

Mätning: Prestationsmätning och tillitskulturer

Monica Lindgren & Johann Packendorff

Kungliga Tekniska Högskolan
Skolan för Industriell Teknik och Management
Lindstedtsvägen 30
100 44 STOCKHOLM

Lindgren, Monica & Packendorff, Johann (2021) Mätning: Prestationsmätning och tillitskulturer. I Louise Bringselius (red.) *Tillit och omdöme: Perspektiv på tillitsbaserad styrning*, s. 229-253. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-15096-3.

Prestationsbaserade styrsystem med mätning och uppföljning finns i alla större organisationer. Tanken med dem är i regel att man genom att sätta konkreta mål och sedan följa upp dem genom mätning kan skapa konkreta beslutsunderlag för ledningen, fokusera medarbetarnas ansträngningar på det som är viktigt, samt förse organisationens intressenter med information om hur deras intressen tas till vara. Frågan är dock vilka effekter dessa styrsystem har – och då menar vi inte bara rent instrumentella effekter utan även o(av)sedda konsekvenser – och vilka kulturella värderingar de skapar och reproducerar. Prestationsbaserade styrsystem uppfattas ofta av medarbetare som uttryck för misstro och ifrågasättande av deras yrkeskunnande och professionalitet, vilket leder till att engagemang och lojalitet eroderas. Dessutom bidrar systemen till framväxten av värderingar där fokus på att leverera gentemot mätetalen blir viktigare än fokus på organisationens grunduppdrag och värdegrund. I detta kapitel tittar vi närmare på dessa kulturella effekter av prestationsbaserade styrsystem och pekar på alternativa vägar att gå i byggandet av mer tillitsfulla organisationskulturer.

1. Inledning

Prestationsmätning i allehanda former är ett centralt inslag i det moderna samhällslivet. Sådana mätningar förekommer i alla samhällssektorer, på alla nivåer, och är ett ofta förgivettaget sätt att ta sig an alla tänkbara problem och finna vägar framåt (Beer, 2016). Genom att sätta konkreta mål och sedan följa upp dem med mätning kan man skapa konkreta beslutsunderlag för verksamhetsledningar, fokusera människors ansträngningar på det som är viktigt och förse intressenter med information om hur deras intressen tas till vara (Power, 2000). Mätandet är ofta utvecklingsoptimistiskt motiverat – i den meningen att det ska bidra till en bättre, effektivare, mindre slösaktig värld – och därmed grundat i en konstruktiv syn på vad människor kan uträtta när det finns strukturer som stödjer goda beteenden och ambitioner. Men det är också grundat i en pessimistisk syn på vad människor skulle ta sig för om inte mätandet fanns – i farhågor om lättja, egenintresse, opportunism, girighet, bedrägeri och rovdrift. Normalt sett är därför mätandet intimt sammankopplat med

regler och andra byråkratiska styrmedel, och med en politisk kultur där granskning och ansvarsutkrävande blivit allt viktigare (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Enligt Beer (2016) är det först under senare år som man i forskningen börjat skifta fokus från mätandets tekniska funktionalitet – det vill säga vad som går att mäta, och hur det bör ske – till mätandets sociala och kulturella konsekvenser. Vi har vetat ganska länge att det som är viktigt för mänskliga strävanden, framsteg eller rent av konsumtionslusta ofta är svårt att mäta (till exempel kvalitet, framtidstro eller tillit). Vi vet att det som faktiskt *går* att mäta inte alltid är det viktigaste i situationen (exempelvis pengar, tid eller kvantitet). Vi vet att mätandet och de ledningsmässiga och administrativa aktiviteter som kringgärdar mätsystemen tar oerhörda resurser i anspråk (Buckingham & Goodall, 2015). Vi vet också att mätandet har oavsedda och oförutsedda konsekvenser – till exempel att det ofta kan manipuleras och därmed underblåsa just lättja, egenintresse, opportunism, girighet, bedrägeri och rovdrift (Dahler-Larsen, 2014; Muller, 2018; Islam, 2021).

När vi i detta kapitel tar oss an mätandet gör vi det ur ett organisationskulturellt perspektiv. Vi ser organisationer som uppsättningar av tolkningar och värderingar, och organisatoriska styrformer som källor till både reproduktion och nyproduktion av tolkningar och värderingar. Det som sker på en synlig ytnivå – till exempel formulering av konkreta prestationsmål – återspeglar utifrån detta perspektiv även mer grundläggande värderingar i organisationen. Stämpelklockan kan i sig ses som ett kulturellt uttryck för att arbetstagarens tid och rum tillhör arbetsgivaren och att närvaron är viktigare än vad man uträttar, men också för en mer grundläggande värdering av människor som potentiellt otillförlitliga, bedrägliga och i behov av kontroll och styrning. Det är värderingar som med tiden också åter sig in i ledningsarbete, syn på professionalitet och yrkeskunnande. Mätande kan förvisso kombineras med tillit till medarbetarnas goda vilja och professionalitet, men kan lika gärna bidra till att urholka god vilja och professionalitet. Inte sällan uppfinner vi mätsystem motvilligt; för att visa oss seriösa och ansvarstagande, för att känna att vi gjort det som förväntas av oss, för att gå fria från kritik (Bornemark, 2018).

Mätandet är således, som Dahler-Larsen (2014) påpekat, konstitutivt. Eftersom systemen för mätande och objekten för mätande hela tiden är i rörelse, blir de också en viktig del i det ständiga skapandet av värderingar i organisationer. Varje gång ett mätsystem ändras, införs eller avskaffas får det konsekvenser för vad som ses som viktigt och mindre viktigt, för hur en viss aspekt av verksamheten definieras och konkretiseras, för hur yrkesverksamma ser på sitt bidrag till organisationen. I alla organisationer cirkulerar diffusa honnörsord som "ledarskap", "effektivitet", "kvalitet", "jämförbarhet" eller "hållbarhet" – och när vi hittar ett sätt att mäta dem talar vi inte bara om vad de innebär och vems ansvar de är, vi utesluter också alla andra alternativa tolkningar (Islam, 2021). Sätten att mäta kommer alltså med tiden att konstituera en viss verklighet i organisationen och tränga undan andra verkligheter – till exempel genom att stödja top-down-baserade ledarskapskulturer, inputbaserade effektivitetsmått eller individualiserande prestationsutvärderingar.

Ett centralt och underliggande problem med mätandet är att det ofta upplevs som ett uttryck för en bristande tillit till att medarbetare och mellanchefer själva kan ta ansvar för sin verksamhet inom beslutade ramar. I stället för att fokusera på att stimulera till organisatorisk samverkan, professionell integritet och handlingsutrymme, organisering

utifrån avnämarnas behov och organisationens samhällsfunktion, läggs mycket tid och energi på att hantera risker genom att bygga upp och underhålla mätsystem och regelverk. Bringselius (2020) påpekar att tillit inte enbart handlar om mjuka värderingar utan även om hur organisationen styrs, utvärderas – och mäts. Det viktiga är att förstå hur detta påverkar kultur, yrkesidentitet, professionalism – vilket vi försöker göra när vi i det följande fokuserar just mätandets innehåll och praktik.

Kapitlet inleds med en översikt över de vanligaste problemen med mätandet. Här handlar det inte så mycket om rent instrumentella oavsedda och oförutsedda konsekvenser som om de kulturella, konstitutiva, konsekvenserna av de olika problemen – det vill säga de värderingsförskjutningar som mätandet understödjer och hur de påverkar relationen mellan organisation, chefer, anställda, ägare och avnämare. Därefter gör vi en djupdykning i högskolesektorn, som vi studerat de senaste åren. Kapitlet avslutas med några tankar om hur mätandet kan förenas med en tillitsbaserad hållning i styrning och ledning av organisationer, och vad man bör tänka på som ledare för att hålla armlängds avstånd till mätandets inneboende frestelser.

2. Mätandets kulturella avigsidor

Flertal forskare har på olika sätt sökt identifiera generella egenskaper och problem med prestationsmätning (se till exempel Beer, 2016; Muller, 2018), ofta med avstamp i Michael Powers tankar om granskningsamhället. Enligt Power har detta samhälle drivits fram av (1) den samling idéer och ideologier som brukar kallas *new public management*, (2) tilltagande krav på ansvarsutkrävande och transparens i organisationsstyrning, och (3) ett fokus på självreglerande system för kvalitetsstyrning och liknande som möjliggjort att ägare och huvudmän kan styra sina organisationer på distans (Power, 2000). Power menar att styrningsmekanismerna i organisationer därmed kommer att utformas för att vara mätningsoch granskningsbara, vilket innebär en organisationskulturell glidning mot att tolka det mätbara och mätandets aktivitet som det centrala i organisationslivet. Det som av olika anledningar är svårt att mäta hamnar i bakgrunden och kan med tiden rent av ses som suspekt och illegitimt. I detta avsnitt summerar vi de egenskaper och problem som vi sett som mest centrala i dessa forskningsgenomgångar, och diskuterar inte bara de instrumentella/funktionella problemen, utan även deras möjliga konsekvenser för värderingar och normer i organisationen.

2.1 Ledning på distans genom instrumentell rationalism

System för prestationsmätning är i grunden uttryck för en rationell hållning till management som har rötter i Frederick Taylors och Henri Fayols tänkande. Det är en hållning som betonar managers funktion som principalens agent, som någon som kontrollerar, säkerställer, genomdriver och utvärderar vad som händer i organisationen. Prestationsmätning är centralt i ett sådant managementtänkande, därför att det bygger på att managern på distans måste kunna kontrollera och utvärdera en mängd saker som hen i grunden inte förstår eller behärskar – vilket sker genom att översätta dessa saker till mätetal som i sin tur relateras till kvantifierade organisatoriska mål och strategier (Espeland & Stevens, 1998). Den på distans styrde medarbetaren eller mellanchefen får i stället för en kunskapsbaserad dialog en

uppsättning målsättningar och "incitament" att förhålla sig till. Konsekvensen av denna instrumentella rationalism (Broadbent & Laughlin, 2009) är att man tränger undan långsiktigt och relationellt ledarskapsarbete, värderingar som inte lätt låter sig fångas och kvantifieras, samt tilliten till att medarbetare i olika delar av organisationen vet vad som behöver göras och gör det på eget initiativ (Dahler-Larsen, 2014).

2.2 Bedräglig tydlighet och enkelhet

Mätetal som är möjliga att styra med "på distans" – det vill säga utan ingående kunskap om verksamheterna – behöver i regel vara tydliga, enkla och standardiserade. Det för med sig en mängd problem. Enkla mätetal tenderar att negligera komplexitet, ofta genom att mäta inputfaktorer som pengar eller tid i stället för kvaliteten i de uppnådda resultaten, vilket får den kulturella konsekvensen att det tenderar att ses som viktigare att kontrollera resursförbrukningen än att leverera tjänster av hög kvalitet. Olika verksamheter inom samma organisation mäts på samma sätt – för jämförbarhetens skull – vilket för det mesta innebär att några av dem utvärderas på ett sätt som inte passar dem särskilt bra och att de därmed konstrueras som lite avvikande och problematiska. Mängden data om verksamheten som kan ansamlas i moderna IT-system ger därtill illusionen av att man har avslöjat sanningar som annars hade förblivit liggande i det fördolda; man förväxlar den stora mängden data med att man uppnått ett analytiskt djup. Omvänt kan de verksamheter man inte förmår dokumentera genom ett stort antal indikatorer och mätpunkter konstrueras som bakåtsträvande, ogenomträngliga och i behov av mer detaljerad styrning och övervakning.

2.3 Gränsdragande och gränsbyggande

För att vara meningsfull bör prestationsmätning i regel avse en avgränsad verksamhet. Utfallet av mätningen ska relateras till någons ansvarsområde och prestationer ska inte vare sig dubbelräknas eller förbises. Gränsdragningen är därmed central, och ju mer prestationsmätning, desto mer inskräps betydelsen av gränser och hanteringen av gränser i organisationen. Konsekvensen blir att gränsöverskridande samarbeten inom en och samma organisation kräver administrativa överenskommelser, regelverk och internprissättning, och att samarbeten med externa organisationer förstås blir än mer komplicerade. Många samhällsutmaningar kräver en omfattande myndighetssamverkan – både för att hantera komplexa fall och för att organisera preventivt arbete – men en sådan samverkan underlättas inte av en kultur där var och en prioriterar betydelsen av sin egen organisatoriska tillhörighet (Lipsky, 1980; Marinetto, 2011).

2.4 Målselektörande

De flesta organisationer, inte minst i offentlig sektor, förväntas uppfylla en lång rad olika målsättningar. Det räcker inte att producera brottsbekämpning, värdepisoder eller godkända elever, utan det ska ske resurseffektivt, hållbart, jämförbart, likvärdigt, rättvist, respektfullt etc. När mätetal konstrueras i relation till dessa uppsatta verksamhetsmål tenderar de målsättningar som betraktas som mer "mätbara" att hamna i förgrunden – ofta produktivitets- och resursförbrukningsmått. Förutom att detta i praktiken snedvrider ledningsarbetet, som endast delvis blir målstyrt, riskerar det också att förstärka inslaget av målkonflikter i verksamheten. Studier indikerar också att medarbetare i miljöer där

komplexa målbilder hanteras genom enkla prestationsmåt kommer att göra ett sämre jobb (Lin et al., 2021).

2.5 Kortsiktiga och kortlivade

Många mätetal har uppstått som reaktioner på problem "här och nu" och ska snabbt ge återkoppling på vad som sker i verksamheten. Det är ett tidsperspektiv som dels bortser från långsiktiga effekter, till exempel nyttan av preventivt arbete, dels premierar förfinande åtgärder inom befintlig organisation framför systemöversyner. Många mätetal är därtill – om de inte förändras i takt med att verksamheten förändras – endast kvalitetsdrivande i början, varefter de övergår till att bli administrativa ritualer (Blomquist & Packendorff, 1998). Inte sällan låter man dem ligga kvar i systemet långt efter det att organisationen funnit nya inriktningar och strategier, och de får då en konserverande inverkan som försvårar såväl strukturella förändringar som arbete med värderingar och kultur.

Ett relaterat problem i vissa delar av den offentliga sektorn är att utfallet av mätning inte alltid leder till de förändringar som man kunde förvänta sig. Det beror på att ledningen ibland är mer intresserad av att genom mätningen skapa en känsla av förändringstryck och ansvarsutkrävande än att faktiskt genomdriva omorganisationer och strukturförändringar i praktiken. Ibland är det rent av så att mätningen krävs av huvudmannen, men att samma huvudman aldrig skulle tillåta att mätresultaten skulle få leda till några omfattande förändringar av verksamheten, som till exempel nedläggningar av underpresterande enheter eller rejäla omfördelningar av budgetmedel.

2.6 Framgångskopplade och karriärismdrivande

Mätetal av alla de slag är i regel ändå tydligt avsedda att påverka beteenden. Det man mäter är normalt ett uttryck för det man vill se hända i verksamheten – och det man absolut inte vill se hända. Mätandet konstituerar därmed vad framgångsrika och dygdiga anställda ska ägna sig åt, och vad de förväntas undvika. Det som premieras är ofta regelföljande och att leverera mätbara resultat, inte att experimentera, lära, ta risker, tänka nytt. Följden av att ledningen fokuserar alltför ensidigt på enkla prestationsmåt blir därför ofta undermåliga prestationer (Lin et al., 2021).

Den som vill bli belönad ser det som naturligt att undvika uppdrag som är svåra att lyckas med eller som inte fångas upp i karriärsystemen. Vill man göra ledningskarriär är det rationellt att lära sig allt om mätsystemen, anpassa sitt agerande till vad som efterfrågas, visa sig duktig på ett sätt som ger utslag i systemen, och göra sina prestationer synliga och omtalade i vida kretsar (Beer, 2016). Mätningen sätter ett slags "marknadsvärde" på de som mäts och gör dem relevanta för nya erbjudanden och positioner, men detta marknadsvärde är oftast inte lika tillgängligt för alla. Till exempel tenderar system för prestationsmätning att bekräfta och förstärka existerande maskulina ledarskaps- och belöningskulturer (Festing et al., 2015).

2.7 Konkurrensbaserade och konkurrensförstärkande

Mätning möjliggör och underlättar jämförelser och rankningar på alla nivåer. Islam (2021) menar att detta leder till en hybrid av hierarkisk styrning och marknadsstyrning som kan

innebära långtgående etiska problem, till exempel i termer av resursanvändning och organisatorisk övervakning. Eftersom mätning numera ofta kan ske på analysnivåer som är på lägre nivå än det arbete som ska utföras – till exempel individuell prestationsmätning i teambaserat arbete – bidrar den till att förstärka inslaget av tävling och ”benchmarkande” i sammanhang där det inte hör hemma (Beer, 2016). Detta leder återigen till att beteenden inriktas på att uppfylla prestationsmått som ligger på individnivå (eller nära individnivå) och att kollegor i arbetsgemenskapen betraktas som konkurrenter eller rent av som motståndare. Det kan också förstärka den allestädes närvarande risken för manipulation av mätsystemen, inte minst när vissa verksamheter, grupper eller individer gynnas eller missgynnas av systemens utformning.

2.8 Avnämjarblinda och kundfokuserade

Mätande med enkla mätetal tenderar, särskilt i offentlig sektor, att förstärka en av de klassiska byråkratitendenserna i organisationer: att fokus vrids mot ledningens behov och perspektiv och bort från avnämarna, bort från politikerna (Power, 2000). Detta sker genom att ledningar tar på sig ansvaret att uttolka avnämarnas komplexa behov och politikernas intentioner, och sedan översätter dem till enkla mätetal. I den mån man intresserar sig för avnämarna är det för att söka deras bekräftelse på ett enkelt mätbart sätt, vilket ofta resulterar i ett fokus på ”kundnöjdhet”. Så länge kunden är nöjd är ledningen nöjd, vilket dock inte behöver innebära att organisationen lyckats med sin samhällsfunktion. I många fall innebär samhällsfunktionen ofta just att med professionell integritet i botten göra ”kunden” besviken – när man ger avslag på socialbidragsansökningar, vägrar förskriva önskade läkemedel eller sätter ett lägre betyg än det eleven (eller hens föräldrar) tycker är lämpligt.

2.9 Reglerings- och byråkratidrivande

En viktig aspekt av mätande är hur resultaten av mätandet hanteras i ledningsarbetet. Mätetal bär i regel med sig den problematik som Johnson och Kaplan (1987) identifierade hos ekonomiska styrsystem i sin bok *Relevance lost*: de beskriver historien snarare än nutid och framtid, de utformas allt oftare utifrån ekonomers och revisorers behov snarare än den operativa verksamhetens. Om inte resultaten sätts i sitt sammanhang och ses som en ingång av flera i diskussioner om verksamhetens resultat, kan resultatet bli i en praktik där man blir väldigt bra på att tala om *vad* som producerats, men där kunskap saknas om *hur* detta gått till och vilka beteenden som behöver förbättras och förändras. Man kan ju till exempel ha uppnått goda resultat på ett felaktigt, skadligt eller ohållbart sätt, och man kan ha uppnått problematiska resultat på ett sätt som ändå långsiktigt är helt i linje med de mål och strategier man har.

Fokuseringen på den historiska utvecklingen kan också frambringa en avvikelsoorienterad praktik där man ser variation i relation till dåtiden som problematisk och frånvaro av variation som önskvärd. Eftersom mätandet blir centralt i ledningsarbetet kommer det med tiden också att omgärdas av standarder, normer, regelverk och system. Det kan till exempel handla om att ställa prestationskrav för individer och enheter – något som i sig är enkelt att göra men som sedan kräver ett omfattande system för rapportering och sammanställning för att uppföljningen ska kunna ske på ett seriöst, korrekt och rättvist sätt. Detta innebär i förlängningen att allt fler anställda ägnar alltmer tid åt att upprätthålla och förfina systemen

och att detta byråkratiska arbete får ökad status och synlighet i organisationen (Buckingham & Goodall, 2015).

2.10 Avprofessionaliserande och avmeritokratiserande

Som nämnts ovan är mätande något man tar till för att skapa enkelt avläsbara bilder av vad som försiggår i organisationen, i syfte att snabbt och enkelt kunna avgöra vad som är bra eller dåligt, effektivt eller ineffektivt. Ofta vill man att mätetalen ska kunna förstås av alla och lätt kunna omsättas i ledningsbeslut om hur man ska agera för att förbättra utfallet under kommande perioder. Djupa kunskaper och lång erfarenhet om den underliggande verksamheten är i en sådan situation mindre viktiga, och kan rent av ses som något som komplicerar tillvaron för lednings- och styrfunktionerna. Med Espelands (1997) termer tenderar "mekanisk objektivitet" att värderas högre än "personlig expertis". Detta riskerar att leda till att omdöme, erfarenhet och sammansatta bedömningar nedvärderas som grund för ledningsarbete, och att mätetalen förändrar medarbetarnas tolkning av och syn på centrala aspekter av verksamheten (Dahler-Larsen, 2014) och sin egen yrkesroll. Om verksamhetens mening blir synonym med det som prestationsmätts kan även yrkesidentiteten komma i glidning i samma riktning (Power, 2021), vilket kan bidra till att avprofessionalisera och avmeritokratisera organisationen. I glappet mellan medarbetarnas vilja att utföra ett professionellt arbete och mätsystemens fokus på standardisering och regelstyrning uppstår inte sällan arbetsmiljöproblem, bristande engagemang, stress och rekryteringsproblem (Bornemark, 2018; Bringselius, 2020).

3. Exempel: mätande i universitets- och högskolevärlden

Som exempel på mätande och dess kulturella konsekvenser tar vi i detta kapitel den svenska universitets- och högskolesektorn. Vi utgår både från studier vi själva har gjort under senare år och från den växande internationella forskning som intresserat sig för prestationsbaserad styrning av akademisk verksamhet (se till exempel de Rijcke et al., 2015; Biagioli & Lippman, 2020). I detta kapitel finns inte plats att göra en fullständig översikt över hela denna forskning, men avsikten är att med föregående avsnitt i minnet peka på ett antal aspekter av prestationsmätning och kulturbyggande i akademiska organisationer som kan vara relevanta ur ett tillitsperspektiv.

I en diskussion om mätande är högskolan intressant av flera anledningar; det är en stor och komplex sektor som ska uppfylla ett antal olika samhällsliga målsättningar, den inrymmer ett stort antal organisationer och vitt skilda verksamheter, och den har i alla tider förutsatts fungera utifrån en hög grad av tillit till att lärosäten och individuella akademiker sköter sina verksamheter på bästa möjliga sätt. Under senare år har detta skett genom en uppsättning styrmedel från statens sida som ska ge incitament till effektivisering och kvalitetsförbättring. Till dessa styrmedel hör bland annat finansiering av grundutbildning baserad *på studenternas examinationsgrad, basfinansiering av forskning baserad på citeringar och externa anslag, och projektfinansiering av forskning genom konkurrensutsättning via forskningsråd*. Andra styrmedel är relaterade till hur högskolan bidrar till innovation, hållbarhet, nya produkter och tjänster, lokal och regional utveckling etc. Det är sedan upp till lärosätena att bygga upp egna organisationer som kan leverera i förhållande till detta, 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. (Broström et al., 2021).

Till allt detta kommer sedan den tilltagande viljan hos lärosäten över hela världen att se sig som i ständig konkurrens med varandra och att eftersträva höga placeringar på rankingslistor och vinnande av ackrediteringar, vilka i samtliga fall bygger på omfattande kvantitativ prestationsmätning. Enligt Habersam et al. (2020) har detta inneburit en alltmer "kalkulativ" ledningskultur i högskolan, där möjligheterna att mäta utvecklats väsentligt alltför eftersom efterfrågan på mätning och managementstyrning ökat (Ekman et al., 2018b; Söderlind & Geschwind, 2019). Även inifrån akademien har röster höjts för att styrning och ledning behöver utvecklas för att kvaliteten ska kunna värnas (Alvesson & Svensson, 2020), vilket inbegriper även utvecklade former för mätning.

Införandet av prestationsbaserad styrning kan i princip, beroende på hur den utformas, tänkas ha en hel del fördelar även på det akademiska "verkstadsgolvet". Man kan bland annat tänka sig att den kan ge ett tydligare fokus på nytta och kvalitet, och att den kan förstärka meritokratin och minska utrymmet för ingrodda, patriarkala och nepotistiska kulturer inom akademien (Crevani et al., 2015). 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 av lärare och forskare (Hicks, 2012). Man kan därmed hävda att det akademiska systemet i någon mån är "styrbart" genom konstitutiva effekter, även om effekten av en enskild styrmekanism tenderar att avta över tid (Genua & Piolatto, 2016). Men myntet har som alltid en baksida: i det här fallet att styrningen slår igenom i för hög grad, att för mycket fokus hamnar på mätetalen och för lite på de underliggande kvaliteter som mätetalen är tänkta att stimulera (van Houtum & van Uden, 2020), liksom på den underliggande samhällsfunktion som universitet och högskolor ska fylla (Haski-Leventhal, 2020).

Nedan tar vi upp tre teman ur våra och andras studier kopplade till mätning, kulturförändring och tillit i akademiska organisationer. Det handlar om mätningen som målselekerande (det vill säga att den i praktiken leder till en problematisk prioriteringsordning mellan mål), som grund för individuella akademikers karriärism och opportunistik, samt som framhävande av kundnöjdhet mot bättre vetande.

3.1 Målselekerande mätning stödjer organisatorisk fragmentering

Högskolan har sedan länge tre identifierade samhällsuppgifter: undervisning, forskning och samverkan med det omgivande samhället. Alla tre är stora och komplexa uppdrag som inte enkelt låter sig fångas med konkreta mätmetoder. Staten har sedan 2012 använt sig av en modell med sju indikatorer, och i februari 2021 föreslog Universitetskanslersämbetet (UKÄ) en ny modell baserad på elva indikatorer (UKÄ, 2021). Oavsett vilken modell man föredrar är det tydligt att flera av indikatorerna går att bryta ned på institutionsnivå och därmed ställer akademins mellanchefer inför ett antal olika kravbilder som inte nödvändigtvis går hand i hand.

Indikatorer sedan 2012	Föreslagna indikatorer (2021)
<p>1. resultat av Universitetskansler- s�mberets kvalitetsutvärderingar,</p> <p>2. Universitetskanslers�mberets beslut om tillstånd att utf�rda examina,</p> <p>3. andel disputerade lärare vid universitet och högskolor,</p> <p>4. prestationsgrad i utbildning på grundnivå och avancerad nivå,</p> <p>5. genomströmning i utbildning på forskarnivå,</p> <p>6. vetenskaplig produktion, och</p> <p>7. förmåga att attrahera externa medel för forskning</p>	<p>1. Lärosätenas utgifter för utbildning per student</p> <p>2. Andel med doktorexamen bland forskande och undervisande personal</p> <p>3. Undervisningstid – antal studenter per undervisnings�rsverke</p> <p>4. Andel etablerade på arbetsmarknaden 1–1,5 �r efter examen</p> <p>5. Andel studenter på generella program och yrkesexamensprogram som tar examen inom nominell studietid plus tre �r</p> <p>6. Andel studenter som tar examen inom nominell studietid plus tre �r, internationell jämförelse</p> <p>7. Andel doktorander som tar en doktorexamen inom åtta år</p> <p>8. Andel vetenskapliga artiklar som �r bland de 10 procent högst citerade internationellt</p> <p>9. Beviljade medel från Horisont Europa i relation till befolkningen</p> <p>10. Lärosätenas utgifter för forskning per student</p> <p>11. Antal forskningspublikationer per publikationstyp</p>

Förutom indikatorerna finns ett antal förväntningar som den politiska styrningen har på högskolan och åtminstone delvis följer upp med mätning: samverkan med näringsliv och samhälle, jämställdhet, mångfald, innovation, hållbarhet – för att bara nämna några. Mätning av prestationer inom forskning, undervisning och samverkan sker därtill i anslutning till UKÄ:s kvalitetsgranskningar och egna l ros tesinterna utvärderingar, liksom i relation till nationella och internationella rankingssystem som vart och ett har sina egna indikatorer. De delar av akademien som befinner sig inom ekonomivetenskapernas fält kan dessutom välja att satsa på någon, några eller samtliga av de tre ledande internationella certifieringssystemen AACSB, AMBA och EQUIS – med ytterligare prestationsmätning och indikatorer som resultat.

I de studier vi själva gjort på institutions- och individuell nivå har vi emellertid kunnat konstatera att inte särskilt många av dessa indikatorer och förväntningar – eller nedbrutna varianter av dem – syns i verksamheten. Och n r de väl syns g r de det på olika nivåer, i olika varianter och inom olika ansvarsområden inom lärosätena, oftast utan att vara sammanhållna i någon strategisk mening. Liksom i Habersams et al. (2020) studie har vi sett att kvantitativ styrning innebär f rre kontaktytor mellan hierarkiska nivåer, att vissa ämnesområden gynnas av de valda mätetalen medan andra missgynnas, att kvalitet tenderar att bli synonymt med kvantitet, och att institutionsnivån med tiden uppfattar det distanserade mätandet som ritualistiskt och finner v gar att manipulera och kringgå systemet. Det senare syns inte minst i studier av stora forskningsutv rderingar på l ros tesniv , som trots att de tar stora resurser i anspråk tenderar att ha mycket begränsad inverkan på hur institutioner och forskargrupper planerar sitt arbete (de Rijcke et al., 2015).

3.2 Individualiserad mätning stödjer karriärism och opportunist

Det ökande mätandet och utvärderandet inom akademien är också kopplat till de allt tydligare ambitionerna att införa olika karriärmodeller och karriärsystem. Denna utveckling grundar sig i föreställningen att akademiker i grunden strävar efter att göra karriär och att denna strävan är den främsta drivkraften för att anstränga sig ordentligt i forskning och undervisning (Ekman et al., 2020). Organisationen tar 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. Det innebär inte bara att forskning är mer gynnsamt för karriären än undervisning, utan också att forskningen i fråga helst ska vara av en viss typ, som i publicerad form låter sig mätas och slår igenom i forskningsområdet och i samhället (Rowlands & Wright, 2019).

Ett väl dokumenterat problem är att bibliometriska indikatorer, tidskriftslistor och liknande mått fått oförutsedda och oönskade effekter på akademikers beteenden (Biagioli & Lippmann, 2020). I sin forskningsöversikt ger de Rijcke et al. (2015) en lång rad exempel. Bland annat har ett generellt fokus på rankade tidskrifter inneburit att akademiker ökar sin publicering i lägre rankade tidskrifter för att få ut fler publikationer, skriver fler och alltmer snarlika publikationer grundade på samma forskningsresultat, och ger forskningsresultaten en form som lämpar sig just för publicering i rankade tidskrifter. Det är en utveckling som förstärker redan existerande tendenser att uppmärksamma och belöna ett fåtal kända forskare, att kvinnors publikationer och meriter hamnar i skymundan (Knobloch-Westerwick et al., 2013) och att inte minst unga akademiker ger uttryck för ökad individualism i förhållande till arbetet och kollegorna (Chatterjee et al., 2020).

I takt med att akademiker internaliserar karriären som ett mått på sitt personliga professionella värde ser de sig alltmer som karriärsubjekt, som någon som med lärosätets ögon på sig förhåller sig till och resonerar kring sig själv i termer av prestationer och meriteringsgrunder (Clarke & Knights, 2015). Det gäller inte enbart de som ser sig som framgångsrika utan även de som är högst medvetna om att de skulle kunna eller borde kunna prestera bättre. Det är inom forskningsverksamheten karriären avgörs och vid utvärderingar mäts också forskningsprestationer, vilket inte minst beror på att akademisk publicering under det senaste decenniet blivit fullt ut mätbar ned på individnivå. Ledarskap, undervisning, kollegialt engagemang och akademiskt hushållsarbete eller akademiskt medborgarskap är sådant som inte är mätbart i samma utsträckning och tenderar att nedvärderas i utvärdering av akademikers meriter (Ekman et al., 2018a; Kalm, 2019). Det är värt att notera att kvinnor tenderar att ta på sig sådana sysslor i högre grad än män.

Dagens unga akademiker vet att man bygger på sin meritering och sin framtidspotential när man får nya finansieringsmedel, artiklar publicerade i rätt tidskrifter och synliggörs i olika typer av citeringsindex. Man fördjupar sig i tidskriftsrankningar, lägger upp publiceringsstrategier, nätverkar och samförfattar med kända internationella stjärnforskare (Biagioli & Lippmann, 2020). Får man ett stort forskningsanslag eller en publikation i en prestigefylld tidskrift 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 – och därmed konstituera sig själv som produktiv, utåtriktad och ständigt i kast med nya projekt (jfr Berglund et al., 2020).

3.3 Kundnöjdhetstänkande stödjer ytlig pedagogisk utveckling

Undervisning och pedagogik är av flera skäl inte lika lätta att mäta som bibliometriskt registrerade forskningspublikationer. Utgår man ifrån att bibliometriska indikatorer säger något väsentligt om hur framgångsrika individuella forskare och individuella publikationer är (vilket mot bakgrund av ovanstående går att ifrågasätta) är det förstås frustrerande att man inte på motsvarande sätt kan utvärdera enskilda lärare och enskilda kurser. Den pedagogiska verksamheten på lärosätena tenderar därför att mätas på ett mer "ekonomistiskt" sätt – det vill säga med fokus på inkomster, utgifter och genomströmning – med summativa studentenkäter som grund för kvalitetsbedömning.

Den ekonomistiska aspekten av hur den pedagogiska verksamheten mäts och värderas har i Sverige varit tydlig sedan 1990-talet. Lärosätena har fått betalt för sina HÅSar och HÅPar, det har mätts prestationsgrader och diskuterats genomströmning, och flertalet studierektorer vet precis var *break even* ligger för en kurs inom deras eget område. Det är en vokabulär och ett perspektiv som förvisso inte ersatt idealet om den autonoma läraren som prioriterar kvalitet och intellektuella färdigheter – men som likväl konstituerat universitetslärarkyrket som åtminstone delvis en fråga om att generera intäkter och mätbar nytta till arbetsgivaren.

När det sedan gäller kvalitetsutvärderingar finns det på många håll en föreställning om att studenternas upplevelse av kursen, efter det att resultatet anslagits, är en lämplig indikator på hur väl läraren skött sitt pedagogiska uppdrag. Även i de miljöer där man egentligen är överens om att det är en indikator som inte bara bidrar till att cementera lärarcentrerade pedagogiska synsätt, utan som dessutom enligt en omfattande forskning är behäftad med allvarliga brister (se till exempel Esarey & Valdes, 2020), tenderar den likväl att leva kvar. Det är ett exempel på ett sätt att mäta som inte stödjer aktuella synsätt på lärare, studenter och lärande – och som motverkar de ambitioner som finns i övrigt högskolepedagogiskt arbete genom att konstituera läraren som en aktiv, underhållande, motiverande sändare av kunskap och studenten som en passivt mottagande kund.

3.4 Slutsatser, högskolan

Ur ett tillitsperspektiv kan man fråga sig vilka konsekvenser dessa exempel på mätande i högskolesektorn får och vad alternativen är. Vi föreslår följande:

- Det som mäts är bara delvis kopplat till högskolans samhällsuppgifter. Högskolan konstitueras som ett produktionssystem som måste detaljstyras och mätas för att man ska vara säker på att få ut det man vill. Trots talet om autonomi saknas tillit till att lärosätena själva kan sköta verksamheten med effektivitet och god kvalitet.
- Olika aspekter av högskolans verksamhet är olika lätta att mäta. Forskning är enklast, därefter undervisning, och sist samverkan med det omgivande samhället. Mätssystemet får därmed en målselektorerande verkan, där det som är lättast att mäta prioriteras, både på organisatorisk och på individuell nivå. En kommunikativ rationalitet (Broadbent & Laughlin, 2009), där mätsystemen ägs och drivs av anställda och intressenter i samverkan med fokus på långsiktig verksamhetsutveckling, är det sällan frågan om.
- Tilliten till den yttre värderande blicken, det vill säga ledningar, studenter och rankingsinstitut, är i formell mening betydligt högre än till den självvärderande

blicken. Samtidigt har egenbedömningen i praktiken en väldigt tydlig roll – även om den inte alltid framhävs – i allt från UKÄ-granskningar till lärarens egna kursanalyser.

- Mätandet har konstitutiva effekter som gör att både akademiker och deras chefer tenderar att fokusera på sin egen karriär och sina egna prestationer (ett *jag* och *vad*-tänkande) medan kulturella och ideologiska aspekter av *hur* något görs och *varför* det görs (det vill säga kopplingen till högskolans värdegrund och samhällsuppdrag) hamnar i bakgrunden.

4. Mätning som stödjer tillitskulturer

Prestationsmätning i organisationer har förekommit sedan generationer tillbaka och är i många fall en konsekvens av fullt rimliga förväntningar på att verksamheter ska drivas på ett transparent och resurseffektivt sätt. Bakom det klassiska uttrycket "What you measure is what you get" (Kaplan & Norton, 1992) ligger en medvetenhet om att människor noterar vad som efterfrågas och belönas och anpassar sitt agerande efter det. Sedan invänder den moderna forskningslitteraturen att mätandet har oförutsedda och oavsedda konsekvenser såväl som konstitutiva effekter – och säger därmed att mätsystem alltid i någon mån kommer att vara ofullkomliga, att människor ibland agerar opportunistiskt och egennyttigt, och att formella organisationssystem också bygger, stödjer och motverkar kulturella värderingar bland organisationsmedlemmarna. När vi i detta kapitel diskuterar tillitsbaserad styrning gör vi det utifrån en forskningsbaserad förståelse för dessa mätandets baksidor, och utifrån en övertygelse om att baksidorna bör hanteras genom att rulla tillbaka ambitionerna att mäta och detaljstyra människor i organisationer.

Ett sådant "tillbakarullande" låter sig dock inte göras hur som helst. Det är inte så enkelt att det bara handlar om att avskaffa vissa mätetal och lämna åt medarbetarna att hantera motsvarande aspekter på annat vis. Gör man det riskerar man nya oförutsedda och oavsedda konsekvenser, nya konstitutiva effekter. Det man behöver är en samskapad bild bland organisationens medlemmar inte bara av *vad* som ska mätas (eller inte) – utan också av *hur* det ska mätas och *varför*. Detta innebär för styrningen att man inte bara är intresserad av *vad* organisationen ska göra utan också *hur* det ska gå till och *varför* man gör det, vilket implicerar att organisationens grundläggande syfte och grundvärderingar måste ligga till grund även för utformningen av mätsystemen. Mätsystemen får inte heller motverka dessa värderingar utan ska tvärtom för- stärka dem, närmare bestämt genom att vara utformade på så sätt att vettiga beteenden och verksamhetens syfte stöds. Tillit är en sådan grundvärdering som man uttalat behöver stödja för att den ska växa fram. Några avslutande tankar om hur detta kan ske:

- Mätande bör så långt som möjligt presenteras och motiveras som en av flera typer av input till dialog och lokalt driven samskapad verksamhetsförbättring. Här är det viktigt att undvika målselekerande mätande, det vill säga att verksamhetsaspekter som är svåra eller rent av omöjliga att mäta blir nedprioriterade och negligerade till förmån för sådant som är enkelt att beskriva och förmedla. Här gäller det också att vara öppen för att olika verksamheter inom en och samma organisation mäter på olika sätt, beroende på vilka lokala behov som finns, och att jämförbarheten mellan verksamheter därför kan behöva nedprioriteras.

- Mätandet bör utformas inom ramen för värdegrund och med hänsyn till konstitutiva effekter. Vilka värderingar, yrkesidentiteter och beteenden mätsystemen riskerar att stödja? Det gäller att artikulera möjliga oförutsedda, oavsedda och konstitutiva konsekvenser och effekter av de mätetal man överväger – till exempel framväxt av kalkulativ logik, individualism/tävlan/konkurrens (att se sina medarbetare och kollegor som konkurrenter), samt cementering/förstärkning/ legitimering av existerande ojämställdheter och orättvisor.
- Mätandet behöver i ökande utsträckning grundas inte bara i principalens och managementagentens behov av verksamhetsinformation, utan även i brukarens/avnämarens komplexitet, behov och rättigheter, men också i professionens kunskap om hur dessa komplexiteter, behov och rättigheter ska hanteras. Vi ser det som viktigt att undvika förenklade resonemang om kundnöjdhet – tvärtom kan det ligga fullt rimliga och korrekta beslut bakom att en avnämare blivit missnöjd, och den centrala frågan är då snarare hur det missnöjet kan tas tillvara i verksamhetsförbättring och policyförändringar. Det är också viktigt att vara tydlig med att en hel del problemlösande arbete i organisationer aldrig hade behövts om man varit bättre på förebyggande/ preventivt arbete, och att de prestationer man mäter ibland framstår som betydligt mer nödvändiga och produktiva än vad de egentligen är.
- Mätandet måste ske på rätt nivå, så att man kan stödja samarbete, samverkan och transparens genom att fokusera på verksamhetens syften snarare än att förhindra detta genom att fokusera på organisatoriska gränser. Syftet med verksamheten behöver konstitueras som viktigare än den formella organisationen, och mätandet kan då fungera som en drivkraft i utvecklingen av organisationen snarare än att konservera den. Detta gäller särskilt interorganisatoriskt arbete och myndighetssamverkan.
- Mätandet kan därmed – förutsatt att det ingår i en strategi för att stödja tillitskulturer – bli en del av de (med-) ledningsskyldigheter som man bör kunna förvänta sig av professionella yrkesutövare. Tillitsreformer diskuteras ofta i termer av tillbakarullande av överdriven managementstyrning, men kan också behöva ske genom att de professionella proaktivt tar över ansvar och inflytande utifrån sin kompetens och sina insikter om den lokala verksamheten. Kollegialiteten (högskolespråk för professionell autonomi och gemensamt ansvarstagande) behöver i många fall professionaliseras, inte minst eftersom managementstyrningen redan genomgår en påtaglig professionalisering.
- Byt mätetal – tänk slit och släng! När vi vill få konstitutiva effekter som mer tillit och utrymme för det professionella omdömet är det oerhört viktigt att också ta bort de rester av tidigare mätsystem som ligger kvar och i värsta fall motverkar kulturförändringarna. Många organisationer kan härbärgera flera generationer av mätetal, som lever kvar av gammal vana, för att man inte tror man skulle kunna klara sig utan dem, eller för att individuella befattningshavare tagit på sig ett ägarskap de inte vill berövas. Mot bakgrund av detta, och insikten att mätetal och regler ger tidsbegränsade snarare än permanenta effekter, är det rimligt att se alla mätsystem som uttryck för aktuella strategier – och att de i likhet med många andra företeelser i organisationer ges ”mandatperioder”, regelbundet ses över, och i förekommande fall avskaffas.

5. Referenser

- Alvesson, M. & Svensson, P. (2020). Över- och understyrning – frihet, kontroll och gnäll i den akademiska världen. I: M. Alvesson & S. Sveningsson (red.) *Ledning och (sned-)styrning i högskolan* (s. 49–76). Lund: Studentlitteratur.
- Beer, D. (2016). *Metric power*. London: Palgrave Macmillan.
- Berglund, K., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2020). The worthy human being as prosuming subject: 'Projectified selves' in emancipatory project studies. *Project Management Journal*, 51(4), 367–377.
- Biagioli, M. & Lippman, A. (red.). (2020). *Gaming the metrics: Misconduct and manipulation in academic research*. Cambridge: MIT Press.
- Blomquist, T. & Packendorff, J. (1998). *Ekonomisk styrning för förändring: En studie av ekonomiska styrinitiativ i hälso och sjukvården*. Umeå: Handelshögskolan vid Umeå universitet.
- Bornemark, J. (2018). *Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.
- Bringselius, L. (2020). *Tillit: En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Helsingborg: Komlitt.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295.
- Broström, A., Ekman, M., Geschwind, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2021). *Prestationsbaserad styrning i akademien: Instrumentalisering i tidsanvändning, identitet och professionalitet*. Stockholm: Makadam.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.
- Chatterjee, B., Cordery, C., De Loo, I. & Letiche, H. (2020). The spectacle of research assessment systems: insights from New Zealand and the United Kingdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, e-pub.
- 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.

- Dahler-Larsen, P. (2014). Constitutive effects of performance indicators: Getting beyond unintended consequences. *Public Management Review*, 16(7), 969–986.
- Defazio, D., Kolympiris, C., Perkmann, M. & Salter, A. J. (2020). Busy academics share less: The impact of professional and family roles on academic withholding behaviour. *Studies in Higher Education*, e-pub.
- De Rijcke, S., Wouters, P. F, Rushforth, A. D., Franssen, T. P. & Hammarfelt, B. (2015). Evaluation practices and effects of indicator use – a literature review. *Research Evaluation*, 25(2), 161–169.
- Ekman, M., Holgersson, C., Lindgren, M., Packendorff, J. & Wahl, A. (2018a). Gendered recognition practices and the perpetuation of vulnerability: A study in Swedish universities. Paper presented at the 10th Biennial International Interdisciplinary Conference on Gender, Work and Organisation. Macquarie University, Sydney, Australia.
- Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2018b). Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299–321.
- 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.
- Esarey, J. & Valdes, N. (2020). Unbiased, reliable, and valid student evaluations can still be unfair. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 45(8), 1106–1120.
- Espeland, W. N. (1997). Authority by the numbers: Porter on quantification, discretion, and the legitimation of expertise. *Law & Social Inquiry*, 22(4), 1107–1133.
- Espeland, W. N. & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 313–343.
- Festing, M., Knappert, L. & Kornau, A. (2015). Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context. *Human Resource Management*, 54(1), 55–79.
- Geuna, A., & Piolatto, M. (2016). Research assessment in the UK and Italy: Costly and difficult, but probably worth it (at least for a while). *Research Policy*, 45(1), 260–271.
- Habersam, M., Piber, M. & Skoog, M. (2020). Calculative regimes in the making: implementation and consequences in the context of Austrian public universities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, e-pub.
- Hammarfelt, B., de Rijcke, S. & Rushforth, A. D. (2016). Quantified academic selves: the gamification of research through social networking services. *Information Research*, 21(2).

- Haski-Leventhal, D. (2020). *The purpose-driven university: Transforming lives and creating impact through academic social responsibility*. Bingley: Emerald.
- Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems. *Research Policy*, 41(2), 251–261.
- Islam, G. (2021). Business ethics and quantification: Towards an ethics of numbers. *Journal of Business Ethics*, e-pub.
- Kalm, S. (2019). Om akademiskt hushållsarbete och dess fördelning. *Sociologisk forskning*, 56(1), 5–26.
- Kaplan, R.S. & Johnson, T. H. (1987). *Relevance lost*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Knobloch-Westerwick, S., Glynn, C. J. & Huge, M. (2013). The Matilda effect in science communication: An experiment on gender bias in publication quality perceptions and collaboration interest. *Science Communication*, 35(5), 603–625.
- Lin, Y., Yang, M., Quade, M.J. & Chen, W. (2021). Is the bottom line reached? An exploration of supervisor bottom-line mentality, team performance avoidance goal orientation and team performance. *Human Relations*, e-pub.
- Lipsky, M. (1980). *Streetlevel bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Marinetto, M. (2011). A Lipskian analysis of child protection failures from Victoria Climbié to ‘Baby P’: A street-level re-evaluation of joined-up governance. *Public Administration*, 89(3), 1164–1181.
- Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. 2 uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2000). The audit society – second thoughts. *International Journal of Auditing*, 4, 111–119.
- Power, M. (2021). Modelling the micro-foundations of the audit society: Organizations and the logic of the audit trail. *Academy of Management Review*, 46(1), 6–32.
- Rowlands, J. & Wright, S. (2019). Hunting for points: The effects of research assessment on research practice. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1–15.

Söderlind, J. & Geschwind, L. (2019). Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities. *Policy Reviews in Higher Education*, 3(1), 75–93.

UKÄ (2021). *Indikatorer för högre utbildning och forskning: Förslag på nya resultatindikatorer till budgetpropositionen*. Rapport 2021:1. Stockholm: UKÄ.

van Houtum, H. & van Uden, A. (2020). The autoimmunity of the modern university: How its managerialism is self-harming what it claims to protect. *Organization*, e-pub.

Om författarna:

Monica Lindgren är professor i industriell ekonomi och organisation vid Kungliga Tekniska högskolan (KTH) i Stockholm. Hennes forskning är inriktad på organisation och ledning i teknikintensiva organisationer. Vid KTH forskar och undervisar hon bland annat om organisationsaspekter på projektledning, nya former av ledarskap, entreprenörskap, genus och jämställdhet i organisationer, samt organisation och ledning av högskolor och universitet. Lindgren har även haft flera ledande roller i akademien.

Johann Packendorff är professor i industriell ekonomi och organisation med inriktning på industriell projektledning vid Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm. Hans forskning är särskilt inriktad på organisationsaspekter vid projektledning, nya former av ledarskap, genus och jämställdhet i organisationer, samt organisation och ledning av högskolor och universitet. Packendorff har även haft flera ledande roller i akademien.