



<http://www.diva-portal.org>

Preprint

This is the submitted version of a chapter published in *Mitt, ditt och vårt universitet: Att förstå något gemensamt*.

Citation for the original published chapter:

Bäckström, I., Sjöstedt-Landén, A. (2017)

Bortom New Public Management? Berättelser om arbetsituationen i akademien.

In: Giritly Nygren, K. & Gidlund, K. L. (ed.), *Mitt, ditt och vårt universitet: Att förstå något gemensamt* (pp. 59-72). Sundsvall/Östersund: Mittuniversitetet

N.B. When citing this work, cite the original published chapter.

Permanent link to this version:

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-30842>

Bortom New Public Management? Berättelser om arbetsituationen i akademien

Ingela Bäckström & Angelika Sjöstedt-Landén

Inledning

Vårt uppdrag i värdegrundsarbetet Miun2025 har varit att utforska spänningsfältet New Public Management (NPM). Vi som skriver det här kapitlet träffades första gången den 28 september 2015 för att diskutera hur vi kunde närma oss temat för vårt uppdrag och hur vi skulle kunna genomföra undersökningen. Vi diskuterade och försökte göra oss en första bild av vilka olika idéer om detta som finns just nu hos oss själva, i forskningen och i politiken. Diskussionen kretsade bland annat kring att det handlar om vår egen arbetsmiljö: varför är vi t.ex. alltid fullteknade i planeringen så att det inte finns några personalresurser tillgängliga när forskningsmedel och uppdrag kommer in eller sjukskrivningar sker? Varför känner vi och våra kollegor oss pressade i arbetsituationen trots att vi har ett så fritt arbete? Vad finns det för möjligheter att göra förändringar i hur arbetsuppgifter, bemanning och så vidare styrs och görs? Vi diskuterade också hur vi kan jobba med att förankra värdegrundsarbetet kring temat "bortom NPM" på våra avdelningar. Med denna diskussion som grund bestämde vi oss för att genomföra en fallstudie för att undersöka dessa frågor på våra respektive avdelningar. Tanken var att vi skulle göra intervjuer bland lärare och forskare för att lyssna in och bättre förstå hur det har varit, hur det är och hur vi ser på framtiden på Miun. Syftet med studien blev således att undersöka vilka uttryck NPM kan ta i det dagliga arbetet på Mittuniversitetet och hur vi som arbetar vid universitetet vill ha det i framtiden. Syftet med detta kapitel är att redovisa delar av denna studie nämligen en sammanställning och analys av hur arbetsituationen vid Mittuniversitetet beskrivs i intervjuerna samt hur kollegorna önskar att arbetsituationen ser ut 2025. Vi ville också dra nytta av att vi tog med oss både kvalitetstekniska och genusvetenskapliga perspektiv in i arbetet och lyfter även slutsatser av studien utifrån dessa perspektiv.

Genusvetenskapliga och kvalitetstekniska perspektiv på NPM i akademien

En utgångspunkt för studien har varit att NPM starkt influerat styrning, ledning och organisering av universitet och högskolor de senaste åren och fått stor betydelse för villkoren att arbeta i högskolesektorn. NPM gjorde enligt statsvetarna Ahlbäck Öberg och Widmalm (2013) ett smygande intåg i svensk statsförvaltning på 1980-talet och kan kortfattat beskrivas som ett ideal för hur stora företag ska skötas och organiseras. Dess principer har gradvis accepterats som organiserande ideal också inom offentlig verksamhet. En rad olika reformer inom universitetsvärlden kan kännetecknas som organiserade i enlighet med NPM-principer så som autonomireformen som trädde i kraft 2011. Den innebar en nedmontering av den kollegiala styrningens konstitutionella stöd samtidigt som linjestyrningen fick starkt lagstöd i och med att rektor och lärosätets styrelse behöll, eller i vissa fall utökade, sina befogenheter. Det har även inneburit att "principerna för hur pengar fördelas har influerats av tightare budgetar likväl som av New Public Management- (NPM-) strömningar" (Silander, Haake och Lindberg 2014:3). Detta har omfördelat makt, befogenheter och resurser på universiteten. Till exempel är ekonomi och ekonomistyrning inte något som endast ekonomer håller på med utan har decentraliserats till alla anställda på universitetet. Detta kallas även managerialism och har analyserats som ingående i större nyliberala globala rörelser. Dessa reformer har således kommit att påverka alla professioner och funktioner inom universitetet där vissa funktioner blivit fräntagna professionell makt, status och inflytande medan andra fått mer. NPM har således också analyserats som en del av en nyliberal syn på och styrning av universitet, där NPM blir en del av den styrningsmentalitet som villkorar arbetet i akademien (Larner 2000). Genusforskaren och statsvetaren Malin Rönnblom (2014:303) menar att "utifrån ett styrningsmentalitetsperspektiv har det blivit tydligt för mig hur makt utövas genom självreglering, in på bara kroppen". På Mittuniversitetet vittnar anställda om att omorganiseringen av universitetet varit arbetsam och utdragen och att det har varit svårt att överblicka

dess effekter. Den senaste medarbetarenkäten visade att effekterna kan ha varit väldigt olika för olika grupper då upplevelserna av arbetsmiljön skiftade stort mellan olika delar av organisationen. En nyligen gjord studie visar att Mittuniversitetet har några av de högsta sjuktalen i landet och kvinnor är överrepresenterade när det gäller långa sjukskrivningar.

I rapporten *Jämställdhet i akademien - en forskningsöversikt* identifieras ett behov av forskning som med genusperspektiv studerar "betydelsen av de stora pågående förändringarna i högskolans organisation, new public management, mål- och resultatstyrningen, samt det växande ekonomiska nyttotänkandet inom högskolorna och universiteten" som en del av akademiens kultur och normer (Dahlerup, 2010:10). Exempel på sådana studier utifrån en svensk kontext har ökat sedan 2010 och forskningen om effekterna av NPM i svensk förvaltning i allmänhet och högskolesektorn i synnerhet har tagit fart under de senaste åren. Denna forskning, såväl som internationella studier, sätter NPM i en kontext som inte bara fokuserar på enskilda organisationer utan visar på hur NPM styr och stödjer nyliberala samhälls- och genusstrukturer (se tex Fahlgren et al 2016; White et al 2011). NPM har bland annat beskrivits som limmet som håller samman makro- och mikrostrukturer i ett nyliberalt samhällsbygge (Barry, Berg & Chandler 2014). Denna forskning visar att NPM tar olika uttryck i olika organisationer. Det går därför inte på förhand säga exakt hur det påverkar arbetet i akademien och dess genusrelationer i varje enskilt fall. Det står dock klart att NPM bidragit till att förstärka maskulint kodade strukturer inom akademien och gynnat rationaliteter, ledarskap och prestationsregimer som hissar individuella vinnare och marginaliserar synen på arbete i akademien som en kollektiv aktivitet (Barry, Berg and Chandler 2014:494). Människor förhåller sig till detta på olika sätt. Ett sätt kan vara att "bli mer som en man" genom att identifiera sig starkt med de individualistiska och tävlingsinriktade inslagen i styrningen av akademien. Men för de som av andra inte identifieras som "man" kommer detta att innebära att alltid trots allt inte passa in ordentligt i hierarkin. NPM har således också gett upphov till motstånd och kritik. Thomas & Davies (2002) påvisar dock i en intervjustudie med kvinnor i akademien att "there are difficulties in voicing criticisms of masculinist forms of managerialism, especially under periods of heightened individual accountability" (2002:391). Rönnblom (2014:303) menar att det är känslor som otillräcklighet och rädsla som disciplinerar akademiker i detta system och att detta försvårar möjligheterna till att formulera politiska problem som har med kön att göra i akademien. Ur ett genusvetenskapligt perspektiv är det således viktigt att analysera, granska och kritisera de här förändringarna då de skapar ojämlikheter och ojämställdheter (Fahlgren et al 2016).

NPM introducerar alltså ledningsmodeller från den privata sektorn i den offentliga sektorn (Hedegaard, och Ahl, 2013). Den offentliga sektorn anses vara oflexibel och ineffektiv och genom NPM kan effektiviteten ökas om medborgarna kan göra val som kunder på en öppen marknad. Nyliberala diskurser är, likt alla diskurser, normativa: samhällen och subjekt ska formas och förändras på specifika sätt. Hur en organisation arbetar för att skapa värde till de den är till för är en utgångspunkt i kvalitetsledning och ur ett kvalitetstekniskt perspektiv handlar analysen också om reflektioner över hur nya ledningssystem implementeras och förankras. I akademiska organisationer kan det vara svårt, precis som det är i andra organisationer att lyckas få delaktighet på bred front i förbättringsaktiviteter (Emiliani, 2010). Detta gäller speciellt när metoderna och verktygen är obekanta och kollegiet inte är säkert på att administrationen stödjer aktiviteten (ibid).

Metod och material

Utforskandet av detta spänningsfält görs med våra olika perspektiv; Angelikas etnografiska/genusperspektiv och Ingelas kvalitetsteknik/pragmatiska perspektiv. Vi har dock försökt jobba så nära tillsammans som möjligt genom forskningsprocessen. Detta innebär dock inte att vi kommit att tolka materialet på helt och hållet samma sätt, men vi har försökt läsa in oss lite på varandras forskningsfält såväl som försökt hitta litteratur som kan utgöra gemensamma utgångspunkter i arbetet. Vi fann flera exempel på studier där forskare undersökt sina egna organisationer och arbetsmiljöer. I artikeln *Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?* av Clarke & Knights (2015) hämtade vi inspiration till vilken typ av frågor som kan ingå i en intervjustudie när vi skulle intervjua våra egna kollegor. Författarna hade bland annat frågat "what drew you into higher education?" och

“when you meet strangers, how do you articulate what you do for a living?” Vi bestämde oss för att ta med dessa frågor även i vår undersökning. Frågorna i vår intervjuguide diskuterades och justerades i omgångar. Men den övergripande strukturen för intervjuerna kom att sträva efter ett kollegialt samtal där den intervjuade berättade lite om sin bakgrund och hur hen “hamnade” i akademien. Vi frågade även om boende och familj, bostadsort och ålder. Sedan kretsade samtalet kring hur arbetssituationen såg ut just då och hur de ville att den skulle se ut i framtiden. Om det inte kommit upp en diskussion kring NPM så frågade vi hur de definierade NPM.

Sammanlagt bygger vår analys på tio intervjuer om ca 30-90 minuter vardera. Vi ville intervjua 5 personer på vardera av varandras avdelningar. Vi sökte i första hand intervjuer via mejl. Ingela skickade till Angelikas avdelning och vice versa. Några svar kom direkt, främst från personer med någon typ av ledningsposition i linjeorganisationen. Efter en påminnelse saknade vi fortfarande några personer att intervjua. För att få en bra spridning med avseende på könsidentitet, befattning, ålder och placeringsort sökte vi upp några personer direkt och frågade om de ville bli intervjuade. Under mars och april intervjuade vi totalt 10 personer som fördelade sig enligt följande: 2 adjunkter, 5 lektorer, 3 doktorander, 1 professor. Åldersspannet var 31-59 år. Fem personer identifierades som kvinnor och fem som män och var placerade i både Sundsvall och Östersund. Alla intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant. Detta innebär ett relativt rikt intervjumaterial med många aspekter som är viktiga att analysera. För denna analys har vi dock fokuserat på frågorna hur arbetssituationen ser ut just nu och hur de intervjuade skulle vilja att den såg ut. Dessa frågor har lett kategoriseringen av materialet.

Innan analysarbetet var färdigt gjorde vi en presentation/workshop av vårt pågående arbete och det vi sett hitintills för avdelningen humaniora (HUM). Efter presentationen ställde vi följande frågor och bad dem skriva sina svar och synpunkter på Post-it lappar som vi samlade in: Utifrån den presentation ni nyss sett är det något ni skulle vilja lägga till eller beskriva på ett annat sätt kring er arbetssituation, hur den ser ut idag och hur ni skulle vilja att den såg ut? Texten på post-it lapparna sammanställdes i ett dokument och användes som komplement till det övriga resultatet.

Analysen startade med en genomläsning av samtliga intervjuer då vi sökte efter konkreta beskrivningar av arbetssituation just nu och vad/hur de intervjuade vill att den ska vara i framtiden. Vi markerade och strök under de konkreta beskrivningar vi hittade av den nuvarande arbetssituationen och deras beskrivningar av hur de önskade att det skulle se ut. Tillsammans gick vi sedan igenom varje intervju och skrev på post-it när vi var överens om en beskrivning av arbetssituationen just nu samt det som beskrev hur de ville ha arbetssituationen. När alla intervjuer var genomgångna använde vi oss av släktskapsdiagram (Klefsjö et. al, 1999) som metod för att sortera post-it lapparna och analysera innehållet i intervjuerna. Släktskapsdiagrammen användes sedan för rubriksättning och sortering samt för att beskriva svaren på frågorna. Detta kompletterades sedan med teori och beskrivningarna från avdelningen för humaniora.

Nedan följer en sammanställning av hur arbetssituationen vid Mittuniversitetet beskrivs i intervjuerna och därefter hur kollegorna önskar att arbetssituationen ser ut 2025.

NPM som styrningslogik i akademien

Många av de uttryck för NPM som tas upp i tidigare forskning kom också till uttryck i våra intervjuer, så som till exempel starkt fokus på ekonomistyrning, rapportering och utvärdering. Ekonomistyrningen upplevs ha blivit allt mer genomgripande och kortsiktig så att ekonomin tycks styra och gå före verksamhetens kärna (forskning och utbildning). Ekonomistyrningen hackar upp verksamheten och fördelning av uppgifter och tid ändras kontinuerligt vilket leder till att bemanningsarbetet är en “ständig cirkus”, som en av kollegorna uttryckte det. Att vara beroende av korta utvecklings- och forskningsprojekt bidrar till det kortsiktiga tänkandet som också gör det svårt att veta vilka värden som styr verksamheten.

Det uppfattades som att rapporterandet inte hade ett tydligt syfte kopplat till undervisning och forskning som verksamhet. En kollega säger att “det tror jag är något i det här new public management,

en av de sämsta sidorna i den här besattheten i det här att kräva information” för informationens skull. Viss rapportering har ålagts forskare och lärare trots att de inte anser sig vara kompetenta att genomföra den. En kollega säger att:

..alla håller ju på att bryta ihop över alla IT-system som ska rapporteras // bara att det kallas effektivitet att vi ska kontera våra egna räkningar är ju ett exempel.

Detta är ett exempel på hur NPM kan bidra till att arbetssituationen upplevs som splittrad samtidigt som olika arbetsuppgifter också ges olika värde i en hierarki som kompliceras av att t.ex. forskningsarbete överordnas arbete med utbildning samtidigt som konkurrens används som styrningsmekanik vilket leder till målkonflikter.

Flera menar att det saknas karriärvägar inom utbildningsområdet. ”Vi har liksom inget belöningsystem där, utan är jag disputerad och ska välja vad jag ska lägga krutet på så blir det forskningen”, som en kollega säger. Flera kollegor poängterar dock att de själva ser forskning och undervisning som lika viktigt, men att styrningen mot konkurrens genom publicering och förmågan att dra in externa medel till miljöerna gör det svårt att ses som lyckad på universitetet för den som inte kan eller vill gå med i jakten på den excellenta forskningen. Mittuniversitetet har som övriga universitet och organisationer anpassat sig till ett granskningssamhälle där uppföljningar krävs in utan att feedback når den enskilde medarbetaren. Det har lett till en upplevelse av ökande krav och ”hårdare betyg” istället för utvecklingsarbete. Den enda synliga karriärmöjligheten blir då att forska och att detta har varit extra betonat i och med universitetsstatusen vilket vissa menar lett till ett för stort fokus på att få in professorer, vilket inte alltid varit det som behövt prioriteras sett till verksamheten. Samarbete förespråkas samtidigt som konkurrensen härskar och premieras vilket gör att idealism och värderingar i arbetet kan stå i konflikt med vad som ”måste” göras och väljas. En kollega kommenterade till exempel en diskussion om kommersialisering och ”nyttiggörande” av forskning som tycktes främmande ur hans perspektiv. Upplevelsen var att ”vi pratar om hur vi liksom ska skydda våra intellektuella tillgångar, hur vi ska skapa avtalsrelationer mellan andra för att vi äger de här intellektuella tillgångarna och jag ser det som, i alla fall ur mitt perspektiv, att det är en gemensam tillgång” medan det kollegan benämner som ”New Public Management eller marknadiseringen” vill göra sådana tillgångar privata.

White et al (2011) understryker med referens till Acker, Webber & Smythe (2010) att ”managerial universities value research above all other academic activities and especially value and reward academics who bring external funding to the organization”. I våra intervjuer såg vi att även de som var framgångsrika med att söka och få externa forskningsmedel var kritiska till forskningens överordning över undervisningen. Mittuniversitetets 10-årsjubileum var ett tillfälle där detta manifesterades och det visade sig att universitetets historia framför allt gjordes till en his-story och kvinnliga forskare och lärare i allmänhet osynliggjordes (Lundgren et al 2016). NPM gör således något med de professionella identiteterna och privilegierar särskilda sätt att göra genus på. Det är som att organisationen glömt bort vem den är till för och vem den ska skapa värde för.

Efter omorganisationen upplevs Mittuniversitetet ha en otydlig organisation med otydliga roller, ansvar och förväntningar där det är långt till dekan såväl som till administrativt stöd. Avdelningscheferna har många underställda och i vissa fall är avdelningar förlagda i både Sundsvall och Östersund. Det upplevs ofta oklart var arbetsgivaransvaret ligger. Mittuniversitetet uppfattas också som toppstyrt vilket ger lite inflytande till medarbetarna och att organisationen har också låg tillit till professionerna och medarbetarna. Det upplevdes att vad som ska mätas i termer av prestation styrs uppifrån och att det inte finns något mandat att diskutera detta. En kollega säger att istället för att:

...ha någon slags utvärdering skulle professionen får vara med och diskutera 'är det här ett bra måttal? Det skulle kanske vara något som fångar det här istället, hur skulle vi kunna mäta det?' Men det existerar ju inte.

Doktorander och adjunkter upplever dessutom att de har mindre inflytande i ämneskollegier och de är också i en position där de har mycket liten makt över förfarandet med forskningsansökningar. Vissa doktorander känner sig avskurna från information och beslut. Vissa menar att det är bra att vara ”skyddade” och få koncentrera sig på sitt avhandlingsarbete, medan andra ser det som mer

problematiskt. Det kan särskilt vara svårt för de som inte har heltids doktorandstudier, eller som är i en situation där tiden för avhandlingsarbetet tagit slut. Den "nya" organisationen har bidragit till att makten flyttats uppåt i linjen och från det kollegiala. De övergripande styrdokumenterna för Mittuniversitetet är svåra att hitta och upplevs otillgängliga.

I intervjuerna talar flera av kollegorna om att cheferna tvingas leda administrativa processer istället för att leda människor och att de har lite insyn eller insikt i vad medarbetarna gör. Detta gör att avdelningscheferna upplevs som frånvarande och osynliga vilket i sin tur kan förstärka känslan av en individualistisk organisation. Chefer och personer med ledningsuppdrag anses ha otydliga ramar och dåliga förutsättningar vilket bidrar till en tvekan att ta på sig uppdrag i linjeorganisationen. I denna studie sade särskilt kvinnor att de dåliga förutsättningarna gjorde att de inte vill ta på sig uppdrag i linjen. En kollega säger till exempel att "jag tycker att studierektorsrollen har förändrats, man har verkligen blivit soppinken som ska hålla på med allt möjligt utan att man har tydligt, du är ju varken chef eller ledare//allting blir så otydligt//man blir ensam i det här". Kollegorna talar om en individbaserad organisation som på så sätt ger dåliga förutsättningar för att skapa en bra arbetsmiljö. Det finns negativa aspekter på arbetsmiljön så som höga ohälsotal och hög arbetsbelastning. En kollega säger att "det är ju mycket man vill i livet som ska synkas mot jobbet" och i den här intervjun handlade det bland annat om tid med familj och vänner samt den egna hälsan. Kortsiktighet sågs ur detta perspektiv som ett stort problem:

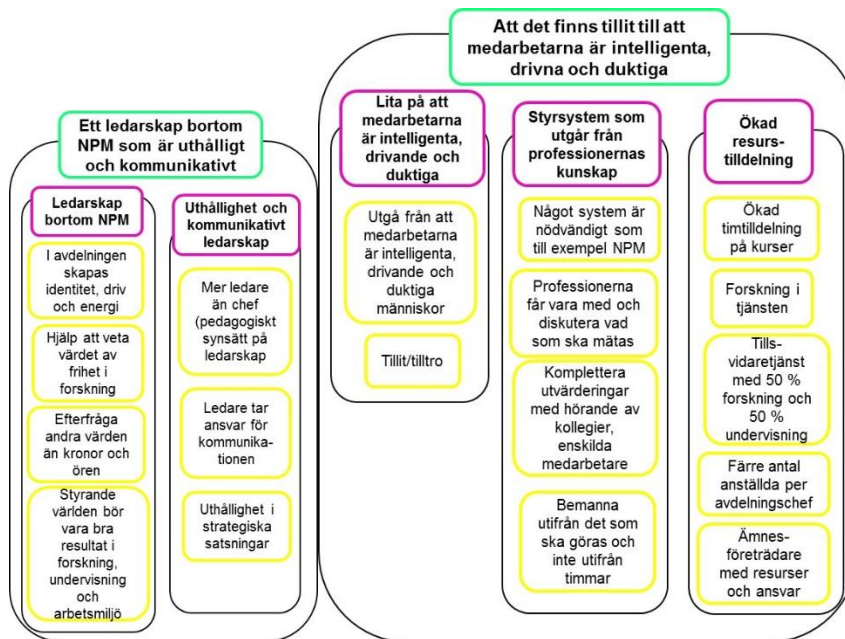
För min del handlar det ju framförhållning och veta i hyfsat god tid. Dels så är det ju planering av andra uppdrag alltså undervisning, uppdragsutbildning och så vidare men också att kunna planera med att doktorera så ger det ju möjligheter att vara ute i världen.

Alla deltagare i studien säger att det är svårt att kontrollera arbetstiden och flera är splittrade mellan olika arbetsuppgifter och känner sig stressade. Kollegorna försöker stänga in sig och avskärma sig samt tar med sig arbetet hem. Det är lägre timtilldelning i undervisningen nu än tidigare, forskningsansökningar skrivs ofta på obetald tid och extra administrativa uppgifter läggs på. Den för höga arbetsbelastningen mäts inte och därmed syns den inte och det pågår därför en hel del obetalt arbete.

Det är även en utmaning för arbetsmiljön att Mittuniversitetet är ett flercampusuniversitet med långt avstånd mellan orterna. Osäkra anställningar och korta kontrakt ger sämre rättigheter och sämre karriärmöjligheter. Det sker också exkluderings- och inkluderingsutifrån anställningsformer. Vi styrs att tävla mot varandra samt oss själva och starka individer upplevs få för mycket plats. Medarbetarna upplever att de är ensamma med prioriteringar och att de har ett stort eget ansvar. Det leder till att ingen gör ens arbetsuppgifter vid frånvaro och forskningspengar försvinner vid sjukskrivningar.

De samtal vi hade med kollegorna visade på att det fanns ett behov av att prata om sina arbetsvillkor utifrån den normativa inverkan som styrning i form av NPM har. Detta kan därför ses som ett tillfälle när just denna typ av kritik måste få ta stort utrymme. Samtidigt fanns det andra saker i arbetssituationen som värderades som positivt och givande. Det finns också arbetsglädje och att få arbeta tillsammans med sina kollegor framhölls som en positiv aspekt på arbetsmiljön. Den närmaste arbetsgruppen kunde vara en styrka där problem lyfts och diskuteras. Men för de som inte kände tillhörighet till en specifik arbetsgrupp och som till exempel hade sin tjänst delad mellan olika avdelningar eller som var i en osäker anställning var det inte lika självklart att det fanns en nära arbetsgrupp att hämta styrka ur. De som upplevde en grupp tillhörighet kunde arbeta tillsammans med tex bemanningsplaneringen vilket upplevdes som positivt och att kunna lämna utrymme för ev. kommande arbetsuppgifter t.ex. forskningsprojekt, utvecklingsprojekt och uppdragsutbildning. Den andra sidan av att behöva göra de flesta prioriteringar på egen hand var ett stort utrymme att lägga upp sitt arbete själv och att styra arbetstiden vilket alla upplevde som positivt.

Många av svaren på hur kollegorna ville att arbetsituationen skulle se ut i framtiden var i opposition med deras beskrivningar av den situation som råder under NPM. Här underströks vikten av ett kollegialt arbete som bygger på samarbete och inte bara handlar om konkurrens. Det efterlystes också en långsiktighet i ekonomistyrningen och ett ledarskap som kunde lyssna på verksamhetens behov. Här kom flera mycket konkreta förslag som att ge forskare och lärare forskning i tjänsten och att ledningen bör se som sin uppgift att freda medarbetare från stressiga situationer. Det efterlystes fler alternativa karriärvägar. Att diskutera vad som är arbetsbelastning och hur den uppkommer var också ett konkret förslag som kunde motverka att varje person känner sig ensam och utlämnad i en pressad situation. Flera av de intervjuade tryckte också på vikten av att ha roligt på jobbet och att ha fina relationer med sina kollegor. Alla dessa aspekter bör tas på största allvar från arbetsgivarens sida. Vår systematiska kategorisering av materialet resulterade i följande bilder:



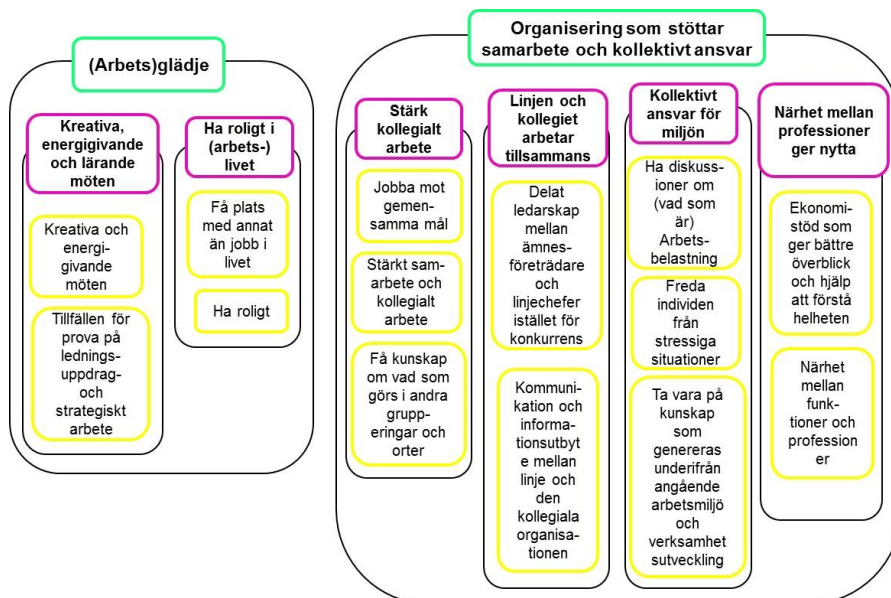
Bilderna sammanfattar kollegornas tankar om vilken typ av organisation som borde eftersträvas med avseende på ledarskap, tillit, passion inför arbetet och organisatoriskt stöd. De talar om ett ledarskap som är uthålligt och kommunikativt där andra värden än de ekonomiska efterfrågas. Medarbetarna skulle vilja ha styrande världen för bra resultat i forskning, undervisning och arbetsmiljö samt hjälp att veta värdet av frihet i forskningen. En önskan är att det i avdelningen skapas identitet, driv och energi samt ett mer pedagogiskt synsätt på ledarskap och att ledare tar ansvar för kommunikationen och att det skapas uthållighet i strategiska satsningar. De önskar också att det fanns tillit till att medarbetarna är intelligenta, drivande och duktiga, att organisationen ska utgå från detta vilket skulle kräva ett styrssystem som utgår från professionernas kunskap och att professionerna får vara med och diskutera vad som ska mätas. Utvärderingarna skulle kompletteras med hörande av kollegier och enskilda medarbetare. Det är viktigt att känna att det finns gemensamma mål att arbeta mot som bygger på långsiktiga strategiska satsningar. Konkurrens bör motarbetas och minskas på alla nivåer till fördel för samarbete. Det bör skapas tillfällen för att prova på ledningsuppdrag och strategiskt arbetet samtidigt som det kollegiala samarbetet och samarbetet med linjen behöver ökas och stärkas. När bemanning görs skulle vi utgå ifrån det som ska göras och inte utifrån timmar. Vi skulle få ökad resurstilldelning och forskning i tjänsten. Tillsvidarejänst med 50 % forskning och 50 % undervisning fördes fram som ett förslag. Avdelningscheferna skulle ha färre antal anställda och ämnesföreträdarna skulle få resurser och ansvar.

Enligt Derue et al. (2011) och Tengblad (2006) har kommunikativa ledare transformerande egenskaper så som visar respekt för medarbetarna och supportar dem att agera för att stärka arbetsgruppen. Söderfjell (2007) menar i sin tur att ett transformativt ledarskap skapar och leder till gemensamma värderingar i organisationen och att det leder till ökad tillit och bättre prestationer. För att värderingarna ska bli en del i organisationskulturen behöver de stödjas av verktyg och arbetsätt (Bergman & Klefsjö 2012). Det liknar det ledarskap som medarbetarna på Miun efterfrågar: ett ledarskap bortom NPM som är uthålligt och kommunikativt.

Kreativa, energigivande och lärande möten efterfrågas samt att kunna känna glädje i arbetet. Det behövs också plats för annat än jobb i livet. Som en kollega uttryckte det:

Jag skulle vilja att vi hittade en bättre möteskultur där vi hade liksom kreativa energigivande möten där vi träffas och jobbar ihop istället för de här mördande administrativa mötena där vi bara sitter med för att vi måste.

De skulle också vilja att vi hade en organisation som stöttar samarbete och kollektivt ansvar. Det skulle leda till stärkt kollegialt arbete, att linjen och kollegiet kan arbeta mer tillsammans och få ett mer kollektivt ansvar för arbetsmiljön. De önskar sig också en större närhet mellan professionerna. Att jobba mot gemensamma mål är något som medarbetarna också önskar sig samt att få kunskap om vad som görs i andra grupperingar och orter. De vill att samarbete och kollegialt arbete stärks. Det borde vara delat ledarskap mellan ämnesföreträdare och linjechefer istället för konkurrens. Även kommunikationen och informationsutbytet mellan linje och den kollegiala organisationen bör stärkas. Medarbetarna vill att deras kunskap om arbetsmiljö och verksamhetsutveckling tas tillvara. De vill ha ett ekonomistöd som ger bättre överblick och hjälp att förstå helheten.



Lagrosen et al (2007) och Wreder et al. (2008) menar att genom att ledningen anammar och arbetar efter värderingarna inom kvalitetsledning kan hälsotillståndet för medarbetarna förbättras. Annan forskning har visat att kvalitetsledningsvärderingarna "Ledningens engagemang" och "Allas delaktighet" samvarierar med medarbetarnas uppfattning om deras egen hälsa (Lagrosen et al. 2010). Just ledningens engagemang och att få vara delaktiga är något som skulle kunna förbättra arbetssituationen även på Miun. En kollega säger att alternativet till ett dåligt system är inte att *inte* ha ett system, men att "det måste ju finnas något som fungerar bättre" än det nuvarande.

Avslutande diskussion

Den systematiska analysen sätter resultaten i ett ljus av att för att komma till en annan arbetssituation behöver andra värderingar än de nuvarande driva ledningen och styrningen av universitetet. Utifrån ett genusvetenskapligt såväl som kvalitetstekniskt perspektiv kan vi se att fokus behöver flyttas från kortsiktig ekonomisk styrning som sker långt ifrån forsknings- och utbildningsvardagen till vilka värde ska skapas för och vilka forskningsfrågor som faktiskt är de viktiga att belysa utifrån olika discipliner och forskningsområden. "NPM keeps us busy!" och kollegorna i vår studie upplever att det inte finns utrymme att tänka på vilken typ av värdegrund arbetet leds av. I en studie av akademiker som också såg sig som aktivister för social rättvisa genom feministiskt och anti-rasistiskt arbete skriver Philomena Essed (2013) att splittrandet i olika arbetsuppgifter gör att möjligheterna att reflektera över värderingar och etik i arbetet minskas. Dessutom skriver hon att "Challenging the status quo comes with risks: you can be marginalized as a scholar, face political retaliation, or sometimes even lose the support of friends or family". Detta är något som ett universitet behöver motverka genom sitt värdegrundsarbete.

En åtgärd som att ge forskning i tjänsten skulle göra att energi som nu går åt till att navigera systemen kan användas till att diskutera och förbättra arbetsförhållanden såväl som att vara till för studenter och omgivande samhället. Detta skulle t.ex. reducera tiden som behöver ägnas till forskningsansökningar, att rodde budgetar och rapportera specifika projekt. Att t.ex. engagera sig i facket för att bidra till en förbättrad arbetssituation kan i en sådan situation betraktas som orimligt framför forskningsmeritering och administrativa uppgifter. Därför bör universitetet tillhandahålla organisatoriska strukturer som motverkar en konkurrens som skapar ensamhet och individualism för dess egen skull och därmed nedvärderar kollektiva praktiker och omsorg om varandra och om studenter. De organisatoriska strukturerna bör således freda medarbetare från stressiga situationer och göra det möjligt för samarbete. Tidigare forskning från universitet runt om i världen visar att män generellt sett ges större förtroende och uppbackning i jakten på excellenta forskningsmiljöer (White 2011; se även Husu 2004). Detta kan motverkas genom att göra det mer attraktivt att ta gemensamt ansvar för de kollektiva processer som akademiskt arbete byggs av. Vid båda avdelningarna underströks avsaknaden av forskning i tjänsten, samt önskan om en mer kollektiv bemanningsprocess. På båda avdelningarna hade det bildats initiativ för att möta dessa problem, men dessa tycktes kämpa mot rådande organisatoriska strukturer snarare än att stöttas av dem. Det är svårt att säga vad den obetalda arbetstiden såväl som eventuell sjuknärvaro innebär konkret i människors vardag samt ur ett genusperspektiv. Kanske är det något som skulle kunna gå att ta reda på mer om i tex medarbetarenkäten. Dessutom behövs flera olika åtgärder för att klyftor och konkurrens mellan forskande och undervisande personal ska motverkas.

En viktig kommentar som vi fick när vi presenterade preliminära resultat från vår intervjustudie för avdelningen för humaniora var att det inte räcker med perspektiv på den nuvarande arbetssituationen som undersöker kollegornas vardag, men att dessa upplevelser också sätts in i en geopolitisk kontext. Universitetsvärldens logik skapas på en global vetenskapsmarknad som präglas av konkurrens för att nå excellens och detta är förstås något som inte Mittuniversitetet ensamt kan påverka så lätt. Dessutom är Mittuniversitetets position som ett av "de nya universiteten" i en region där det är långt till andra universitet och högskolor något som kan påverka tillgången till resurser för såväl forskning som undervisning på ett nationellt plan. Detta hindrar dock inte att Mittuniversitetet skulle kunna ta stark ställning för en organisering och styrning som stöttar personalen i sitt professionella arbete. Istället är det kanske tvärtom så att detta krävs för att kunna hålla en hög kvalitet i undervisning, forskning, förvaltning och samverkan. Den studie vi har gjort bekräftar tidigare forskning som visar att ideal och normaliserade praktiker för ledning och styrning så som NPM måste studeras i olika sammanhang då dess effekter i vardagsarbetet och arbetsmiljön kan variera, men att det också finns flera teman som tycks återkomma i många olika organisationer. Detta är viktigt för att Mittuniversitetet i nästa steg skall kunna diskutera och analysera vad av NPM som bör behållas eller ej och hur vi vill att framtiden skall se ut.

Referenser

- Acker S., Webber M., & Smyth E. (2010, June). Discipline and publish? Early career faculty meet accountability governance, new managerialism and (maybe) gender equity. Paper presented to the Gender, Work & Organisation Conference, Keele University, Newcastle.
- Ahlbäck Öberg, Shirin & Widmalm, Sten (2013) NPM på svenska. I: Maciej Zaremba, Patientens pris: ett reportage om sjukvården och marknaden. Stockholm: Weyler.
- Barry, Jim; Berg, Elisabeth & Chandler, John (2014) Gender, managerialism, and performativity in higher education in England and Sweden. *Journal of Workplace Rights*, 17,3-4:491-503.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur, Lund.
- Clarke, C. A. och Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human relations*, Vol. 68, No 12, pp. 1865–1888.
- Dahlerup, Drude (2000) Jämställdhet i akademien - en forskningsöversikt. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. G., Wellman, N. & Humphrey, S. E., (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64: 1, 7-52.
- Emiliani M.L. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 37-52.
- Essed, Philomena (2013) Women social justice scholars: risks and rewards of committing to anti-racism. *Ethnic and Racial Studies Review*, 36,9:1393-1410.
- Fahlgren, Siv; Mulinari, Diana & Sjöstedt Landén, Angelika (2016) Ambivalenser och maktordningar: feministiska läsningar av nyliberalism. Stockholm: Makadam.
- Hedegaard, J. och Ahl, H. (2013). The gender subtext of new public management-based work practices in Swedish health care Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32, No. 2, pp. 144-156.
- Husu, L. (2004). Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. In D. Al-Kudhairy, N. Dewandre, and H. Wallace (Eds.), *Gender and Excellence in the Making* (pp. 69–76). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- Kreissl, Katharina; Striedinger, Angelika; Sauer, Birgit & Hofbauer, Johanna (2015) Will gender equality ever fit in? Contested discursive spaces of university reform, *Gender and Education*, 27:3, 221-238, DOI: 10.1080/09540253.2015.1028903
- Klefsjö, B., Eliasson, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A. och Sandström, M. (1999). De sju ledningsverktygen - För effektivare planering av förbättringsarbetet. Studentlitteratur, Lund.
- Lagrosen. Y., Bäckström. I. & Lagrosen. S. (2007). Quality management and health - a double connection. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24:1, 49-61.
- Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2010). The relationship between quality management and employee health - exploring the underlying dimensions. *International Journal of Productivity and Quality Management* 5:2, 109-123.
- Larner, Wendy (2000) Neoliberalism: policy, ideology and governmentality. *Studies in Political Ideology*, 63:5-25.
- White, Kate, Carvalho, Teresa & Riordan, Sarah (2011) Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33:2, 179-188, DOI: 10.1080/1360080X.2011.559631
- Lundgren, Minna; Sjöstedt Landén, Angelika; Olofsson, Anna; Lexhagen, Maria; Jonsson, Ummis och ytterligare tre anonyma författare (2016) #miunjubfest – att berätta en historia och att skriva historien I: Jarnkvist, Karin & Molin, Anna, *Makten att berätta - tal och tystnad i tid och rum*. Sundsvall/Östersund .Mittuniversitetet.
- Rönblom, Malin (2014) Att överleva eller övervinna? I: Kerstin Sandell (red) *Att bryta innanförskapet: kritiska perspektiv på jämställdhet och mångfald i akademien*. Stockholm: Makadam.
- Silander, Charlotte; Haake, Ulrika & Lindberg, Leif (2014) Intern organisation och styrning av forskningens profilering och finansiering: en studie av svenska högskolor och nya universitet. Rapport till KK-stiftelsen. Linnèuniversitetet och Umeå universitet.
- Söderfjell, S. (2007). Ledarskapets utmaningar. Ledarskapscentrum, Umeå.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43:7, 1437-1461.
- Thomas, Robyn & Davies, Annette (2002) Gender and New Public Management: reconstituting academic subjectivities. *Gender, work and organization*, 9, 4:373-397.
- Wreder, Å. (2008), How leadership and new technology influence the work environment: experiences taken from Swedish organizations, *Doktorsavhandling Nr. 2008:09*, Luleå University of Technology, Luleå.