Social Science with Something to Say*, Oxford: Oxford University Press, 2017.
- Filip Vostal, *Accelerating Academia: The Changing Structure of Academic Time*, London: Palgrave Macmillan, 2016.
- Kirsi-Mari Kallio, Tomi J. Kallio, Janne Tienari & Timo Hyvönen, "Ethos at stake: Performance management and academic work in universities", *Human Relations*, vol. 69, nr 3, 2016, s. 685–709
- Caro- line A. Clarke & David Knights, "Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?" *Human Relations*, 68, 2015, s. 1865–1888
- David Knights & Caroline A. Clarke, "It's a bittersweet symphony, this life: Fragile academic selves and insecure identities at work", *Organization Studies*, 35, 2014, s. 335–357
- Daniela Argento, Dorota Dobija & Giuseppe Grossi, "The disillusion of calculative practices in academia", *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 17, nr 1, 2020, s. 1–17
- Jussi Kivistö, Elias Pekkola, Laila Nordstrand Berg, Hanne Foss Hansen, Lars Geschwind & Anu Lyytinen, "Performance in higher education institutions and its variations in Nordic policy", i Lars Geschwind, Hanne Foss Hansen, Kirsi Pulkkinen & Romulo Pinheiro (red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education*, London: Palgrave Macmillan, 2019, s. 37–67
- Johan Söderlind & Lars Geschwind, "Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities", *Policy Re- views in Higher Education*, vol. 3, nr 1, 2019, s. 75–93
- Shirin Ahlbäck Öberg, Thomas Bull, Ylva Hasselberg & Niklas Stenlås, "Professions under siege", *Statsvetenskaplig tidskrift*, vol. 118, nr 1, 2016, s. 93–126
- Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher-education legislation", *Higher Education*, vol. 75, nr 2, 2018, s. 299–321.
- Crawford Spence, "'Judgement' versus 'metrics' in higher education management", *Higher Education*, vol. 77, nr 5, 2019, s. 761–775
- Kerstin Sahlin & Ulla Eriksson-Zetterquist, *Kollegialitet: En modern styrform*, Lund: Studentlitteratur, 2016
- Stéphanie Chatelain-Ponroy, Stéphanie Mignot-Gérard, Christine Musselin & Samuel Sponem, "Is commitment to performance-based management compatible with commitment to university 'publicness'? Academics' values in French universities", *Organization Studies*, vol. 39, nr 10, 2018, s. 1377– 1401

Rosemary Deem, "The knowledge worker, the manager – academic and the contemporary UK university: New and old forms of public management?", *Financial Accountability & Management*, vol. 20, nr 2, 2004, s. 107–128

Lucia Crevani, Marianne Ekman, Monica Lindgren & Johann Packendorff, "Leadership cultures and discursive hybridisation: On the cultural production of leadership in higher education reforms", *International Journal of Public Leadership*, vol. 11, nr 3/4, 2015, s. 147–165.

Marianne Ekman, Charlotte Holgersson, Monica Lindgren, Johann Packendorff & Anna Wahl, "Gendered recognition practices and the perpetuation of vulnerability: A study in Swedish universities", uppsats presenterad vid 10th Biennial International Interdisciplinary Conference on Gender, Work and Organisation, Macquarie University, Sydney, 2018.