Det akademiska arbetets villkor
– villkorat akademiskt arbete (AVA)

Denna antologi tillägnas universitetsledningen

Tack

Varmt tack till alla anställda vid universitetet som deltagit i de olika AVA-studierna och generöst delat med sig av sin tid och sina erfarenheter av sitt arbete i akademin.

Innehållsförteckning

Det akademiska arbetets villkor – villkorat akademiskt arbete (AVA) i
Tack v
Sammanfattning xi
1. Introduktion till antologin 6
2. Vad gör vi med vår arbetstid? Fragmentering i praktiken 14
3. Orsaker till fragmentering och överlevnadsstrategier 30
4. Bemanningsplaneringsprocessen utifrån studierektorernas perspektiv 49
5. Vad gör vi på jobbet? Centrala styrningslogiker i kollegialt arbete 59
6. Aviga AVA-lösningar och reflektioner 73

Sammanfattning

Inför firandet av Mittuniversitetets 10-årsjubileum år 2015 genomfördes ett omfattande framtidsarbete med en vision om vad som var ett önskvärt Mittuniversitet år 2025. Anställda från båda fakulteter och från förvaltningen bidrog med sina perspektiv på vad som kännetecknande *Mitt, ditt och vårt universitet* ur anställdas perspektiv. Det framkom att drivkraften i arbetet på universitetet ofta hade att göra med att få göra ett meningsfullt, roligt och inspirerande arbete och fina relationer med sina kollegor. Men de anställda berättade också om hur ekonomistyrningen blivit alltmer genomgripande och kortsiktig och att den upplevdes ställa sig i vägen för verksamhetens kärna: forskning och utbildning.

När vi nu skriver detta har tio år gått, det är år 2025 och Mittuniversitetet firar 20 år som universitet. Vad har hänt med arbetsmiljön under dessa tio år? För att ta reda på detta inleddes 2023 ett uppföljande arbete i form av ett projekt på rektors och ledningens uppdrag med fokus på just fragmentering av arbetstiden. Projektet har bedrivits under rubriken *Arbetets villkor och villkorat arbete* (AVA) och har även fått ge namn till denna antologi som redovisar resultaten av det arbetet. Det ges också förslag på organisatoriska åtgärder. I projektet har en rad forskare från olika ämnesdiscipliner från båda universitetets fakulteter undersökt hur det akademiska arbetet villkoras av styrande dokument och övergripande processer.

Resultaten av AVA visar att lärare och forskare vid Mittuniversitetet vill mycket, är engagerade, kreativa, aktiva, ansvarstagande och brinner för verksamheten som typiska eldsjälar. Men är också trötta, överbelastade, stressade, uppgivna, arga och utmattade. Den fragmenterade arbetssituationen driver obalansen mellan krav och resurser i arbetsmiljön. Det handlar om mängden arbete, att jobba i högt tempo, sällan ha tillräckligt med tid för arbetsuppgifter, hantera oförenliga krav och uppleva att kollegialitet och relationer inte får plats i arbetets vardag. Många av dessa aspekter av det akademiska arbetet har att göra med organiseringen av arbetet och kan också därför förändras genom beslut om vilka principer och utgångspunkter som ska ligga till grund för styrningen och organiseringen av universitetet.

1. Introduktion till antologin

Malin Bolin och Angelika Sjöstedt

Inför firandet av Mittuniversitetets 10-årsjubileum år 2015 genomfördes ett omfattande framtidsarbete med en vision om vad som var ett önskvärt Mittuniversitet år 2025 (Gidlund & Giritli Nygren 2016). Anställda från båda fakulteter och från förvaltningen bidrog med sina perspektiv på vad som kännetecknande *Mitt, ditt och vårt universitet* ur anställdas perspektiv. Det framkom att drivkraften i arbetet på universitetet ofta hade att göra med att få göra ett meningsfullt, roligt och inspirerande arbete och fina relationer med sina kollegor.

Men de intervjuade berättade också om hur ekonomistyrningen blivit alltmer genomgripande och kortsiktig och att den upplevdes ställa sig i vägen för verksamhetens kärna: forskning och utbildning. De berättade hur ekonomistyrningen hackade upp verksamheten. När fördelningen av uppgifter och tid ändras kontinuerligt blir bemanningsarbetet till en ”ständig cirkus” och det upplevdes otydligt vilka värden som egentligen styrde verksamheten (Bäckström & Sjöstedt-Landén 2015, 64). I dessa studier från 2015 framkom att fragmentering av arbetet var ett stort problem för forskare och lärares arbetssituation och arbetsmiljö. Universitetet hade höga sjuktal där kvinnor var överrepresenterade när det gällde långa sjukskrivningar. En slutsats var att ökad ekonomistyrning och digitalisering inneburit ”ökad arbetsbelastning, fragmentering och få möjligheter till återhämtning” och att universitetsledning och centrala strategier måste skapa förutsättningar för att motverka denna utveckling (Giritli Nygren & Gidlund 2016,149).

När vi nu skriver detta har tio år gått, det är år 2025 och Mittuniversitetet firar 20 år som universitet. Vad har hänt med arbetsmiljön under dessa tio år? För att ta reda på detta inleddes 2023 ett uppföljande arbete på rektors och ledningens uppdrag med fokus på just fragmentering av arbetstiden. Syftet med projektet har varit att identifiera orsaker och förslag på förbättringar och förändringar när det gäller fragmenteringen av det akademiska arbetet genom att undersöka arbetssituationen för lärare och forskare på Mittuniversitetet. Projektet skulle också undersöka hur det akademiska arbetet villkoras av styrande dokument och övergripande processer. Projektet har bedrivits under rubriken *Arbetets villkor och villkorat arbete* (AVA) och har även fått ge namn till denna antologi. Titeln syftar till att spegla en tvärvetenskaplig ansats att kritiskt granska lärares och forskares arbetsvillkor och hur dessa är villkorade av arbetets styrning och organisering.

Så vad innebär fragmentering av akademiskt arbete vid MIUN? Det är inte unikt för Mittuniversitetet att arbetet upplevs fragmenterat. Professionellt arbete har

generellt sett utmanats av nyliberal styrning och krav på ökad transparens inom offentlig sektor de senaste decennierna. Det handlar om en förskjutning från profession till organisation i styrning och utformning av verksamheter (SOU 2017; Evetts 2009). En annan utmaning för arbetsvillkoren i professionellt arbete som har uppmärksammats är arbetets digitalisering som omvandlar och begränsar det arbete som ska utföras (MYNAK 2024:9). Universitetet har inte varit något undantag, tvärtom har ökade administrativa uppgifter, system som skapar merarbete, förändrade arbetssätt och förändrade kommunikationsmönster på arbetsplatsen kommit att minska utrymmet för mer sammanhängande och mer koncentrerad tid för forskning och utbildning (se kap 2 i denna volym för en genomgång av hur fragmentering av det akademiska arbetet diskuterats i tidigare studier). AVA-projektet ville uppmärksamma att för att säkerställa forskning och undervisning av hög kvalitet samt en god arbetsmiljö krävs organisatoriska åtgärder som minskar fragmenteringen av akademiskt arbete.

Även om arbetsmiljösituationen inte är unik för Mittuniversitetet, så finns vissa specifika villkor som gör att fragmenteringen av arbetet tar särskilda former. Dels så är det ett ungt universitet, det är relativt litet till storlek när det gäller antal anställda och antal studenter med två jämnstora campus i två olika städer med relativt långt geografiskt avstånd emellan. Många ämnen är organiserade så att det finns både personal och studenter på båda orter. Detta innebär i sig en viss fragmentering och utmaningar i arbetsmiljön. Därför blir det kanske extra viktigt att skapa en organisering av arbetet som underlättar och försöker minska upplevelsen av att arbetet splittras upp. Såväl arbetsmiljölagen som systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) bygger på antagandet att det är möjligt att genomföra organisatoriska förändringar av hur en verksamhet utformas och styrs för att ge anställda och chefer möjligheten att uppleva hållbara arbetsvillkor. Däremot ger verksamheternas art vissa begränsningar i vad som är möjligt att förändra, men antagandet är att all verksamhet kan utföras på flera sätt, varav en del är bättre och sämre ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Fragmentering av arbetet: teoretiska begrepp och tidigare forskning

I vardagligt tal används ordet fragmentera för att tala om brist på sammanhang och helhetssyn (Nationalecyklopedin). Begreppet har i till viss del också börjat användas i forskningssammanhang för att synliggöra och teoretisera villkoren för akademiskt arbete inom universiteten såväl som inom andra sektorer. I denna antologi använder vi begreppet fragmentering av arbete (*work fragmentation*) vilket under början av 2000-talet börjat användas mer frekvent för att beskriva arbetssituationer där uppgifterna blir fler, allt kortare tid används för varje uppgift och det blir fler avbrott i arbetet för att byta uppgifter. Detta har också benämnts

som en slags institutionalisering av ”multi-tasking” (se tex Mark et al 2005; Macfarlane 2016). Nyliberaliseringen av akademin och dess ekonomistyrning har lett till krav på ökad ”produktion” och nya kontrollsystem inom både utbildning och forskning (se tex Rönnblom 2013). Samtidigt har det akademiska arbetet alltmer digitaliserats, vilket sammantaget kan göra att akademin uppfattas som en “hyperactive hive” där tid och uppmärksamhet betraktas som en ”scarce and valuable resource” (Ferreira 2022, 185).

Det finns viss forskning som talar om konsekvenserna av ett sådant tillstånd. Till exempel att det inte bara fragmenterar arbetstiden utan också dess kollegialiteter och kollektiviteter (se t ex. Ahonen et al. 2020). Det kan resultera i att det enda sättet att ”lyckas” också skapar känslor av alienation och leda till kompetensflykt (Cardoso et al 2019; Poutanen 2022). Samtidigt som fokus läggs på individuella prestationer kopplas dessa också till produktivitetsmått som gör att “[o]m du inte lyckas får inte bara du utan också ditt universitet, din institution och ditt ämne mindre resurser” (Fahlgren 2016, 59). Att många ser sitt arbete som meningsfullt och viktigt kan således också göra akademikers arbete lättare att exploatera (Gill 2009). Strategierna för att klara en fragmenterad arbetssituation kan i sig anses vara fragmenterade om de går bort från sammanhang och helhetssyn på arbetsvillkoren och arbetsmiljön. Att slutföra uppgifter utan avbrott har blivit en lyx (Leroy och Glomb 2018) och medarbetare kompenserar ofta för avbrott genom att arbeta snabbare (Mark et al. 2008) eller utanför arbetstid vilket kan leda till ökad upplevd stress, frustration, tidspress och överansträngning. Avbrott kan ta formen av onödiga möten, extrema mängder e-postmeddelanden eller chattmeddelanden, uppföljningar som efterfrågas i en mängd olika ”stöd”-system med mera (González & Mark, 2004; Sonnentag et al. 2018). Att skapa sammanhang som främjar kollektivitetet och helhet kan därför ses som ett sätt att göra motstånd (Manathunga et al 2022).

Arbetets styrning är en del av verksamhetens styrning i stort och för att åstadkomma förändring är det centralt att förstå och synliggöra vad som styr fragmenteringen och vilket handlingsutrymme som finns på olika organisatoriska beslutsnivåer. De krav på SAM som står i AFS 2001:1§2, är att: ”styra verksamheten så att de anställda inte utsätts för risk för ohälsa i arbetet”. Därför behöver det även klargöras hur fragmentering av tid upplevs som ett arbetsmiljöproblem av anställda och att som lärosäte själv definiera sitt handlingsutrymme för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas på ett sätt som gynnar kärnverksamheten.

Klassiska teorier om arbetsmiljö utgår från att det behöver finnas en balans mellan krav och kontroll i arbetet för att uppnå en rimlig arbetsbelastning och kreativt lärande (Karasek & Theorell 1990). Men i och med globalisering, nyliberalisering och digitalisering är frågan hur en sådan balans ska uppnås. Professioners

handlingar sker i en organisatorisk kontext, och den nyliberala styrningen har bidragit till att den har förändrats på flera sätt. Ett exempel är hur det har skett en maktförskjutning mellan organisationers olika delar. För att kunna utvärdera och jämföra organisationer utifrån nyliberal marknadslogik har stödfunktioner vuxit i omfattning och professionaliserats. Att överbyggnaden har ökat i storlek jämfört med antalet anställda i kärnverksamheten illustrerar en sådan förändring (Alamaa et al. 2024; Löfgren et al. 2022).

Metoder och tillvägagångssätt

Syftet med AVA-projektet har varit att identifiera orsaker och förslag på förbättringar och förändringar till fragmentering av akademiskt arbete genom att undersöka arbetssituationen för lärare och forskare på Mittuniversitetet och hur det är villkorat av styrande dokument och övergripande processer. Följande frågeställningar har varit vägledande för arbetet:

- Vilken fragmentering och orsaker till den upplevs av lärare och forskare och finns det skillnader mellan olika ämnen?
- Hur konstrueras akademiskt arbete i styrdokument om digitalisering, undervisning och forskning, finns det krockar mellan logiker, definitioner och översättningar som medför fragmentering?
- Hur styr och konstruerar de övergripande processerna det akademiska arbetet och vilka möjligheter till minskad fragmentering kan identifieras?

En rad empiriska studier samt kunskapsöversikter har producerats inom ramen för projektet, vilka redovisas i denna antologi. Antologin visar med empiriska exempel från akademikers vardag på Mittuniversitetets behov av att integrera olika styrsystem och att inte försöka organisera bort komplexiteten i akademiskt arbete. I stället bör arbetets organisering och styrning utgå ifrån förmågan att universitetet ska vara en plats för komplexitet och olika perspektiv för att säkerställa utbildning och forskning av kvalitet, likväl som en önskvärd arbetsplats. Studierna visar hur lärares och forskares arbetsprocesser är ofta präglade av olika typer av administrativt arbete kopplade till en rad olika organisatoriska processer, aktiviteter och strukturer som kan skapa stress och ineffektivitet. Dessa riskerar att ta fokus bort från kärnuppdragen inom forskning och undervisning men kan även underlätta i delar av arbetet. Digitaliseringen har möjliggjort mer splittrade arbetsdagar med många avbrott och växlingar mellan helt olika arbetsuppgifter och förändrade kommunikationsvägar (se kap 3 i denna antologi).

Antologins teman och kapitel

Antologin består av sex kapitel och undersöker anställdas upplevelser av sitt arbete såväl som universitetspolicy och sätter in akademiskt arbete i en politisk och social kontext.

I kapitel 2 *Vad gör vi med vår arbetstid?* Fragmentering i praktiken undersöker Kristina Zampoukos och Ann-Zofie Duvander hur forskare och lärare upplever fragmentering i sin arbetsvardag och hur de hanterar den. De använder sig av både kvantitativt och kvalitativt material som samlats in genom intervjuer och enkäter. De har funnit att fragmenteringen innebär att både forskning och utbildning blir lidande och det får konsekvenser för hela kollegiets arbetssituation. Bristen på sammanhängande tid indikerar att kontrollen över arbetstiden ligger någon annanstans, att enskilda lärare och forskare har minskat inflytande över vad, när och hur arbetet ska utföras. Det indikerar också att kraven ökar, ökad arbetsintensitet och dekvalificering när fler serviceuppgifter flyttas till samma tidsyta. Författarna framhåller också att det får betydelse för hur välfungerande hela universitetet är som helhet och därför behöver det kraftsamlas för att få till en förändring av arbetsvillkoren.

I kapitel 3 *Orsaker till fragmentering och överlevnadsstrategier* beskriver Ingela Bäckström, Thomas Persson Slumpi, Malin Bolin och Lilly-Mari Sten resultaten av de gruppworkshops de gjort med ämnesföreträdare. De har även ställt frågor till anställda vid båda fakulteter om strategier för att bemöta och hantera fragmentering i arbetet. Här visade det sig att en primär strategi var att undvika arbetsplatsen (och därmed undvika att bli störd) genom att vara off-line eller arbeta på annan plats. Många administrativa uppgifter finns inte i personalplaneringen, men när de undviks eller försenas kan det i sin tur drabba kollegor och fragmenteringen fortplantas. Studien visar att dessa strategier mestadels är individualiserade och drabbar det kollegiala arbetet.

Något som finns i centrum av de problem som beskrivs i kapitel 2 och 3 är frågor om bemanning. Detta har Lilly-Mari Sten, Ingela Bäckström och Malin Bolin undersökt i kapitel 4 *Bemanningsprocessen utifrån studierektorernas perspektiv*. De genomförde fem workshops tillsammans med sexton studierektorer vid båda fakulteter. I dessa workshops diskuterades vad studierektorerna kan se är det som styr bemanningsarbetet och vad det är som brukar utgöra svårigheter med att få ihop planeringen. I detta kapitel framkommer att studierektorerna har rollen av att vara ”spindlar i nätet” vilket också innebär att de i sin tur är beroende av input från många olika håll och många olika system för att göra sitt jobb. Ett välfungerande kollegium och god kommunikation med ekonomen lyfts som framgångsfaktorer. Men trots det stora ansvar som vilar på studierektorerna så pratar de inte så mycket om hur de skulle vilja förändra eller hur de gör motstånd.

De försöker främst lösa denna komplexa uppgift inom de givna ramarna. Studierektorernas erfarenheter kan sedan sättas i relation till temat för kapitel 5 *Vad gör vi på jobbet? Centrala styrningslogiker i kollegialt arbete*. Katarina L Gidlund tar här ett övergripande grepp om universitetets styrningslogiker. I en analys av universitetets centrala styrdokument undersöks hur akademiskt arbete uttrycks och vad som osynliggörs. Gidlund framhåller att ett universitet behöver alla tre styrformer: effektiv byråkrati, god managementpraktik, samt kollegial styrning. Men analysen visar att kollegialitet sällan nämns i de centrala styrdokumenten eller bara beskrivs i svepande termer samt att det kollegiala beslutsmandatet förblir otydligt. De (digitala)systemen och den ekonomiska styrningslogiken och linjen ges tolkningsföreträde. Det får konsekvensen att förståelsen för det styrsätt som kommer närmast kärnverksamhetens vardag— dvs kollegialiteten—till stor del osynliggörs. Resultaten kan sägas vara ett uttryck för ”dekollegialiseringen” av svenska universitet där linjestyrningen förstärkts efter autonomireformen 2011 (Ahlbäck Öberg & Boberg 2023).

Detta är därför en fråga om professionell tillit såväl som akademisk frihet. Om linjestyrningen är stark så kan universiteten betraktas som närmare myndigheter än universitet vilket är ett problem för den akademiska friheten (Ibid.). Kan det vara en bidragande orsak till att fragmenteringen av det akademiska arbetet är så genomgripande? Att överhuvud taget kunna genomföra dessa studier har inte varit lätt. En ambition var att jobba tillsammans med fler ämnen, men de hade inte tid. AVA var tvunget att kunna passa in i befintliga möten på grund av den slimmade tiden. Ingen har egentligen haft tid över till att vara med och ge input i AVA. Det speglar den problematik som undersökts här.

Referenser

Ahlbäck Öberg, S. & Boberg, J. (2023). The decollegialization of higher education institutions in Sweden, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, DOI: 10.1080/20020317.2023.2192317

Ahonen, P., Blomberg, A., Doerr, K., Einola, K., Elkina, A., Gao, G., ... & Zhang, L. E. (2020). Writing resistance together. *Gender, Work & Organization*, 27(4), 447-470.

Alamaa, L., Hall, P., & Löfgren, K. (2025). Why are organisational professionals expanding in the Swedish public sector? The role of accountability. *Public Policy and Administration*, 40(1), 50-69.

Björk, L. (2023). Organisatoriska förutsättningar för tillit. I: Björk, L. & Tengblad, S. (red.) *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden*. SNS forskningsrapport.

Bäckström, I. & Sjöstedt-Landén, A. (2016). Bortom New Public Management? Berättelser om arbetssituationen inom akademin. I: Gidlund & Giritli-Nygren (red.) *Mitt, ditt och vårt universitet: Att förstå något gemensamt*. Sundsvall/Östersund: Mittuniversitetet.

Cardoso, S., Carvalho, T., & Videira, P. (2019). Is it still worth working in academia? The views from Portuguese academics. *Higher Education Policy*, 32(4), 663-679.

Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. DOI: https://doi.org/10.1163/156913309X421655

Fahlgren, S. (2016). Ambivalenta feministiska positioner i en nyliberal akademi. I: Fahlgren, Mulinari & Sjöstedt-Landén (red.) *Ambivalenser och maktordningar: Feminstiska läsningar av nyliberalism*. Stockholm: Makadam,

Ferreira, J.B. (2022). Exhausted and Not Doing Enough? The Productivity Paradox of Contemporary Academia. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 8(2): 181-191.

Gill, R. (2009). Breaking the silence: The hidden injuries of neo-liberal academia. In: Ryan-Flood, Roisin & Gill, Rosalind (Eds.) *Secrecy and silence in the research process: Feminist reflections*. London, 228 – 244.

Gidlund, K. & Giritli-Nygren, K. (2016). *Mitt, ditt och vårt universitet*. Mittuniversitetet.

Hall, P. (2021). Organisation. Tillit och dimensionering av personalgrupper. I: Bringselius, L. (red.) *Tillit och omdöme: Perspektiv på tillitsbaserad styrning*, s.199-239. Studentlitteratur.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. Basic Books.

Leroy, S. & Glomb, T. M., 2018, Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue and Low Performance on Interrupting Tasks and How a "Ready-to-Resume" Plan Mitigates the Effects', *Organization Science*, 29(3), pp. 380–397. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1184

Lee, M., Coutts, R., Fielden, J., Hutchinson, M., Lakeman, R., Mathisen, B. & Phillips, N. (2022). Occupational stress in university academics in Australia and New Zealand. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(1), 57-71.

Löfgren, K., Darrah-Morgan, B., & Hall, P. (2022). The growth of organisational professionals in tertiary educational institutions in New Zealand. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 765-782.

Mark, G., Gonzalez, V. M & Harris, J. (2005). No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. *CHI, April 2–7, 2005*, Portland, Oregon, USA.

Mark, G., Gudith, D. & Klocke, U. (2008). The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, https://doi.org/10.1145/1357054.1357072

Macfarlane, B. (2016). From identity to identities: a story of fragmentation, *Higher Education Research & Development*, 35:5, 1083-1085, DOI: 10.1080/07294360.2016.1222648

Manathunga, C.; Black, A. L. & Davidow, S. (2022). Walking: towards a valuable academic life. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 43:2, 231-250, DOI: 10.1080/01596306.2020.1827222

Mintzberg, H. (1999). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

MYNAK Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2024). *Arbetsmiljö på svenska universitet och högskolor: Frisk- och riskfaktorer för forskande och undervisande personal*, Kunskapssammanställning 2024:9, Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Poutanen, M. (2023). 'I am done with that now.' Sense of alienations in Finnish academia, Journal of Education Policy, 38:4, 625-643, DOI: 10.1080/02680939.2022.2067594

Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J., & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted—Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3): s. 369–383. doi:/10.1002/job.2239

SOU (2017). Jakten på den perfekta ersättningsmodellen - vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme? *SOU 2017:56*. Delbetänkande av Tillitsdelegationen.

2. Vad gör vi med vår arbetstid? Fragmentering i praktiken

Kristina Zampoukos och Ann-Zofie Duvander

Som forskare har jag väl egentligen en form av uppdrag. Jag ska forska, jag ska dra in egna medel och så vidare, men det blir per automatik så mycket mer som måste göras utöver det som kanske förväntas av en. Som jag egentligen inte har tid för i min tjänst. […] Det blir forskningen som sponsrar det (Forskare, NMT).

Det här kapitlet handlar om hur anställda forskare och lärare vid Mittuniversitetet upplever fragmenteringen i sin vardag, och hur de hanterar denna. Vi kommer också att diskutera vilka konsekvenserna blir, för individen, för kollegiet, för universitetet och för samhället. Det empiriska underlaget utgörs av både ett kvalitativt och ett kvantitativt material insamlat på Mittuniversitetet. Vi börjar med en introduktion till hur fragmentering präglar arbetssituationen på universitet och högskolor, samt hur teorier om social reproduktion kan hjälpa oss att förstå fragmentering.

Universitetet är en del av samhällets nödvändiga infrastruktur. Såsom vi behöver välfungerande järnvägar och en välfungerande sjukvård, så behöver samhället också institutioner som utvecklar ny kunskap, och som bildar och utbildar nya generationer av medborgare och arbetstagare. [1] Utan universitet och högskolor och utan akademiskt arbete så stagnerar kunskapsutvecklingen. Det handlar om vikten av välinformerade och självständigt tänkande medborgare, välutbildad och skicklig arbetskraft, såväl som nästa generation forskare och tänkare. Universiteten har dessutom rollen att utmana gällande paradigm, hitta nya kunskapsområden och förhålla sig kritiskt till gängse normer.

”Produktionen” av den typ av kollektiva resurser som universitet och högskolor tillhandahåller är tidskrävande. Både forskning och (ut)bildning är långsamma processer som sker över långa cykler. Båda kräver dessutom sammanhållen och fokuserad tid. Men precis som anställda inom andra offentligt finansierade verksamheter upplever lärare och forskare vid landets universitet och högskolor att den administrativa bördan växer medan tid för kärnverksamheten – i det här fallet forskning och utbildning av hög kvalitet – krymper (SULF 2018; 2019). En rapport från SULF (2018) visar att ersättningsbeloppen till högre utbildning trots punktinsatser i form av särskilda satsningar har urholkats sedan mitten av 1990-talet och fram till idag. Detta har inneburit mindre undervisningstid för varje student, större studentgrupper samt mindre tid för lärare att förbereda och vidareutveckla både pedagogik och utbildningens innehåll (SULF 2018; 2019). I tillägg pekar en rapport från Universitetskanslersämbetet (UKÄ 2015) på att

ersättningsnivåerna inom humaniora och samhällsvetenskap är frikopplade från verkligheten i klassrummen. Detta beror bland annat på en större heterogenitet i studentgrupperna, med fler studenter som saknar grundläggande färdigheter.

Parallellt med krympande undervisningsresurser tvingas lärare och forskare lägga mer tid på administration, hantera (ofullkomliga) IT-system och IT-verktyg, och vara digitalt tillgängliga för både kollegor och studenter. Forskningstid och fritid används för att kompensera den kroniska underfinansieringen av utbildningen, undervisningsadministrationen och andra administrativa uppgifter (SULF 2019). Dessutom blir tiden uppdelad i mindre enheter av mängden ”små” uppgifter, såsom att delta i ett kort möte, direkt svara på ett mail, eller lämna in uppgifter i ett nytt IT-system. Denna utveckling kan sammanfattas med begreppet *fragmentering*.

De slitningar som uppstår mellan ökad byråkratisering[2] och universitetens och högskolornas förmåga att bedriva kärnverksamhet uppmärksammas i en kartläggning av statens styrning av universitet och högskolor av Shirin Ahlbäck Öberg och Johan Boberg (2024). Den ökade styrningen av högskolesektorn märks bland annat genom ett successivt ökat antal politiska målsättningar. Dessa målsättningar handlar om allt från jämställdhet till hållbarhet och nyttiggörande. Ofta åtföljs dessa målsättningar med ökade krav på uppföljning och återrapportering, men sällan med resurser för detta ändamål. ”I förlängningen riskerar detta att tränga undan lärosätenas kärnuppdrag och leda till en förvaltningsorganisation på lärosätena som i högre grad måste svara mot externa pålagor än vara ett internt stöd” (Ahlbäck Öberg & Boberg 2024, 10). Författarna talar om en politisk ”målträngsel” och att den lagstiftning som följer med olika politiska målsättningar innebär att särskilda administrativa funktioner, processer, handlingsplaner samt uppföljningar måste upprättas lokalt, det vill säga ute på landets lärosäten. Det handlar om allt från att ha ett systematiskt miljöledningsarbete, dataskyddsarbete, informationssäkerhetsarbete, säkerhetsskyddsanalyser samt risk- och sårbarhetsanalyser. Författarna menar att det är ”anmärkningsvärt att fler och fler byråkratidrivande regelverk införs utan att man vid något tillfälle diskuterar hur detta – enskilt och sammantaget – kommer att påverka lärosätenas möjligheter att bedriva kärnverksamheten” (ibid, 12).

Fragmenteringen av det akademiska arbetet kan också ses som del av en mer generell trend i arbetslivet. På ett övergripande plan kan fragmentering skönjas i arbetslivets organisering, inte minst i form av förändrade arbetsvillkor (Almklov 2024). Ofta ses denna fragmentering som ett individuellt problem med individuella lösningar (som att byta arbete eller lära sig time management-strategier) (se t ex Cleassens et al. 2010; Haraty et al. 2016).

Utvecklingen mot ökad fragmentering av det akademiska arbetet uppmärksammas också av forskningen internationellt och nationellt (se tex Griffin 2022). Arbetslivet

inom akademin innebär ofta att en och samma person innehar ett flertal roller och ingår i många olika sammanhang.[3] Ju fler roller och sammanhang, desto högre komplexitet vad gäller arbetsuppgifter och ”leveranser”, möten, koordinering av personer, behov av kommunikation via mail, *et cetera*. Parallellt pågående uppgifter samt ständiga byten av uppgifter leder till ej fullgjorda uppgifter, sämre kvalitet och svårt att få återhämtning.

Fragmenteringen har också att göra med det akademiska hushållsarbetet, ett fenomen som är skevt fördelat sett till kön och position (Kalm 2019). Precis som både det betalda och obetalda arbetet följer vissa mönster när det gäller vem som utför vad för sorts uppgifter, så präglas även det akademiska arbetet av en arbetsdelning som är socialt stratifierad (det vill säga beroende av faktorer såsom position, kön och ålder). Det akademiska hushållsarbetet (exempelvis att justera protokoll, se till att kursplaner revideras i tid, hantera studentärenden) är uppgifter som antingen *behöver* utföras eller som *ökar trivseln* på arbetsplatsen. Sådana uppgifter är dock sällan meriterande. Hur den typen av uppgifter fördelas (medvetet eller omedvetet) kan, tillsammans med andra faktorer såsom minskad tid till undervisningsuppdrag, bli avgörande för hur individernas karriärer gestaltar sig (Kalm 2019; Adserá & Querin 2023).

Social reproduktion som del av det akademiska arbetet[4]

Social reproduktionsteori ser produktion och reproduktion som två sidor av samma mynt – utan social reproduktion ingen (återskapad) arbetskraft som kan tas i bruk för fortsatt produktion. Omvänt gäller att den som säljer sin arbetskraft i utbyte mot en lön vanligtvis använder en större del av denna för att köpa varor och tjänster som säkerställer att individen och i hushållet ingående individer kan reproduceras socialt. Social reproduktionsteori inkluderar därmed det obetalda arbetet som sker inom ramen för exempelvis hushållet eller samhälleliga gemenskaper vars syfte är att återskapa arbetaren eller mer specifikt dennes arbetskraft.

Social reproduktion sker alltså också på samhällsnivå, exempelvis genom planering och upprättande av infrastruktur i bred bemärkelse: Bostäder, sjukvård, äldreomsorg, barnomsorg och skola och så vidare. Utan till exempel en föräldraförsäkring och utbyggd barnomsorg hade inte föräldrar i Sverige kunnat lönearbeta i dagens utsträckning. Social reproduktion och hur den organiseras är därmed en förutsättning och en del av både arbetslivet och den privata sfären (Harvey 2000; Bhattacharya 2017). Social reproduktion inkluderas också i akademiskt arbete på samhällsnivå såtillvida att universiteten frambringar ny kunskap, varav en del omsätts i nya produkter, medan en annan resulterar i en välutbildad arbetskraft. Om vi dessutom vidgar betydelsen av social reproduktion till att inkludera ett fritt kunskapssökande (Bhattacharya 2017, 81), så blir det än tydligare vilken roll universiteten kan spela i sammanhanget.

Samtidigt utgör universitetet en arbetsplats, och människorna som arbetar där måste också reproducera sig själva för att kunna gå till jobbet nästa dag. Det är i det sammanhanget som *tid* blir en nyckelfaktor (Sharma 2014). Om det betalda arbetet i allt högre utsträckning äter sig in i den privata sfären blir det mindre tid för återhämtning och liv utanför arbetet. Otillräckliga resurser för undervisning och administrativa uppgifter och en arbetssituation där många små och stora arbetsuppgifter trängs på en liten tidsyta erfars som fragmentering av de anställda. Fragmenteringen innebär en stress, och "lösningen" blir att utföra och slutföra en del av arbetet efter att arbetsdagens eller arbetsveckans slut. De anställdas liv (och tid) utanför arbetet blir därmed direkt eller indirekt vad som subventionerar högskolornas och universitetens verksamhet. Tidsbrist och fragmentering kan också få återverkningar på samhällsnivå i form av sämre kvalitet i utbildning och forskning.

Även om många av de arbetsuppgifter som traditionellt setts som reproduktivt arbete och utförts av kvinnor i hemmet i allt högre utsträckning sker inom ramen för (den lokala) staten eller i marknadens regi, så fortsätter flertalet av dessa att vara undervärderade (både i form av låga löner, men också genom att vara behäftade med en lägre status). Detta märks också på den akademiska arbetsplatsen. Även här finns en arbetsdelning där vissa "lönearbetar" utanför hemmet (läs meriterar sig), medan andra i högre utsträckning får ta (eller tar) rollen som "hemmafru" – den som utför det olönsamma akademiska hushålls- och omsorgsarbetet (Kalm, 2019). Kalm delar in det akademiska hushållsarbetet i två kategorier där den första motsvarar kollegiala sysslor som utförs antingen i form av uppdrag (som att ingå i olika kollegiala organ eller att delta i jämställdhetsarbetet) eller av lojalitet/plikt (såsom att ingå i festkommittéer, ta anteckningar på möten och informera frånvarande kollegor). Den andra kategorin motsvaras av affektiva/personliga "omsorgssysslor" som exempelvis att påminna kollegan som aldrig har koll på sin almanacka eller hjälpa till att lösa relationsproblem mellan kollegor på arbetsplatsen. Den här typen av relativt osynliggjorda och oavlönade uppgifter ingår i arbetsplatsens sociala reproduktion och bidrar sannolikt till att arbetet upplevs som fragmenterat.

Fragmenteringen av arbetssituationen på universitet och lärosäten har alltså både en produktionsdel och en social reproduktionsdel och många uppgifter innehåller båda dimensionerna. Att hjälpa en kollega med ett studentärende bidrar till både produktionen av examina och till en hållbar arbetsmiljö. Social reproduktionsteori kan här göra oss uppmärksamma på hur ofta produktion och social reproduktion är integrerade, men ojämlikt fördelade och olika värderade.

Hur har vi försökt fånga den forskande och undervisande personalens situation?

Detta kapitel bygger på en intervjustudie och en enkät riktad till anställda vid Mittuniversitetet. Nedan redogör vi för våra tillvägagångssätt.

I november 2023 ombads prefekterna på två institutioner vid vardera fakultet att sprida ett informationsblad bland de anställda där forskningens syfte och tillvägagångssätt framgick samt en inbjudan attanmäla intresse att delta i studien. Initialt var målsättningen en spridning bland informanterna vad gäller kön, position, ämnestillhörighet samt campusort. Målsättningen var att få en professor, en lektor och en relativt junior forskare (doktorand eller nydisputerad) från vardera miljö. Urvalet ämnade fånga hur olika grader av ”senioritet” eller ”junioritet” spelar roll när det gäller erfarenheter av fragmentering i arbetet.

Fyra personer rekryterades från HUV-institutionen. Av dessa var en professor och tre lektorer. Samtliga var kvinnor. Bland dessa hade en person ett kollegialt uppdrag, medan två personer hade linjeuppdrag. Från NMT-institutionen rekryterades tre personer: En adjunkt, en doktorand samt en forskare. En av dessa personer hade också ett kollegialt uppdrag. Av dessa tre informanter var två kvinnor. Intervjumaterialet bygger således på totalt sju respondenter som sannolikt anser att frågor kring det akademiska arbetet och vad som sker med detta är viktiga. Av dessa sju hade tre sin placering i Sundsvall och resterande fyra i Östersund. Urvalet informanter representerar sammantaget fem olika ämnen.

Av hänsyn till det begränsade antalet intervjuer, liksom löftet som ansvarig forskare gett informanterna om anonymitet, utelämnas detaljer om vilka ämnen och vem som har vilken placeringsort. Likaså görs inga kopplingar mellan exempelvis position, ämne, kön, placeringsort eller liknande. I stället redovisas enbart tjänstetitel och fakultet.

Intervjuerna genomfördes med något undantag i januari-februari 2024. Studiens syfte, datahantering med mera förklarades såväl skriftligen som muntligen. Informanterna undertecknade också ett samtyckesformulär. Intervjuerna pågick i ca 60 minuter antingen på en plats som informanterna själva valde eller i Zoom. Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant.

Intervjuerna kretsade kring fyra övergripande teman: 1) Situationsbeskrivning (i karriären och livet), 2) Akademiskt arbete, 3) Fragmentering, 4) Strategier och valsituationer. Intervjupersonerna ombads ge sin syn på vad de såg som kärnan i det akademiska arbetet, huruvida de upplevde att arbetet och arbetssituationen är fragmenterad och om så var fallet, vad de såg som de främsta orsakerna till detta. De ombads berätta om de strategier de använde för att skapa sammanhållen

tid för det som de uppfattade som det akademiska arbetets kärnuppgifter. I det sammanhanget fick de också frågan ifall de någonsin hamnar i situationer av ”etisk stress”, det vill säga när deras val blivit svåra att göra för att de onekligen leder till negativa konsekvenser för någon annan eller för verksamheten.

En första kodning innebar att ansvarig forskare, det vill säga en av författarna av föreliggande bokkapitel, läste igenom samtliga transkriptioner och antecknade nyckelord/teman, exempelvis ”fritid/forskningstid subventionerar undervisning/administration”, ”förändring över tid” och ”akademiskt omsorgsarbete”. Samtidigt jämfördes intervjuerna med varandra för att identifiera mönster. Transkriptionerna gicks igenom ytterligare en gång i samband med skrivandet av föreliggande bokkapitel.

Enkäten utformades under våren 2024 och hade som syfte både att fånga den konkreta situationen och hur denna situation uppfattades. Enkätutformningen och dess frågor diskuterades i AVA arbetsgrupp samt testades av kollegor. Synpunkter togs in om formuleringar och innehåll innan den slutgiltiga versionen. Resultaten från enkäten var ämnade att komplettera intervjuerna genom att ge en övergripande bild och även kvantifiera hur vanlig en upplevd situation kan anses vara. Här var vi intresserade av exempelvis hur ofta de anställda kände sig fragmenterade, hur ofta de inte hade tid med sina arbetsuppgifter under arbetstid och liknande.

Enkäten gick ut till alla forskare och lärare vid Mittuniversitetet, dvs 890 personer. Av dem svarade 330 personer under den vecka som enkäten låg ute. Detta betyder att svarsfrekvensen ligger på 37%. Två påminnelser gick ut. Enkäten låg ute under vecka 21 och fram till måndagen den 27e maj år 2024. Veckan valdes för att gestalta en ”vanlig” vecka, då den inföll innan terminens slutperiod tagit fart och då inga helger påverkade arbetsveckan. De svarande fick välja en dag under veckan som de dokumenterade gällande vad de gjorde varje halvtimme under arbetsdagen. De fick koda sin huvudaktivitet i kategorierna 1) Möten, undervisning, inplanerad tid, 2) Oförutsedda arbetsuppgifter och möten, inklusive mejl, 3) Tid som jag arbetar själv men som syftar till att andra klarar sitt jobb bättre, 4) Tid som jag arbetar själv som syftar till att utföra mina kärnuppgifter/min profession, 5) Omställningstid såsom att anteckna, sträcka på benen, 6) Ej arbete, tex lunch eller ärenden. Därefter fick de tala om ifall de hade gjort ett byte av aktivitet från den föregående halvtimmen och om de utförde någon annan uppgift parallellt med sin huvudaktivitet. Enkäten innehöll också frågor generellt om hur de svarande uppfattade sin arbetssituation och om de hade förslag på förbättringar. Resultaten och särskilt tidsdagboken får inte plats i sin helhet i detta kapitel så vi begränsar oss till de huvudsakliga fynden.

Vi använder oss därmed av två material och två metodologiska angreppssätt för att bättre belysa komplexiteten i att förstå olika dimensioner av en arbetssituation. Detta brukar kallas mixad metod (Mixed Methods på engelska) och även om detta kapitel innehåller resultat från de nämnda två datainsamlingarna så bör det påpekas att hela AVA projektet bygger på idén om att angripa frågor med flera metoder och perspektiv. Detta kapitel är alltså förankrat i och har tagit intryck av de övriga delarna av AVA.

Vad säger de anställda vid MIUN om sin arbetssituation?

Vi har nedan tematiserat det som framkommit om forskare och lärares arbetssituation i följande teman; 1) det akademiska arbetets centrala delar, 2) fragmenteringen och kampen om den obrutna tiden, 3) det akademiska omsorgsarbetet, 4) underfinansierad verksamhet och tidsbrist, 5) när fritiden får betala för en underfinansierad verksamhet 6) strategier för att hantera en ohanterlig arbetsbörda.

Det akademiska arbetets centrala delar

I intervjuerna framkom en bred samstämmighet kring vad som läggs i det akademiska arbetet. Samtliga informanter nämner forskning och utbildning som kärnan i det akademiska arbetet. Även tredje uppgiften – att samverka med omgivande samhället och att förmedla kunskap till offentligheten – uppges vara en del av det akademiska arbetet. Däremot framkommer att administration är något som många respondenter försöker undvika. Det kan ses som uppgifter som någon annan skulle kunna göra, alternativt något man behöver göra för att kärnverksamheten ska rulla på. Exempelvis är personalplanering något som behöver göras för att verksamheten ska kunna flyta på, medan till exempel en reseräkning uppfattas som ett nödvändigt ont av många.

Mitt lärande och andras lärande är på något sätt det centrala. Och de arbetsuppgifter som kopplar till det, det är ju både forskning och undervisning. Och kanske till viss del det där att träffa andra utanför akademin är ju en del i den där processen (Lektor, HUV).

Du blir inte, du blir inte en riktigt bra lärare om du inte också försöker utveckla dig själv och du själv tycker att det är kul att lära dig också. Forskning är viktigt. Även för adjunkter och lektorer (Adjunkt, NMT).

Sedan är det ju väldigt mycket vi gör som kanske inte faller in under det, det här…sitta i Retendo och fylla i tjänstgöringsplaneringar och…den typen av saker. Men som är någon slags grundförutsättning för att man ska kunna göra det där andra (Lektor, HUV).

Fragmenteringen och kampen om den obrutna tiden

Intervjuerna ger uttryck för hur fragmenteringen upplevs och vad den innebär för arbetet. Tiden smulas sönder och fördelas på ett antal mikro-uppgifter som antingen stjäl eller splittrar ens uppmärksamhet. Särskilt anmärkningsvärt är hur arbetsuppgifter som kräver ett visst mått av koncentration och fokus, såsom forskning, drabbas av denna mikro-fragmentering:

Så det händer faktiskt att man planerar att det ska göras en rejäl bit arbete under en eftermiddag och det blir inte av på grund av fragmentering och det, det vill jag ändå säga, det är egentligen mikro-fragmentering. [skratt] För, vad heter det, det är små, pyttesmå saker ibland. Tio minuter där och tio minuter där och tio minuter där. Men det blir att, när du släpper koncentrationen…så, det tar kanske bara tio minuter, men så tar det kanske en kvart att komma in igen i det man var. Innan man har startat om så… "Oh, det var den eftermiddagen!" [skratt] (Adjunkt, NMT).

Jag menar ska du forska, du kanske ska läsa in dig på ett område till exempel eller så, då måste du verkligen ha liksom kontinuerligt med tid. Du kan liksom inte bli avbruten hela tiden. Så är det (Forskare, NMT).

I enkäten kan vi ge en beskrivning av hur stor del av de rapporterade dagarna som går åt till olika uppgifter samt hur ofta som de svarande blir störda i dessa uppgifter. Enkäten visar att under de första arbetstimmarna på morgonen (8.00 till 9.00) och den sena eftermiddagen (15.30-16.00) kan vi se att en dryg tredjedel byter arbetsuppgift från föregående halvtimme och nästan hälften gjorde något parallellt med huvuduppgiften, såsom svara på eller läsa mail. Under morgontimmarna var det bara en tiondel som kände sig fragmenterade i sitt arbete, en siffra som fördubblats till eftermiddagen. En tredjedel under både morgon och eftermiddag kände sig störda i sitt arbete (men det fungerade) den specifika halvtimmen de dokumenterade. Tills vidare kan vi konstatera att endast 16 procent menade att det *inte* var för mycket möten. Övriga (84 %) svarade att det var för mycket möten.

Det akademiska omsorgsarbetet

Det som kallas akademiskt hushållsarbete är uppgifter som behöver skötas för att universitetsorganisationen ska fungera men de är ofta förgivettagna och kan negligeras av en del (om andra utför dem). Omsorgsarbetet är här en central aspekt och en viktig del i att åstadkomma en hållbar arbetsmiljö där både produktion och social reproduktion är komponenter. I detta sammanhang uppmärksammar vi även att omsorgsarbetet tar tid och även bryter upp tiden.

Informanterna framhåller att det akademiska omsorgsarbetet är nödvändigt för att reproducera både ämnet och de individer som studerar detta. Att lära ut, med omsorg om såväl studenter som kvalitet i undervisningen, är också en del av

vad som gör arbetet meningsfullt. Kunskapsutvecklingen och det arbete som är förknippat med denna upplevs som betydelsefullt.

Den andra delen [av det akademiska arbetet] är att stödja yngre forskare. Studenter, doktorander, yngre forskare. Utan dem blir det ingen fortsättning (Professor, HUV).

Det bästa jag vet är när man har suttit med en student som har haft verkliga problem med något och har verkligen kämpat och kämpat och kämpat. Och så säger man en sak och så plötsligen så faller…så får de det här aha moment. Alltså att man plötsligen, att man vet - nu har man hjälpt någon att få bättre insikt (Adjunkt, NMT).

Det akademiska omsorgsarbetet gör arbetet meningsfullt, men utgör också ett område där etisk stress lätt uppstår då resurserna för till exempel undervisningen är knappa och undervisningen konkurrerar med andra viktiga arbetsuppgifter. I dessa fall står också den välvilliga rekommendationen att leverera undervisning som är ”good enough” i strid med de värden som många universitetslärare bär med sig och lever efter för att undervisningen ska hålla god kvalitet:

Jag har fått höra att: ”Du behöver inte tänka att du ska leverera på topp hela tiden, utan tillräckligt bra.” Alltså, good enough liksom. Och då kan jag också bli så här, ja men… Jag kan känna ett ansvar gentemot…den verksamhet som våra framtida studenter ska komma ut i så småningom, liksom. Då vill jag ju vara en bra lärare. Och inte bara liksom referera kurslitteraturen till dem, utan att få dem att tänka, reflektera, diskutera också. Då krävs det en ansträngning från min sida, som är mer än good enough. Tycker jag i alla fall (Lektor, HUV).

För andra innebär en knapp resurstilldelning för undervisningen och de tidskonflikter som uppstår mellan olika arbetsuppgifter (och privatliv) att ”universitetet får den kvalitet man betalar för”, det vill säga gränsen för kvaliteten går helt enkelt där timtilldelningen tar slut:

Och kanske [lägger man] ändå mer timmar än man har. Eller som ges för kursen. En annan variant som jag tror att en del tillämpar, det är att, ja men nu har jag de här timmarna, nu gör jag det jag hinner. Och sedan sätter jag ett stopp. Det är ju också ett sätt som jag kan tycka låter ganska rimligt faktiskt (Lektor, HUV).

I enkäten fick respondenterna svara på ifall tiden som de arbetade själva (tid utanför exempelvis möten och lektionstid) var tid som gynnade deras kärnuppgift eller profession, eller om den tid de arbetade själva var ämnad åt att andra ska klara sitt arbete bättre. En fjärdedel av tiden som respondenterna ägnade åt att arbeta själva gick till att hjälpa andra att klara sitt arbete. Utöver detta tillkom kategorierna oförutsedda uppgifter och möten med mera så en fjärdedel är inte ett tillförlitligt mått på hur stor del av tiden som går till att hjälpa kollegor. Det är dock

en fingervisning att mycket av arbetet som sker individuellt är ägnat åt andra och att både forskning och undervisning till stor del är kollektiva aktiviteter. Att hjälpa kollegor är en given och självklar del av arbetet.

Underfinansierad verksamhet och tidsbrist

Av intervjuerna framkommer att många av de som arbetat länge som universitetslärare känner av hur resurserna för utbildning har minskat över tid, oavsett fakultet och ämne. Minskade resurser får konsekvenser för individen som kan känna sig tvungen att lägga en del av sin fritid (eller forskningstid) på kursutveckling eller undervisningsförberedelser. På sikt kan underfinansieringen också göra sig påmind i form av både sjukskrivningar, och i försämrad utbildningskvalitet.

[A]lltså, från när jag började till nu så, jag tror vi nästan, det är nästan halverat, de timmar man får till en kurs. Och det gör ju till exempel att såna saker som kursutveckling, det är ju något där det verkligen blir jobb på fritid. [N]är jag började min akademiska karriär hade man två, tre kurser om året som lärare. Resten av tiden, det var forskningstid och mötestid och så utvecklingstid (Adjunkt, NMT).

Vi får 15 timmar, tror jag, för att handleda ett examensarbete på kandidatnivå. Jag förstår inte riktigt hur man tänker där egentligen. Tänk dig själv då, om du ska ha heltid med att bara göra det…Du skulle ha typ vadå, 110–120 studenter då, på ett år. Skulle det vara möjligt det? (Forskare, NMT)

I enkäten har vi försökt att fånga vad det är som tar tid i lärare och forskares vardag. Bland de som svarat angav 11 procent att de dagligen upplevde tidskonflikter, 40 procent att det hände flera gånger i veckan, medan 50 procent angav att tidskonflikter upplevdes en gång i veckan eller mindre ofta. Över hälften upplevde att det var ganska eller mycket svårt att få fokuserad tid i arbetet. En fråga handlade om hur stor del av arbetstiden de uppfattade som ineffektiv och genomsnittet här var en tredjedel av arbetstiden. Vidare svarade 10 procent att de nästan alltid lyckades slutföra det som de hade planerat att göra under en dag. En tredjedel menade att de ofta kunde slutföra dagens arbete, en tredjedel ungefär hälften av dagarna men 23 procent kunde sällan eller aldrig slutföra dagens uppgifter. Detta är uppseendeväckande siffror som vore värda att jämföra med siffror från andra lärosäten, men även andra yrken och sektorer.

När fritid och privatliv får betala priset för en underfinansierad verksamhet

Av intervjuerna framkommer också att mycket av det arbete som borde ske under arbetsdagen i stället sker under kvällar och helger. Forskningstiden får ofta fungera som ett dragspel eftersom övrig verksamhet – undervisning och vissa

typer av administration samt uppdrag – ofta följer givna tidslinjer eller cykler (se också Jonsson & Zampoukos 2017).

…"i realiteten blir det ju mindre tid till forskning… [men] projekten måste ju ändå göras. Och resultat ska ju fram, artiklar ska skrivas. Och det…Det måste ju göras oavsett, så det blir ju kvällar, helger då. […] Slutsatsen, det som blir i slutändan är att man går omkring med dåligt samvete för att man inte hinner leverera allt det man egentligen ska göra i projekten för att massa andra saker tar ens tid"(Forskare, NMT).

I andra fall handlar det om arbetsuppgifter som ligger utanför tjänsteplanen, men som behöver göras för att akademin som sådan ska fungera.

Det vi gör utöver det vi ska göra, det visar inte heller på vad vårt arbete kostar. [Informanten nämner reviews, betygsnämnd och opponentskap som exempel på arbetsuppgifter som ligger utanför tjänsteplanen och när man egentligen utför det arbetet:] Jo, man jobbar på helger och kvällar. […] Det är gratisarbete. Det gör vi för att vårt system, det akademiska systemet, ska fungera (Professor, HUV).

Förutom att undervisande och forskande personal kompenserar för underfinansieringen av universitetets verksamhet med sin egen tid, sker denna subventionering också med direkt finansiella förtecken. Ofta har det sistnämnda att göra med datasystem och administrativa rutiner som blir så pass tidskrävande att man i slutändan väljer att ta arbetsrelaterade kostnader privat:

Och ibland tar jag alla kostnader privat för att jag inte orkar med systemet. Det blir ju också fel för det visar inte vad vi kostar (Professor, HUV).

Jag drar mig ju för att göra utlägg. Alltså ta utlägg över huvud taget för att jag vet att det kommer ta mig alldeles för lång tid. Så att det kan till exempel vara så här att vi har något möte med företag och sådana saker… Då hör det ju till att man kanske bjuder på lunch eller så om de kommer. Du, jag tar den lunchen själv och skiter i att skicka in kvitton liksom. Jag bara…det tar för mycket tid att hålla på och tjafsa… (Forskare, NMT).

I enkäten framgick det att ungefär en tredjedel av de svarande arbetade andra tider än mellan 8 och 17 och att en femtedel angav att de arbetade övertid. 64 procent av de svarande menade att de använde sin fritid till att handskas med oplanerade arbetsuppgifter som dyker upp. Det är alltså mycket vanligt att använda sin fritid som reservarbetstid.

Strategier för att hantera en ohanterlig arbetsbörda

Hur hanterar man då en arbetssituation där man upplever att tiden inte räcker till för allt det man är satt att göra, och där arbetet äter sig in och gör anspråk även

på ens fria tid? Informanterna har olika svar på detta. En strategi är att gå ned i arbetstid för att på så sätt skapa tid för den sortens arbetsuppgifter som annars inte ryms:

Just nu får jag läsa. Jag har gått ner till 60 procent, så jag jobbar inte mer, men jag jobbar 100. Det är så underbart att ha de här 40 procenten att kunna läsa. Jag har betalt för 60 procent för att göra en 100 procents tjänst. Så upplever jag det. Inte negativt så här… utan mer att egentligen skulle man inte ha mer inbokat än 60 procent. […] Det var den mest tydliga saken jag märkte när jag gick ner i arbetstid. Jag slutade jobba på helgerna (Professor, HUV).

En annan strategi är att ”gömma sig”:

Ibland går jag och sätter mig i ett hörn på biblioteket. Och jag skriver inte på dörren var jag är någonstans (Adjunkt, NMT).

Ytterligare exempel på strategier är att hålla tillbaka impulsen att vara till lags, ställa upp och fixa, vara tillgänglig för andra i princip dygnet runt för att undvika att gå i ”hemmafrufällan”:

Det är så lätt att man vill… Ja, men prestera eller vara snabb att svara och så där. Jag är nog sådan att jag gärna ”ja men visst, jag fixar” eller så. Men att jag håller tillbaka det där. Och då kan det också vara bra att vänta lite med att svara på mejl ibland. Det är ingen som dör för att jag inte svarar idag (Lektor, HUV).

Jag har blivit bättre på att säga nej från första början (Lektor [3], HUV).

Andra upplever inte att de har ett val, utan tvingas acceptera att forskningsarbetet förläggs till tider och perioder då kollegorna är lediga:

Jag jobbar under jul och nyår. Till och med nyårsafton. Bara för då är jag själv här. […] Eller så jobbar jag under semestern på sommaren när alla andra är borta. Eller helger när ingen annan är här. Eller kvällar när de andra har gått hem. Och då kan jag hålla på till 1 eller 2 på natten (Forskare, NMT).

I enkäten framgår det i de öppna svaren att arbetstiden emellanåt förläggs utanför ordinarie arbetstid för att kunna utföra det arbete som krävs och för att få lugn och inte bli störd. Två tredjedelar skjuter på andra arbetsuppgifter för att få tid med oplanerade uppgifter. Den sista frågan i enkäten var en öppen fråga om vad som kunde förbättras och det som framkom handlade både om administrativt stöd, mer samarbete mellan kollegor, att mer tid bör avsättas för forskning och att det borde vara färre möten.

Diskussion: Att (re)producera kunskap, tidsbrist och akademisk (o)frihet: Vad får fragmenteringen för konsekvenser?

Den akademiska friheten har under senare tid utsatts för både direkta och indirekta påfrestningar. I en rapport från SULF (2023) diskuterar Shirin Ahlbäck Öberg den akademiska friheten och problematiserar denna i termer av formell och reell frihet, individens fria kunskapssökande visavi den institutionella nivåns frihet. Två grundläggande faktorer för institutionell autonomi utgörs av lagstöd och tillräckliga ekonomiska resurser. Medan det första skyddar den formella rätten till självstyre, garanterar det andra det reella handlingsutrymmet. Den utökade självadministrationen och en tidsslukande snarare än tidsbesparande digitalisering utgör två interna hot mot den akademiska friheten eftersom de stjäl tid från kärnuppdragen – att forska och undervisa. Detta får givetvis också bäring på den individuella nivån, det vill säga vilka möjligheter den enskilda universitetsläraren har att utföra sitt uppdrag.

Vi vill hävda att fragmenteringen av lärarnas och forskarnas arbetstid är en del av en större problematik och måste förstås i ett större sammanhang. Fragmenteringen hänger ihop med att forskande och undervisande personal kläms från olika håll – mellan en ökad byråkratisering och kontroll (från både stat och det egna lärosätet), åtstramade (eller inga) resurser, och krav på bibehållen eller helst högre kvalitet i utbildning och forskning. När forskare och lärare upplever att deras arbetstid smulas sönder i små fragment, så tyder detta på att alltför många arbetsuppgifter trängs på en alltför begränsad tidsyta. Detta drabbar som vi nämnt både produktionen av forskning och undervisning (som ju är en del av samhällets nödvändiga infrastruktur), men också reproduktionen av en rimlig och hållbar arbetsmiljö. Produktionen är här helt beroende av att även reproduktionen fungerar och vi har i resultaten från denna studie sett olika exempel på en arbetssituation som inte fungerar och hur medarbetare tar till individuella lösningar på detta.

Bilden som framträder i våra analyser, och som baseras på vad de anställda vid Mittuniversitetet svarar, har konsekvenser på flera nivåer.

Både intervjuer och enkätsvaren visar att en fragmenterad arbetssituation kräver strategier och det är tydligt att de anställdas fritid tas i förfogande. De strategier som används tenderar att vara olika och vi kan också påpeka att en del ändå klarar situationen utan att känna sig stressade. Det finns tydlig variation i enkätsvaren. Att problemet inte är generellt kan ha att göra med att många hittar individuella strategier att handskas med situationen, såsom våra exempel från intervjumaterialet visar. Frågan är kanske då: Vilka blir konsekvenserna

för de individer som regelmässigt arbetar (obetald) övertid och nyttjar sin fritid för att ro forskningsuppgifter eller utbildningsinsatser i hamn? Och vilka blir konsekvenserna för verksamheten om några väljer att gömma sig för att få lugn och ro att slutföra vissa koncentrationskrävande arbetsuppgifter? Fragmenteringen av uppgifter och tid har här ingen lösning utan det är endast symptomen av den som bemöts. Lösningarna är individuella och med konsekvenser för hela arbetsmiljön och hur den återskapas för framtida medarbetare.

Många blir störda i sina uppgifter och många har svårt att följa sina planer för vad som ska slutföras under en dag. Det finns ett dilemma i att forskning till stor del kräver fokuserad tid för individen, men samtidigt också tid för kollegor, konstruktiva kommentarer och diskussioner. Om många uppfattar administrativa pålagor och uppgifter som behöver göras som det som fragmenterar tillvaron, så kan det finnas mindre utrymme för det viktiga kollegiala arbetet (se även Jonsson & Zampoukos 2017). Det akademiska hushållsarbetet, och särskilt omsorgsarbetet, blir lidande av att andra, mer tydliga och direkta uppgifter tar utrymme. Så fragmenteringen har konsekvenser både för egen tid med forskning men också för hela kollegiets situation. Fragmenteringen påverkar därmed reproduktionen av arbetsmiljön med oundvikliga konsekvenser även för produktionen, eller kärnuppgifterna, dvs undervisning och forskning.

Vår slutsats är att fragmenteringen har stor betydelse för hur välfungerande universitet är och att det är dags att kraftsamla mot denna utveckling. Inte främst för universitetsanställdas väl och ve utan då den uppgift som utförs är avgörande för en sund samhällsutveckling där kunskapsutvecklingen bygger på ifrågasättande, reflektion och ett uppmärksammande av nya frågor.

Referenser

Ahlbäck-Öberg, S. & Boberg, J. (2024). *Ökad kontroll och ökad byråkratisering. En kartläggning av statens styrning av universitet och högskolor*. Solna: Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF). Ökad kontroll och byråkratisering_ SUHF_G5_INL-24_160s.indd

Bhattacharya, T. (2017). *Social Reproduction Theory: Remapping Class, Recentering Oppression*. London: Pluto Press.

Griffin, G. (2022) The 'Work-Work Balance' in higher education: between overwork, falling short and the pleasures of multiplicity. *Studies in Higher Education* 47(11): s. 2190–2203 https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020750

Harvey, David. 2000. Spaces of hope. Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.
Haraty, M., McGrenere, J., & Tang, C. (2016). How personal task management differs across individuals. *International Journal of Human-Computer Studies* 88 s13-37. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2015.11.006

Jonsson, B. & Zampoukos, K. (2017). ”På jakt efter den tid som flytt: Om arbetsdelningar och inomorganisatoriska utmaningar”. I Giritli-Nygren, K. & Gidlund, K. L., *Mitt, ditt och vårt universitet – att förstå något gemensamt*. Mittuniversitetet: Sundsvall, s. 31–48

Kalm, S. (2020). Om akademiskt hushållsarbete och dess fördelning. *Sociologisk forskning* 56(1) s. 5-26

Mark, E. (red.), (2014). *Bildningens praktiker: Om de bildande momenten i en akademisk undervisningsprocess*. Göteborg och Stockholm: Makadam förlag.

Universitetsläraren (2024). Återställ balansen mellan forskning och administration - Universitetsläraren (universitetslararen.se). Debattartikel av Muhic, M. & Wiberg, M.

Sharma, S. (2014). *In the meantime: Temporality and cultural politics*. Duke University Press.

SULF (2018). *Systemfel i kunskapsfabriken – om urholkning av ersättningsbeloppen till högre utbildning*. urholkningsrapport-1806253.pdf (sulf.se)

SULF (2019). Det akademiska skruvstädet. Om IT-stress och all annan press. it-stress-rapport-slutlig-webb.pdf (sulf.se)

SULF (2023). *Om akademisk frihet*. Skrift_akademiskfrihet_2023_uppaterad_27mars_23.pdf (sulf.se)

UKÄ (2015). *Uppföljning av kvalitetsförstärkning inom humaniora och samhällsvetenskap. Rapportering av ett regeringsuppdrag*, 2015:14. Uppföljning av kvalitetsförstärkning inom humaniora och samhällsvetenskap - Rapportering av ett regeringsuppdrag (uka.se)

Vogel, L. (2013). *Marxism and the oppression of women: Toward a unitary theory*. Chicago: Haymarket Books.

[1] Skillnaden mellan bildning och utbildning genomlyses bland annat av Eva Mark (2014) och kollegor i boken Bildningens praktiker: Om de bildande momenten i en akademisk undervisningsprocess. Bland bidragen i antologin diskuteras vilka konsekvenserna blir för hur universitetens och högskolornas roll betraktas av både utomstående och ”insiders” beroende på vart betoningen hamnar – på bildningens fria och kunskapssökande subjekt eller på den mer målstyrda utbildningens förmåga att producera anställningsbar arbetskraft? Här finns förstås även en koppling till den nyliberala ordningens behov av att kunna specificera nyttan med forskning och utbildning (se till exempel Hasselberg, 2009).

[2] I kapitlet används byråkratisering för att signalera när det är den statliga styrningen och kontrollen av universitet och högskolor som avses, i linje med Ahlbäck Öberg och Bobergs rapport. I vissa fall innebär denna också ökad administration på till exempel ämnes- och individnivå. Det kan exempelvis handla om ökade krav på dokumentation i form av frekventa utvärderingar av ett ämnesforskning och utbildning, samt ökad administration kopplad till enskilda kurser (kursvärderingar, kursanalyser och liknande). Utöver detta har digitaliseringen inneburit att undervisande och forskande personal också måste använda en del av sin arbetstid för annan administration, exempelvis reseräkningar och utläggsräkningar, boka och beställa resor, boka lokaler, rapportera betyg etc.

[3] Några av dessa roller är forskare, lärare, kollega samt ibland uppdrag med personalansvar såsom prefekt eller studierektor. Utöver detta kan man ingå i olika kollegiala organ. Forskare som ingår i eller leder flera olika forskningsprojekt (vid det egna lärosätet eller i samarbeten med andra lärosäten) behöver också koordinera sig med övriga projektmedlemmar.

[4] I föreliggande kapitel ges en grundläggande inblick i social reproduktionsteori. För en mer utförlig diskussion hänvisar vi läsaren till Bhattacharya (2017) och Vogel (2013).

3. Orsaker till fragmentering och överlevnadsstrategier

Ingela Bäckström, Thomas Persson Slumpi, Malin Bolin och Lilly-Mari Sten

Förmågan att kunna arbeta med många olika arbetsuppgifter parallellt antas ofta vara något som speglar den anställdas simultankapacitet och prestationsförmåga. Denna förmåga beskrivs ofta i positiva ordalag med uttryck som det svengelska "att kunna multitaska", eller de svenska talesätten "att kunna ha många bollar i luften samtidigt" och "att ha många järn i elden". I en debattartikel ställer sig dock Perez (2024), utredare på Unionens arbetslöshetskassa, skeptisk till detta synsätt och skriver att det snarare är en indikator på att en verksamhet är i kaos och att anställda köper en biljett direkt till en lång sjukskrivning.

Vad är det då som gör att en arbetssituation med många olika simultana arbetsuppgifter riskerar i att landa i en lång sjukskrivning? Enligt oss handlar det om det som Mark, Gonzalez och Harris (2005) benämner "fragmented work" (sv. fragmenterat arbete). Det innebär att förutom att en person har många arbetsuppgifter så spenderas väldigt lite tid på varje arbetsuppgift och ofta behöver en arbetsuppgift avbrytas för att ta sig an en annan arbetsuppgift. Att ha många arbetsuppgifter driver dock i sig inte fragmentering. Om arbetsuppgifterna tilldelas tillräckligt med resurser, inte konkurrerar med varandra om utförarens uppmärksamhet och om varje arbetsuppgift hinner avslutas innan nästa påbörjas, så upplevs inte fragmentering. Det är inte heller avbrotten i sig som driver fram upplevelsen av fragmentering. Om avbrottet rör det arbete som redan är pågående kan ett avbrott i stället bidra till att lösa arbetsuppgiften. Men om avbrottet rör något som ligger utanför det pågående arbetet blir detta avbrott ett störande inslag som kanske tvingar den anställde att helt skifta fokus och ställa om tankeprocesserna (Mark, Gonzalez och Harris 2005). Det är helt enkelt så att när arbetsuppgifterna inte bara existerar jämte varandra och bidrar till varandras slutförande utan konkurrerar och stjäl tid från varandra som fenomenet "hålla många bollar i luften" uppstår och fragmenteringen upplevs.

Fragmentering kopplat till arbetsmiljön för anställda just inom akademin är inget som vi har hittat i litteraturen. Fragmentering är över huvudtaget ett begrepp som inte används så frekvent kopplat till arbetsmiljö, men några artiklar finns publicerade (se t.ex. Mark, Gonzalez & Harris 2005; Mark, Gudith & Klocke 2008 och Cruz, Sanchez González & Robbes 2017). Anställda i akademin och deras upplevelse av stress finns beforskat av exempelvis Gmelch, Lovrich och Wilke (1984), men det är inte heller något som är välbeforskat enligt Mula-Falcón, Cruz-González och Lucen (2022). Fast fragmentering påverkar hur anställda använder sin arbetstid och i förlängningen arbetsmiljön och upplevelsen av stress såväl som

kvaliteten på det akademiska arbetet. Därför behöver vi undersöka orsakerna till fragmenteringen men också möjliga strategier för hantering av en fragmenterad arbetsvardag.

I det här kapitlet har vi undersökt vad anställda ser för orsaker till fragmenteringen de upplever samt vilka strategier de använder sig av för att skapa sammanhängande tid, det vill säga strategier för att motverka fragmentering.

Genomförandet av studierna

För att få spridning över Mittuniversitetets organisation i materialet ställde vi frågor till tre olika organisatoriska grupper på lärosätet: ämnesföreträdare på en fakultet och medarbetare på två institutioner vid den andra fakulteten. Frågorna ställdes vid olika tillfällen till de tre olika grupperna. Ämnesföreträdarna på fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT) fick arbeta i workshopformat och först skriva ner individuella svar (som vi samlade in), därefter diskutera sina svar i grupper och utifrån det slutligen lämna in ett gemensamt svar. För två institutioner på fakulteten för humanvetenskap (HUV) fick vi möjlighet att lägga till frågorna som öppna frågor i digitala enkäter som skickades ut av prefekterna till alla anställda vid respektive institution, nedan kallad institution 1 och 2. Totalt fick vi svar från 118 anställda under perioden mars 2023 till augusti 2023. De frågor vi ställde till samtliga grupper var: *Hur gör du för att skapa sammanhängande tid? samt Vad ser du för orsaker till fragmentering?*

Materialet analyserades i omgångar och i flera steg av fyra olika forskare från tre olika ämnen, informatik, kvalitetsteknik och sociologi . Svaren från ämnesföreträdarna analyserades genom att tre forskare läste svaren och kategoriserade dem tematiskt, först enskilt och sedan tillsammans. Därefter läste en fjärde forskare igenom den genomförda analysen kom med tillägg och justeringar samt sammanfattade materialet med en sammanfattande text. Svaren från institution 1 analyserades digitalt genom att svaren grupperades och gavs rubriker av tre forskare. Därefter presenterades grupperingarna med rubriker för institutionens anställda som fick bearbeta svaren i grupper och diskutera och beskriva rotorsakerna till fragmenteringen.

De digitala svaren på frågorna från institution 2 jämfördes med svaren från ämnesföreträdarna och svaren från institution 1. Svaren överensstämde med de tidigare svaren och bekräftade det som tidigare kommit fram. När vi hittade liknande svar från två av de deltagande organisatoriska grupperingarna gjordes det till ett övergripande tema som sedan förstärktes med citat. Dessa teman och citat redovisas nedan under rubrikerna *orsaker till fragmentering och strategier för att skapa sammanhängande tid.*

Orsaker till fragmentering

Sammantaget beskriver de anställda det akademiska arbetet som fragmenterat och att de sällan har möjlighet till sammanhängande tid för att genomföra vad som kan betraktas som huvudsakliga arbetsuppgifter: att arbeta med utbildning och forskning vilket kräver sammanhängande tid för att läsa, skriva och reflektera. Beskrivningen av orsakerna till fragmenteringen som återfanns i alla tre grupperna av medarbetare har kategoriserats som 1) många disparata och administrativa arbetsuppgifter, 2) mängden digitala system och deras design 3) brist på resurser 4) brister i stödet 5) dålig planeringskultur samt 6) ökade förväntningar på tillgänglighet. Dessa beskrivs nedan.

Många disparata och administrativa arbetsuppgifter

Resultaten visar att fragmentering av arbetstiden är vardag för anställda på Mittuniversitetet. Ett citat som sammanfattar detta är:

Måste ständigt hålla många bollar i luften, ständiga deadlines att förhålla sig till. Det är en del av jobbet, gissar jag (anställd institution 2).

Om ovanstående citat är ett uttryck för att arbetet på Mittuniversitetet kräver en hög simultankapacitet och att hålla många bollar i luften är ett uttryck för den prestationsförmåga som efterfrågas i organisationen eller om det är ett uttryck för en organisation i kaos enligt Perez (2024) låter vi vara osagt. Däremot indikerar det vikten av att bena ut vilka arbetsuppgifter som anställda på Mittuniversitetet skall hantera.

Något som framgår ur materialet är att akademiskt arbete i grunden är fragmenterat. En anställd på Institution 1 beskriver sin arbetssituation enligt följande:

Möten + många olika arbetsuppgifter (forskning i flera projekt, undervisning på flera kurser + ansvarsuppdrag) (anställd institution 1)

En ämnesföreträdare ger en mer detaljerad beskrivning av vad som skall rymmas inom hens arbetstid:

- programansvarig
- arbetar i ett råd
- undervisar på kurser i alla läsperioder
- arbetar med forskning och handledning
- deltar på möten
- svarar på e-post

Två tydliga arbetsuppgifter som konkurrerar med varandra är undervisning och forskning. Just denna uppdelning av forskning och undervisning i olika områden identifieras som en bidragande orsak till fragmenteringen. Det kan handla om att arbetsuppgifterna inte är synkroniserade, som att undervisning splittrar forskningstiden och vice versa. Ett exempel på detta är att anställda stod inför stora undervisningsuppdrag som tvingade dem att anpassa sin forskning, trots ökad andel forskningstid. Även arbetet med forskningsansökningar var något som lyftes som bidragande till fragmenteringen. Utgångspunkten är, som en ämnesföreträdare beskriver det, att forskningsmedlen är små. Fragmenteringen som uppstod i och med arbetet med att skriva forskningsansökningar handlade dels om att det tog tid att skriva dem, vilket är ett arbete som sällan är finansierat. Dels handlade det om att även när ansökningarna lyckades blev ofta finansieringen liten för respektive person som deltar i projektet. Det senare bidrar till att fler ansökningar måste skrivas och många av deltagarna har få procent i många projekt, vilket då gör att arbetsuppgiften att bedriva forskning kanske inte är en arbetsuppgift utan tre eller fyra. Alternativt måste den del av anställningen som inte finansieras av ett projekt kompletteras med någon annan arbetsuppgift, exempelvis undervisning. Detta kan i sin tur leda till att en individ tvingas göra inhopp i många kurser, vilket då i sig skapar ytterligare fragmentering. Undervisningen upplevs dock i sig också vara fragmenterad eftersom när tjänsteplanen inte är helt fylld så läggs mindre undervisningsuppdrag ut. Utifrån detta kan sägas att undervisning och forskning inte kan betraktas som två sammanhållna arbetsuppgifter utan snarare är uppdelade i flera olika arbetsuppgifter som då blir delar av en fragmenterad arbetssituation.

Beskrivningarna ovan illustrerar att medarbetare vid Mittuniversitetet upplever sig ha en komplex arbetssituation med många parallella arbetsuppgifter som ska hanteras och som riskerar att konkurrera med varandra. Detta kräver att fokus ändras och att tänkandet behöver skifta från den ena arbetsuppgiften till det andra. Att skifta ”mindset” tar ofta mer tid än planerat och detta sammantaget indikerar att det finns en fragmentering. Dock är det så att så här långt har vi endast lyft arbetsuppgifter inom det som kan betraktas som kärnuppdraget för lärare och forskare vid Mittuniversitetet. Fragmentering i form av konkurrens mellan undervisning och forskning är inbyggd i akademiskt arbete och inget nytt i sig. Inte heller är det något nytt att arbetsuppgifter så som att ta på sig någon form av ansvar (kollegialt eller i linjen), delta på möten eller svara på e-post driver på en upplevd fragmentering. Det som dock är upplevelsen är att möten och kommunikation i digitala kanaler har ökat. Något som kommer avhandlas senare i detta kapitel. Upplevelsen är dock att fler uppgifter måste utföras med kort varsel vilket ökar konkurrensen och kraven på att skifta fokus och tänkande från det ena till det andra. Exempel som tas upp är att det kan handla om direktiv från ledningen som måste genomföras, men också att oplanerade händelser som måste hanteras så som indikeras nedan:

Fragmentisering har, sedan jag började på universitetet alltid berott på plötsligt uppkommande saker som ska läggas på en. Ofta saker som kommer utifrån, t.ex. studenter som behöver ens hjälp eller kollegor som behöver ens hjälp (ämnesföreträdare).

Något som dock explicit lyfts som något som fragmenterar arbetsdagen och som upplevs ligga utanför en lärares eller forskares arbetsuppgifter är administration. Det är i sig inte uppseendeväckande att administrativa arbetsuppgifter upplevs fragmentera arbetsdagen, eftersom de givetvis stjäl fokus från det arbete som lärare eller forskare helst vill ägna sig åt (att undervisa och forska). En viss mängd administrativt arbete upplevs inte som ett problem, exempelvis att som lärare eller forskare rapportera in studenters resultat eller liknande. I stället handlar det om upplevelsen av ökade administrativa uppgifter

Upplevelsen är att de administrativa arbetsuppgifterna ökar i omfattning utan att ta hänsyn till de anställda som ska genomföra dessa. Något som ibland till och med beskrivs som överadministration eller som en ”sällansyssla” som tar tid att genomföra eftersom det utförs så sällan så att utföraren behöver lära sig om och om igen. Några röster som lyfter just detta är följande:

Det största skälet är att det införs nya administrativa rutiner, oftast med de bästa intentioner, men utan reflektion kring hur basverksamheterna fungerar och vilka konsekvenser detta får avseende effektivitet, ekonomi och kvalitet, som oftast påverkas negativt. Eftersom det är vi ytterst i verksamheten, dvs lärare och forskare, som ansvarar för att det blir kvalitet i vårt arbete är det vi som måste ta smällen, och vi får jobba hårdare med saker som vi egentligen inte har kompetens för. Det saknas systemtänkande (anställd institution 1).

Det är till och med så att mängden administration gör att det av en anställd upplevs som att det är den huvudsakliga sysslan inom akademin snarare än en sällansyssla:

Administration, regler, juridik, kontroll- och mätningar har kommit att bli det centrala i akademin. Forskning och undervisning ägnar vi oss åt när vi hinner (anställd institution 2).

Det är också tydligt att upplevelsen av att vara för upptagen med administrativt arbete är relaterat till den pågående digitaliseringen och olika digitala system:

Dessutom har jag på de senaste 15 åren [upplevt att] (själv) administration ökat i olika system som jag upplever tar allt mer tid och fragmentiserar arbetstiden (ämnesföreträdare).

Administration!! För många system – sällananvändare (ämnesföreträdare).

Att det administrativa arbetet som tidigare gjordes på papper nu görs med hjälp av digitala verktyg är i sig inte heller uppseendeväckande utan snarare en del av den pågående digitaliseringen i samhället. Det som dock är värt att notera utifrån studien är att det administrativa arbetet i de digitala verktygen tar mer tid än vad som är beräknat och på så sätt skapar en större fragmentering än nödvändigt samt att sällanuppgifterna upplevs som många. Att de administrativa uppgifterna i digitala verktyg har blivit fler indikeras på flera sätt i materialet.

Att vara kursansvarig och examinator för kurser kräver en hel del administration i olika system och är ofta mer tidskrävande än man tror och bidrar för mig till fragmentering (anställd institution 1).

Många administrativa arbetsuppgifter (så kallade sällan-uppgifter) som registrering i LADOK, resebeställningar med mera (anställd institution 1).

Administrativa uppdrag ökar – mer komplexa digitala system (ämnesföreträdare).

Fler administrativa arbetsuppgifter stjäl tid från andra uppgifter och bidrar till fragmenteringen. Fokus får läggas på att lösa administrativa utmaningar istället för att lägga tiden på att arbeta med kvalitet i utbildning och forskning. Digitaliseringen har också möjliggjort en överflyttning av administrativa sysslor till lärare och forskare. Om detta är ett sätt för Mittuniversitetet att hantera sin relativa litenhet och få ekonomin att gå ihop låter vi vara osagt. Det som dock är tydligt är att administration är något som driver på fragmenteringen och att ett arbete behöver göras för att antingen lyfta bort administrativa arbetsuppgifter från lärare och forskare helt och hållet eller göra processerna och de digitala verktygen för hantering av administrativa arbetsuppgifter mer anpassade efter de som ska använda dem. Det senare kommer att diskuteras mer på djupet i nästa avsnitt.

Mängden digitala system och deras design

Något som definitivt drivit på fragmenteringen vid Mittuniversitetet är den digitalisering som genomförts och som också nämndes ovan. Antalet digitala verktyg som tillhandahålls är många. Exempelvis så fanns det i slutet av 2024 ett sjuttiotal digitala verktyg och tjänster på Mittuniversitetets interna webb som lärare och forskare kunde lägga till i sin digitala verktygslåda. Givetvis är det så att det inte är en uppsättning helt unika verktyg som erbjuds (Exempelvis kan Microsoft 365 läggas till som verktyg, men också enskilda verktyg som Teams, OneNote och OneDrive som är delar av Microsoft 365) och inte heller förväntas lärare och forskare i sitt arbete använda alla dessa verktyg. Exempelvis finns verktyg som Stina, Lisa och Hypergene som används för planering, ledning och styrning av verksamheten och därför används av en begränsad andel anställda.

Även om antalet tillgängliga verktyg kan reduceras avsevärt från det sjuttiotal som finns på listan, så är upplevelsen ute i verksamheten att det är många, eller till och med för många, verktyg som varje anställd på Mittuniversitetet behöver hålla reda på.

Själva antalet verktyg är dock bara en delförklaring till att de digitala verktygen upplevs bidra till fragmenteringen. En annan delförklaring, och kanske till och med en större, är själva designen av verktygen. Ett väl designat verktyg med ett tydligt och enkelt gränssnitt och en väl genomtänkt interaktionsdesign skapat för användaren och den arbetsuppgift som denne ska utföra, stödjer användaren i användningen av verktyget, gör användningen av verktyget effektiv och skapar effektivitet i att lösa arbetsuppgifter. Ett antal verktyg upplevs inte vara designad för att lärare och forskare så att de på ett enkelt sätt ska kunna använda dessa för att lösa arbetsuppgifter som de tilldelats:

Administrativa system som tar mer tid än de stödjer, system som är gjorda för administratörer som arbetar i dem dagligen, inte för sällan-användare (anställd institution 2).

Citatet ovan indikerar att verktygen upplevs ha blivit designade för en helt annan målgrupp. En målgrupp som har en annan kompetens, är tänkt att arbeta mer frekvent med verktyget och då också ha incitament att lära sig verktyget mer ingående. Verktyget är inte designat för det som deltagare benämner ”sällananvändare”. Just tanken att det handlar om verktyg som används sällan eller att det är arbetsuppgifter som sällan görs lyfts av fler deltagare, exempelvis:

System som används sällan, eller moment som sällan genomförs, tar extra tid och energi (anställd institution 1).

Ett citat som fångar fenomenet som helhet är följande:

Det är många system som ska användas och eftersom de används sällan blir man nybörjare varje gång (anställd institution 2).

Det som gör ovanstående citat lite extra intressant är att deltagaren inte enbart fokuserar på effekterna av digitala verktyg har för hen som individ. Deltagaren lyfter också att arbetet med att hantera verktygen och arbetsuppgifterna också involverar fler personer. Det vill säga att fler personer får sin arbetsdag fragmenterad.

Förutom att designen av verktygen upplevs att inte vara anpassad efter gruppen lärare och forskare så finns det en utmaning i att verktygen också skiljer sig åt när det kommer till den individuella designen av gränssnitten och interaktionen, men också hur väl de fungerar. Några röster från materialet som illustrera detta är följande:

Digitala system som alla har olika interface (interaktionsdesign) (ämnesföreträdare).

För många digitala system! Som dessutom är så oflexibla att man kan bli galen (ämnesföreträdare).

Bristande tekniska system (ämnesföreträdare).

Att digitala system strular och man måste höra av sig till någon stödfunktion (anställd institution 1).

Med verktyg som ser olika ut och bygger på olika logiker i kombination med sällananvändning så spelar det mindre roll att de individuellt kan vara väl designade. Varje verktyg måste läras in mer eller mindre separat, vilket tar tid och energi i anspråk för den individuella anställda men spiller också över på kollegor som får bidra med stöd. Detta tillsammans med att systemen kan vara opålitliga och ibland inte fungerar gör att tid och energi som kunnat läggas på andra arbetsuppgifter, men som nu bidrar till fragmenteringen.

Brist på resurser

Ovan beskrevs att lärare och forskare upplever att de har många olika arbetsuppgifter. Fragmenteringen som uppstår när arbetsdagen ska delas upp på många mindre uppgifter kan ha flera olika orsaker. Huvudproblemet är dock, som flera deltagare lyfter, att resurserna upplevs inte vara tillräckliga för det arbete som ska genomföras:

Allt är underdimensionerat och underfinansierat (Workshopgrupp institution 1).

För lite tid och personal till uppgifter (ämnesföreträdare).

Forskningsmedel som är små (ämnesföreträdare).

Trots att både tid och personal lyfts som underdimensionerade resurser så är det främst tid som omnämns i materialet. När det kommer till tid som resurs beskrivs det i materialet från två olika perspektiv. Det ena perspektivet på tid är att den tid som olika arbetsuppgifter tilldelas inte upplevs räcka till för att lösa arbetsuppgiften effektivt och med god kvalitet:

*Undervisning som ofta tar mer tid än vad som är inplanerat. Ser dock inga svar på hur den frågan skulle kunna lösa*s (ämnesföreträdare).

Därutöver är tidstilldelning för kurser lågt vilket innebär att den tid man lägger ner på planering och genomförande och bedömning av kurser alltid tar mer tid vilket gör att man ruckar på t.ex. planerad sammanhängande forskningstid (anställd institution 2).

Otillräckligt med arbetstid för att genomföra uppgifter på ett bra sätt (anställd institution 2).

Det andra perspektivet handlar om att lärare och forskare upplevs bli tilldelade arbetsuppgifter eller förväntas utföra arbetsuppgifter som mer eller mindre saknar finansiering i form av tilldelad tid:

Timsystemet, mycket arbetsuppgifter som inte tilldelas resurser – men ändå är prioriterade (anställd institution 1).

Arbetsuppgifter som man förväntas göra utan att det finns tid för det ska klämmas in. Även om man får möjlighet att delta i exempelvis "Research Leader Initiative" som innefattar 10 heldagar på annan ort, ges inte utrymme i bemanningen för att delta och det är på liknande sätt med andra kurser och utbildningar. Då de flesta arbetsuppgifter tar mer tid än de förväntas äts tiden för 5% kompetensutveckling upp av ordinarie arbetsuppgifter (anställd institution 1).

Ett ytterligare exempel på att arbetsuppgifter är ofinansierade tidsmässigt är att kollegial tid, som tid att diskutera forskning, undervisning, arbetsmiljön med mera inte är inplanerad i bemanningsplaneringen. Därav kommer upplevelsen av att den mötestid som finns inplanerad inte räcker till:

5% administrativ tid täcker inte alla möten osv (anställd institution 1).

En naturlig följd av att arbetsuppgifter inte tilldelas tillräckligt mycket tid eller inte tilldelas någon tid alls är att färre personer ska göra samma mängd arbete. Detta gör att medarbetargruppen blir mindre och därmed är det färre personer som kan utföra ett speciellt arbete. Vilket i sin tur leder till att det är svårt att delegera:

Liten personalgrupp i kombination med ansvar (ämnesföreträdare).

Alternativet till fragmentering är att inte låta arbetsuppgifterna ta den tid de egentligen behöver och istället sänka kvaliteten på utförande och resultat:

En annan orsak är underfinansiering av forskning och undervisning. Det gör att man måste lösa många saker halvhjärtat och med quick-fixes (anställd institution 2).

Resursbristen är något som driver på fragmenteringen eftersom fler arbetsuppgifter (finansierade, delfinansierade och ofinansierade) skall klämmas in inom ramen för arbetstiden. Hade det funnits en tillräcklig finansiering av arbetsuppgifterna hade delar av den upplevda fragmenteringen kunnat undvikas.

Brister i stödet

För att lärare och forskare skall kunna utföra sina huvudsakliga arbetsuppgifter på ett så effektivt sätt som möjligt så är en välfungerande stödorganisation avgörande. De anställdas upplevelse av det stöd de får varierar stort. I sämsta fall upplevs stödet inte vara till något stöd alls utan blir endast ett stöd till namnet som följande citat visar:

Stödfunktioner som inte stöttar (anställd institution 1).

Dock är det flera av deltagarna som lyfter att stödet de får är bra. Utmaningen ligger dock i att hitta personen som snabbt kan lösa problemet:

När man vet vem som har ansvaret för området får man oftast bra hjälp, men ibland tar det otroligt lång tid (att identifiera vem som är ansvarig) (anställd institution 1).

Att som anställd tvingas lägga ner tid på att hitta vem som kan hjälpa en att lösa ett problem är något som skapar onödigt arbete och fragmentering. Det gör också att fragmentering sprider sig i den närmaste omgivningen eftersom kollegor involveras att lösa problemet i väntan på att rätt person hittas:

Svårt att veta vem man ska vända sig till med vilka frågor. Vi vänder oss ofta till varandra, någonting som bidrar till fragmentisering för andra. Frustrerande att efter mycket arbete med många inblandade hitta en person som kunde lösa problemet på en minut. Ineffektivt och dyrt (anställd institution 1).

Detta kan jämföras med det som nämndes under Många digitala system och kommunikationsvägar där hanteringen också spillde över på kollegor och fragmenterade deras arbete. Förutom att det kan vara svårt att identifiera rätt person att fråga, kan också själva hjälpen ta tid som illustreras med följande citat:

Även om jag upplever att jag får snabba svar från olika (hjälpsamma) personer så känns det inte klokt att jag ska ägna mig åt så många olika system. Vid något tillfälle fick jag skicka fyra mejl för att kunna fylla i rätt uppgifter och det känns ju inte rimligt ur ett individuellt tidsperspektiv eller ur ett kostnadsperspektiv (anställd institution 2).

Det administrativa stödet är begränsat och har centraliserats över åren. Detta gör att ett stöd som i mångt och mycket fortfarande fungerar har blivit anonymt för lärare och forskare. Ett avstånd mellan de som ska ge stöd och de som ska erhålla stöd har vuxit över årens lopp. En möjlig förklaring till att avståndet blir alltmer uttalat är den omorganisation där stödfunktionerna centraliserades. Från början hade de som tidigare satt ute på institutionerna med dessa arbetsuppgifter fortsatt god kontakt med institutionerna. Genom åren har dock personer bytts ut både på

institutionerna och i stödet. Detta har gjort att den goda kännedom som tidigare tillhandahållare av stöd hade om institutionerna och personer som arbetar där och det omvända för personer på institutionerna, nu är mer anonymt. Detta gör att lärare och forskare får ägna tid och arbete åt att försöka hitta rätt person att fråga. Tid och arbete som splittrar upp arbetsdagen, stjäl fokus och bidrar till fragmentering.

Dålig planeringskultur

En orsak till fragmenteringen är att de anställda upplever att det råder en dålig planeringskultur på lärosätet som gör det svårt att planera sin egen tid.

Innebörden av dålig planeringskultur uttrycks på flera sätt, bland annat genom avsaknaden av balans mellan kort- och långsiktig planering av arbetsuppgifter. Denna obalans gör att anställda tycker det är kaotiskt att planera sin tid, och särskilt utmanande att hantera nytillkomna arbetsuppgifter i sin långsiktiga planering:

svårighet att hitta balans mellan uppgifter som hela tiden kommer in och mer långsiktiga såsom forskningen, uppgifter som faller utanför timmar i planeringen (anställd institution 2).

Kortsiktighet i planering på arbetsplatsen (anställd institution 2).

För många uppgifter från kansliet som kan komma med kort varsel (ämnesföreträdare).

Ett annat sätt som den bristfälliga planeringskulturen illustreras genom är att det finns ett fokus på att fylla tjänsterna vilket beskrivs resultera i ett arbete som är:

NPM-detaljstyrt tidsmässigt så flexibilitet kommer ifrån mig och inte min tidbok (anställd institution 2).

Eller som en ämnesföreträdare uttrycker det:

Bemanningsplanering som mer utgår från att "få pusslet att gå ihop" än individens behov (ämnesföreträdare).

En planeringskultur som fokuserar på att boka upp varje timme kan leda till att många mindre och kanske också disparata arbetsuppgifter behöver utföras för att fylla en tjänst:

För många små uppgifter att hantera samtidigt (anställd institution 2).

Detaljstyrning i kombination med det som en ämnesföreträdare beskriver som "instabil bemanningsadministration – mycket sena ändringar" vilket också är något som driver på fragmenteringen.

De anställda upplever att det är svårt att hitta mötestider och att avgöra när möten ska äga rum. De anser att det råder en dålig möteskultur och att det är för lätt att boka mötestider. Många möten gör att deras arbetsdagar blir splittrade.

Möten, möten och möten... (ämnesföreträdare).

"Dålig (urusel) möteskultur – Man blir kallad till hur många möten som helst utan anledning (ämnesföreträdare).

Mycket "sista minuten" möten/event. Instruktioner som inte kommer i tid eller som inte stäms av med resten av ens arbete (anställd institution 2).

Något som påverkar upplevelsen av en dålig planeringskultur och något som nämnts tidigare är att många saker händer inom akademin som är svåra att planera för, men som likväl måste hanteras:

Akademin kräver ofta att vissa saker ska göras med kort varsel, vilket gör att omprioriteringar måsta göras snarast (ämnesföreträdare).

Involvement in other courses at short notice (ämnesföreträdare).

Oväntade händelser som dyker upp och som inte kan planeras för, kopplat till både organisation, undervisning och forskning (ämnesföreträdare).

I vissa fall kommer mer brådskande ärenden emellan (anställd institution 2).

Sammantaget påverkar bristerna i planeringskulturen, de många mötena och oväntade händelser att fragmenteringen ökar.

Ökade förväntningar på tillgänglighet

Den sista av fragmenteringskategorierna som identifierats rör den ökade förväntan på tillgänglighet inte minst i digitala verktyg. Det kan handla om att digitala verktyg som Outlook-kalendern gör det blir möjligt att boka in möten utan att först komma överens. En tid som inte är uppbokad blir en tid som är tillgänglig. Att möten bokas in utan överenskommelse är givetvis något som både skapar stress och kan fragmentera ens arbetsdag oavsett om det handlar om att faktiskt delta på mötet eller at avboka det. Sedan handlar det också om att det finns förväntan och krav på tillgängligheten i olika digitala kommunikationskanaler:

Det finns också en förväntan om att vara tillgänglig i våra digitala kanaler, som blir fler och fler (anställd institution 1).

Många forum där tillgänglighet förväntas, Moodle, Teams, mail, telefon (anställd institution 1).

Att allt är prioriterat samt att vi kan nås på många olika sätt som kan splittra arbetsdagen: teams, mejl, moodle (anställd institution 2).

Det har hänt att jag fått samma fråga av samma person på mail, i teams, på sms och till slut rings det. Det vill säga, det finns en förväntan om tillgänglighet (anställd institution 1).

Kravet på tillgänglighet har förändrats över tid och har också skiftat från att vara bunden både gällande plats och tid (fysiska möten), via endast vara bunden till plats (brev) och senare endast vara bunden i tid (telefonsamtal), till att vara varken bunden till plats eller tid (epost och senare chattar, forum, med mera). Kommunikationen som varken är bunden i tid eller till plats är något som lyfts i studien som något som kan beskrivas som att skapa fragmentering vid flera tillfällen. Som exempel kommer e-post att användas eftersom det är något som lyfts tydligt som något som driver fragmenteringen.

E-post är ett av det verktyg som av de anställda ses som något som skapar fragmentering, men också som ett ineffektivt kommunikationsmedel. Epost är ett verktyg som skapar fragmentering vid flera tillfällen. Den första gången som epost kan skapa fragmentering är när det anländer:

Mail som ”plingar till” kan lätt resultera i att uppmärksamheten riktas på olika håll och att arbetet fragmentiseras (anställd institution 1).

Som ovanstående utdrag beskriver så är notifieringen att epost har anlänt något som skapar fragmentering. Det digitala verktyget kräver uppmärksamhet genom aviseringen ”plingar till”, vilket gör att det finns en risk att fokus flyttas från den specifika arbetsuppgiften till epostklienten. Som nedanstående utdrag illustrerar så kan notifieringen vara en frestelse som kan vara svår att stå emot:

Inte frestas av att kolla mailen mitt i annat arbete (ämnesföreträdare).

Sedan så kan själva innehållet kräva åtgärder som kan bidra till fragmenteringen: Att mail kommer med info som behöver lösas, med nya inspel eller förändringar som berör det jag gör (anställd institution 2).

Mailen med många olika frågor som kommer in och förfrågningar om samarbeten och nätverkande som är bra, men som inte ingår i tidplaneringen (anställd institution 2).

...och att vi kan nås på många olika sätt som kan bryta upp arbetsdagen, som team, e-post, moodle... (anställd institution 2).

Förväntan att vara tillgänglig digitalt tillsammans med de digitala verktygens design för att stjäla uppmärksamhet gör att dessa i hög grad bidrar till fragmenteringen.

Summering av orsaker till fragmentering

Resultaten från dessa studier bekräftar tidigare forskning om att fragmentering ständigt upplevs och hanteras av akademiker i deras dagliga arbete. Fragmentering orsakas av en kombination av många disparata och administrativa arbetsuppgifter, mängden digitala system och deras design, brist på resurser, brister i stödet, dålig planeringskultur samt ökade förväntningar på tillgänglighet. Medarbetarna beskriver en organisation där arbetet till stor del styrs av administrativa logiker som försvårar planering och bidrar till stress. Ökning av administrativa och oväntade arbetsuppgifter är tidskrävande och bidrar till den totala arbetsbelastningen. Den dåliga planeringskulturen innehåller ingen balans mellan kort- och långsiktiga krav, vilket på sikt kan vara skadligt.

Strategier för att skapa sammanhängande tid

För att hantera sin arbetssituation beskriver medarbetarna hur de gör för att skapa sammanhängande tid dvs de strategier de använder sig av för att hantera vardagen och stressen. Dock är det utmanande att utveckla strategier. De strategier som utvecklas handlar mer om symtombehandling än att komma till rätta med problemets om följande citat indikerar:

*Ökade krav och **förväntningar** från fakulteten och universitetsledningen (**Universitetsnivå**) leder till att det är svårt att hitta strategier eftersom förväntningar från ledningen leder till merarbete och **ökad administration** (administrativt stöd har minskat inom ämnet, att det ingår arbetsuppgifter som inte är definierade i arbetsbeskrivningar etc. att vi ska besvara remisser, ingå i utvärderingar/arbetsgrupper etc. Individuella strategier för att hantera fragmentering leder inte till bestående förändringar då individuella lösningar blir som att släcka bränder/hantera symtom).* (gruppsammanställning workshop institution 1).

Dock har några strategier som uttrycks av de anställda för att hantera fragmenteringen och skapa sammanhängande tid identifierats och kategoriserats enligt följande: 1) *planerar möten och arbetstid samt 2) styr kommunikationen, arbeta utanför arbetstiden och göra sig svårtillgänglig* och beskrivs nedan.

Planerar möten och arbetstid samt styr kommunikationen

För att hantera att verksamheten i grunden har en viss inbyggd fragmentering (forskning och utbildning) i kombination med administrativa uppgifter, många möten och digitala verktyg så är planering en av strategierna som används för att skapa sammanhängande tid och kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Eftersom de digitala verktygen och då främst Outlook har gjort det enkelt att boka in möten så är en planeringsstrategi att boka tid i den egna kalendern (i princip boka in möten med sig själv):

Försöker blocka av tider i almanackan för att inte bli uppbokad av möten. Samtalar med chef och studierektor om att få så sammanhängande forskningstid som möjligt (anställd institution 2).

Citat ovan visar också på hur anställda i sin strävan att skapa sammanhängande tid försöker planera så att arbetsuppgifter av samma karaktär utförs vid samma tidpunkt. De blockerar tid i kalendern, använder sig av verktyg för planering och försöker hitta synergier mellan arbetsuppgifter. Arbetstiden och möten koncentreras och vissa gemensamma möten hoppar medarbetarna över för att kunna få sammanhängande tid. I undervisningen planerar de kurserna för att skapa sammanhängande tid och standardiserar kurserna så mycket som möjligt. Medarbetarna beskriver att de får prioritera och prioritera bort tex möten och tacka nej till uppdrag. De försöker också styra de administrativa uppgifterna. Nedan följer några citat som beskriver hur de gör.

Försöker samla möten under vissa dagar för att jobba koncentrerat med t ex skrivande under andra dagar (anställd institution 2).

Jag försöker planera arbetet på ett sätt att det finns sammanhängande tid för mig själv, med fasta dagar för specifika uppgifter (anställd institution 1).

Jag försöker att ha hela dagar vigda för tidskrävande arbetsuppgifter och har då inte möten och kollar ej mejlen och liknande. Men det är svårt att få till när arbetet är som det är (anställd institution 2).

Just hanteringen av e-post påverkar lärare och forskare på ett negativt sätt när det kommer till fragmenteringen, vilket illustreras av de olika planeringsstrategier som används för att minimera påverkan på arbetsdagen/arbetsveckan som att svara på mejl på särskilda tider och skjuta på att svara på mejl till "förstörda dagar" som en ämnesföreträdare uttrycker det. Anställda försöker styra och kontrollera kommunikationen genom att hantera mail vissa dagar eller tider, stätta mobilen på tyst läge och stänga av störningsmoment.

Undviker att ha mail/teams igång under "forskningsdagar" (ämnesföreträdare).

Svarar på mail och liknande någon timme på kvällar (ämnesföreträdare).

Jag väntar med att svara på mail tills jag har tid att agera. Ignorerar en del pålagor som inte kommer med resurser (anställd institution 1).

För att minimera frestelsen och risken för fragmentering från uppmärksamhetssökande digitala verktyg har flera deltagare utvecklat strategin att slå av notifieringen eller stänga av verktyget helt och hållet:

Har inga aviseringar från outlook, och endast ett fåtal från teams (varav det senare har vissa nackdelar) (anställd institution 1).

Som det sista utdraget indikerar så är inte strategin utan nackdelar och som följande utdrag visar så undviks fragmenteringen för stunden men endast temporärt:

Hjälper föga att stänga av mailnotiser. Då läggs allt på den stora högen (anställd institution 1).

Den stora högen beskrivs som något som måste betas av. Denna hantering kan dock driva fragmentering på flera olika sätt. Det första sättet är att själva hanteringen skapar en fragmentering som inte underlättas av att det finns utmaningar som exempelvis att relevansen är svår att avgöra:

Svårt att avgöra vad som kräver snabb hantering. Svårt att låta bli att kolla mejlen... Många mejl som inte känns särskilt relevanta… (anställd institution 2).

Att hanteringen av e-post, annan digital kommunikation och möten påverkar lärare och forskare på ett negativt sätt när det kommer till fragmenteringen illustreras av de olika strategier som används för att minimera påverkan på arbetsdagen/arbetsveckan.

Det som dock kanske illustrerar både den utmanande arbetssituationen och att användandet av planeringsstrategier i sig är ansträngande är följande citat:

Ser fram emot de arbetsperioder som är inlagda under sommaren när mailkorgen inte svämmar över och inga möten är inbokade (anställd institution 2).

Sammantaget använder sig de anställda av olika strategier för att planera möten, arbetstid och styra kommunikationen. Allt för att det finns ett behov hos de anställda att få möjlighet att i lugn och ro utföra arbetet. I citatet ovan handlar det

om att nyttja den korta period när universitetet börjar gå mot semestertider och antalet störningsmoment minimeras. Dock finns det också andra strategier som kan användas som nästa avsnitt visar.

Arbeta utanför arbetstiden och göra sig svårtillgänglig

För att hinna med och kunna slutföra arbetsuppgifter arbetar många utanför den ordinarie arbetstiden så som kvällar, helger och somrar.

Jobba kvällar och helger under perioder då det är mycket (ämnesföreträdare).

Upplevelsen av att alltid vara tillgänglig är något som också tvingat fram strategier både fysiskt och digitalt. Vissa gör sig svårtillgängliga och signalera ostörd arbetstid genom att exempelvis stänga dörren och dra för gardinen eller inte tända lampan på rummet:

Drar för min gardin och stänger dörren under mer fokuserade skrivpass, typ Pomodoro-metoden (anställd institution 2).

Ett annat sätt att göra sig svårtillgänglig och på så sätt skapa ostörd och sammanhängande tid är att inte vara på arbetsplatsen utan arbeta hemifrån:

Arbetar hemifrån 1-2 dagar i veckan (anställd institution 1).

Jobbar mycket hemifrån – har dörren öppen på kontoret vissa dagar (ämnesföreträdare).

Flyr ibland fältet för en dag och jobbar hemifrån för att kunna få göra en sak i taget helt ostört. Tyvärr upplever jag ofta att jag inte lyckas med att skapa sammanhängande tid, det är ett utvecklingsområde jag har att ta tag i (anställd institution 1).

För att skapa ostörd arbetstid schemalägger några skrivtid och forskningstid till exempel genom att avsätta hela dagar eller så gör en del sig svårtillgängliga genom att resa iväg för några dagar för att skriva eller genomföra forskning. Andra ordnar skrivarinternat där medarbetarna kan fokusera och hjälpa varandra att skriva.

Ha internat då vi tillsammans kan jobba fokuserat med gemensamt tema, men även då tid finns för enskilt arbete inom detta tema (ämnesföreträdare).

När det kommer till att göra sig svårtillgänglig digitalt för att kunna fokusera och koncentrera sig på arbetsuppgifter undviker några att starta digitala verktyg eller slår av verktygen om de är igång, exempelvis Outlook (mailprogrammet) aviseringar och ringsignaler från Teams.

Jag använder outlook-kalendern och schemalägger mig själv med olika former av att göra listor där jag samlar ihop tex administrativa sysslor som behöver göras och gör dem vid samma tillfälle (anställd institution 1).

Andra ringer istället för att skicka mail eller väntar med att svara på mail, åter andra struntar i att svara på mail.

Stänger av mail och telefon ibland (anställd institution 2).

Som det sista utdraget indikerar så är inte strategin utan nackdelar.

Summering av strategier för att skapa sammanhängande tid

Medarbetarna beskriver en förlust av professionell autonomi i att planera hur och när olika arbetsuppgifter ska utföras, samt att det är svårt att prioritera uppgifter som hör till kärnverksamheten när arbetet planeras. Deras strategier visar att sammanhängande tid främst skapas genom att undvika arbetsplatsen, vara off-line eller arbeta på en annan plats. Det i sin tur skapar fragmentering för andra som är på arbetsplatsen och väntar på svar eller får svara i andras ställe. Att öka den sammanhängande tiden för forskning, läsning och reflektion handlar främst om att kontrollera sin egen kalender och att minska antalet deltagande i kärnaktiviteter som tex seminarier vilket inte gynnar det kollegiala arbetet. Resursbrist, minskade kontrollmöjligheter och minskad faktisk arbetstid för forskning och utbildning innebär lägre prestige och värde för det akademiska arbetet. Problemet verkar inte vara variationen i sig utan bristen på tid för att slutföra uppgifterna och minskad kontroll över när de ska utföras. Ökningen av administrativa uppgifter omfattar arbetsuppgifter som tar tid men formellt inte existerar, i den meningen att de inte är schemalagda i tid eller tidsatta. Undervisning och forskning planeras för att de tillhör kärnverksamheter, men möten, information, kollegialt akademiskt arbete, stöd och support av olika slag ingår inte i planeringen och är därför oftast inte prioriterade. Alla gör sin egen planering, vilket leder till att suboptimering och därmed missgynnas kollektiv planering.

Resultaten visar att strategierna för att skapa sammanhängande tid mestadels är individuella strategier, som innebär ett ständigt arbete och ofta misslyckas. Strategierna orsakar en individualisering av arbetssituationen snarare än att öppna upp möjligheten till kollektiva strategier. Det kollegiala arbetet och akademisk frihet blir lidande när det inte finns tid och annat måste prioriteras.

Referenser

Cruz, L. C., Sanchez, H., González, V. M., & Robbes, R. (2017). Work fragmentation in developer interaction data. *Journal of Software: Evolution and Process*, 29(3), e1839.

Ferreira, J. B., 2022, 'Exhausted and not doing enough? The productivity paradox of contemporary academia', *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation,* 8(2), pp. 181-191.

Gmelch, W. H., Lovrich, N. P., & Wilke, P. K. (1984). Sources of stress in academe: A national perspective. *Research in higher education*, 20 (4), 477-490.

Leroy, S. & Glomb, T. M. (2018). Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue and Low Performance on Interrupting Tasks and How a "Ready-to-Resume" Plan Mitigates the Effects', *Organization Science*, 29(3), pp. 380–397. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1184

Mark, G., González, V.M. and Harris, J. (2005) No task left behind? Examining the nature of fragmented work. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 321-330). https://doi.org/10.1145/1054972.1055017

Mark, G., Gudith, D. & Klocke, U. (2008) 'The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress' Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, https://doi.org/10.1145/1357054.1357072

Mula-Falcón, J., Cruz-González, C., & Lucen, C. (2022). Burnout syndrome in university teachers: A review of the literature. *International Journal of Educational Organization and Leadership*, 29(2), 33-46.

Perez, W. 2024. Debatt: Många bollar i luften – säker väg till sjukskrivning. *Kollega*, 30 april. url: https://kollega.se/debatt/manga-bollar-i-luften-saker-vag-till-sjukskrivning. (Hämtad 2025-02-04)

4. Bemanningsplaneringsprocessen utifrån studierektorernas perspektiv

Lilly-Mari Sten, Ingela Bäckström och Malin Bolin

Att arbeta inom akademin som lärare och/eller forskare innebär många olika arbetsuppgifter, som exempelvis att undervisa, handleda studenter och delta i forskningsprojekt (Gonzaléz & Mark, 2004). Förutom formella arbetsuppgifter tillkommer även ”osynliga” arbetsuppgifter som kan vara frågor från kollegor, onödiga möten, information via e-post eller andra informationskanaler (González & Mark, 2004; Sonnentag m.fl., 2018). Det blir många synliga och osynliga arbetsuppgifter som ska genomföras på en begränsad tid, vilket också medför att avbrott eller fragmentering av arbetstid blir en vardag (Leroy & Glomb, 2018).

Fragmentering av arbetstid innebär många gånger en ökad upplevd stress och tidspress samt en försämrad arbetsmiljö för de som arbetar inom akademin. Flera av de studier som presenteras i denna antologi beskriver, förutom en fragmenterad arbetstid, även en komplicerad bemanningsplanering. För att skapa en mindre fragmenterad arbetstid och minska stress behöver medarbetarnas arbetstid vara rimlig i förhållande till de arbetsuppgifter de har. En viktig fråga i detta sammanhang blir hur vi på bästa sätt kan planera den tillgängliga arbetstid som lärare och forskare har i sina tjänster.

Bemanningsplanering, eller tjänsteplanering, är den process som syftar till att fördela tillgänglig arbetstid för lärare och forskare. En mycket viktig resurs i planeringen är studierektorn. Denne befinner sig i centrum för de krav och behov som finns från anställda, ledning och omvärld och har till uppgift att styra planeringsprocessen så att resultatet blir så värdefullt som möjligt för dess ”kunder” i form av anställda, ledning och i slutänden studenterna. Studierektorn har därmed en viktig roll och ett stort ansvar för att aktiviteterna i denna process skapar värde, exempelvis i form av en tidsplanering som skapar en mindre fragmenterad och stressfull arbetsmiljö i organisationen och för den anställde.

I detta kapitel utforskar och beskriver vi bemanningsplaneringsprocessen utifrån ett studierektorsperspektiv.

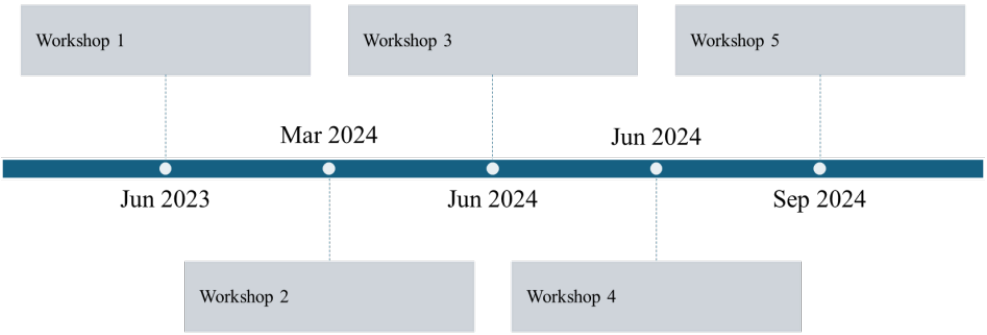
Vi har fördjupat oss i bemanningsplaneringsprocessen ur studierektorernas perspektiv eftersom forskare och lärare lyft att planering av tid är en faktor som påverkar fragmenteringen av arbetet och möjligheten till sammanhängande tid. Vi har också identifierat framgångsfaktorer för att skapa ett önskat framtida läge för bemanningsplaneringsprocessen. Följande frågor ställdes i studien:

- Hur beskriver studierektorerna den nuvarande bemanningsplaneringsprocessen?
- Vilka framgångsfaktorer beskrivs av studierektorerna för att nå en önskad bemanningsplaneringsprocess?

Genomförande och deltagare

Vi har genomfört workshopar som faciliterats av lärare och forskare från ämnena kvalitetsteknik och sociologi.

Deltagarna i studien var 16 studierektorer från två fakulteter vid Mittuniversitetet. Det motsvarar cirka 40 procent av det totala antalet studierektorer vid Mittuniversitetet. Totalt genomfördes 5 workshopar med studierektorerna från de två fakulteterna. Den första workshopen genomfördes i juni 2023 och den sista i september 2024.



Figur 1 Tidslinje för genomförda workshoppar.

Genomförandet av de fem workshopparna

Workshop 1 hölls digitalt med nio studierektorer vid fakultet 1. Två forskare deltog och faciliterade workshopen. Syftet med workshopen var att diskutera processen för bemanningsplanering. Frågor som ställdes inledningsvis i workshopen var: Vad styr ert arbete som studierektorer? *Vad styr bemanningen? När fungerar bemanningsprocessen problemfritt, exempel? Vilka hinder brukar uppstå och "ställa till det" i bemanningsprocessen, exempel?* Deltagarna diskuterade frågorna parvis och därefter i helgrupp. Den första workshopen lade grunden för utförandet av de övriga workshoparna.

Workshop 2 och 4 genomfördes fysiskt med en studierektor vid fakultet 1 och tre forskare, respektive en studierektor vid fakultet 2 och två forskare. Syftet med workshoparna var att få en djupare förståelse för bemanningsplaneringsprocessen.

Frågorna som ställdes var: *Hur avgränsar vi den?, Vad styr den?, Vilka funktioner/roller är involverade?, Vad är input?, Vad är output?, Vilka är de stora aktiviteterna? och Kan vi rita upp den?* Utifrån svaren från de två studierektorerna visualiserades processen i två skisser.

Workshop 3 och 5 genomfördes digitalt med åtta studierektorer vid fakultet 1 och en forskare, respektive åtta studierektorer från fakultet 2 och två forskare. Syftet med workshop 3 och 5 var detsamma som för den andra och fjärde workshopen och deltagarna reflekterade gemensamt över resultaten från de tidigare workshoparna, därefter svarade studierektorerna individuellt på tre frågor: *Vilka är framgångsfaktorerna för att bemanningsprocessen ska fungera särskilt bra?, Hur skulle ett önskat nyläge se ut när det gäller bemanningsprocessen? Och vilka aktiviteter och resurser krävs för att nå det önskade nyläget?* Studierektorerna skrev ned sina svar på post-it lappar som sedan diskuterades tillsammans. Detta gjordes i både workshop 3 och 5.

Tabell 1 Antal deltagare samt fakultetstillhörighet för de genomförda workshopparna.

Workshop	Antal deltagare vid workshopen	Fakultetstillhörighet
1	9	1
2	1	1
3	8	1
4	1	2
5	8	2

Analys av insamlad data

Analysen av data från de genomförda workshopparna följde metoden för tematisk analys av Braun och Clarke (2006). Metoden inkluderar sex steg: 1) bekanta sig med sina data; 2) formulera initiala koder; 3) söka efter teman; 4) granska teman; 5) definiera och namnge teman; samt 6) skriva rapport.

Det första steget innebar att alla post-it lappar från de fem workshopparna dokumenterades av en forskare på en digital arbetsyta i arbetsverktyget Mural, uppdelat per fakultet. Forskaren bekantade sig med materialet genom att läsa igenom post-it lapparna flera gånger. I steg två började forskaren att koda materialet utifrån respektive frågeställning för studien samt även fundera hur olika koder skulle kunna grupperas. Steg tre innebar att forskaren sökte efter teman utifrån det kodade materialet. Resultatet från steg tre blev ett antal identifierade teman och underteman. Därefter läste forskaren igenom alla koder, teman och underteman igen för att säkerställa att teman och underteman skiljde sig åt, men

också att de tillsammans berättade den historia som empirin beskrev. Teman och underteman lästes även igenom av övriga deltagande forskare. I det femte steget gavs varje tema och undertema en koncis rubrik. Slutligen innebar steg sex att formulera resultaten från analysen i form av teman och underteman, så att texten berättades på ett sätt som gav läsaren en kvalitativ och trovärdig bild av resultatet.

Resultat: Hur beskriver studierektorerna den nuvarande bemanningsplaneringsprocessen?

Utifrån det analyserade resultatet från de fem workshopparna kunde fyra övergripande teman och fem framgångsfaktorer urskiljas när det gäller hur bemanningsplaneringsprocessen beskrivs idag och hur processen kan förbättras för att nå en önskad bemanningsplanerings-process. Studierektorernas beskrivningar av den nuvarande bemanningsplaneringsprocessen kunde grupperas i följande övergripande teman:

- Arbetssätt, styrparametrar och planeringsprinciper
- Processer
- Verktyg
- Värderingar

Arbetssätt, styrparametrar och planeringsprinciper

Studierektorerna beskriver att de behöver hantera många små kurser med få studenter och små projekt. Arbetet med att planera bemanningen utförs i nära samarbete mellan studierektor och ekonom. Utifrån studierektorernas beskrivning så varierar dock arbetssättet för samarbetet och samarbetet är mycket personsberoende. Men det som sammanfattar deras upplevelser är att bemanningsplaneringsprocessen aldrig är problemfri.

Av datamaterialet kunde det uppfattas svårare att planera när anställda jobbar på distans. En studierektor uttryckte det som att:

Man kan inte prata om saker vid kaffebordet längre... man kan behöva komma tillbaka till medarbetaren flera gånger för information om en kurs.

Utöver att distansarbete kan försvåra planeringen så beskriver studierektorerna de parametrar som styr bemanningsplaneringen. Det är främst kursutbud, antal studenter, tillgänglig personal och kostnadsramar samt IT-system. Kompetens ses också som en styrparameter och få anställda upplevs vara ”breda” i sin kompetens.

En studierektor reflekterar över vad som styr processen:

Valfriheten – vilket innebär att man inte vet vad studenterna kommer att välja när budgeten är satt – när kursen startar, först då vet vi hur det påverkar tjänsteplaneringen.

Studierektorerna beskriver att de arbetar utifrån olika planeringsprinciper. Till exempel planerar vissa studierektorer all tillgänglig arbetstid i ett specifikt bemanningsplaneringssystem, medan andra endast planerar undervisningstid i samma IT-system. Vissa studierektorer menar att all tid behöver planeras ut inledningsvis, medan andra anser att det räcker med att den totala tiden har planerats ut till slutet av året.

En studierektor reflekterar:

Behöver vi planera så noga? Kan du inte bara säga att Kalle lägger % av sin arbetstid på utbildning? Nu är planeringen på "skruv och mutter" nivå...

Texten ovan sammanfattar de två identifierade undertemana; olika arbetssätt och olika styrparametrar och planeringsprinciper

Processer

Studierektorerna beskriver att de har månadsvisa avstämningar med prefekt och ekonom. Innan budgetprocessen startar får studierektorerna projektbudgetar och uppföljningar från ekonomerna. Under vår och höst genomför prefekt, ekonom, forumledare och studierektor flera avstämningar. Därefter sker verksamhetsdialoger med institutionerna tillsammans med dekan.

Arbetet med bemanningsplaneringen relaterar till olika verksamhetsstyrnings- och uppföljningsprocesser såsom budget, verksamhetsplanering samt uppföljnings- och prognos och processerna behöver "haka i" varandra.

Studierektorerna menar att de behöver vara ute i god tid när de ska planera för att anställa timlärare och konsulter då rekryteringsprocessen kan vara lång. Rekryteringen upplevs som en utmaning och ett tydligare rekryteringsstöd behövs.

Texten speglar de två identifierade undertemana: bemanningsplaneringsprocessen samspelar med verksamhetsstyrnings- och uppföljningsprocesser samt bemanningsplaneringsprocessens samspel med processen för rekrytering.

Verktyg

Studierektorerna beskriver att arbetet med bemanningsplanering hanteras i flera IT-system, såsom redovisningssystemet, bemanningsplaneringsverktyget för studierektorer, Excel (används av en del studierektorer som bemanningsplaneringsverktyg), samt system för att registrera studenter. Dessa

digitala system har alla sina egna interaktionsdesigner, och studierektorerna är ofta sällananvändare.

Studierektorerna menar att de också behöver arbeta med både timmar och kronor samt att de har olika beräkningsprinciper. Till exempel görs bemanningsplanering i timmar eller procent, medan budgeten anges i monetära termer. Det är därför svårt att veta om den initiala bemanningsplaneringen kommer att "hålla" för grundutbildningsbudgeten. Detta ses som ett problem.

Under temat verktyg identifierades undertemana: många och olika IT-system samt olika enheter i olika system.

Värderingar

Studierektorerna uppfattar att det finns olika kulturer och olika traditioner inom olika ämnen och institutioner. En studierektor menar att:

Det finns en övertro att göra samma sak på alla ställen – kulturen är olika och individer är olika.

En annan studierektor anser att det har funnits olika traditioner:

Vi borde granska det förgivettagna om hur vi organiserar och lägger upp strukturen för undervisningen till exempel kursplaner, studieperioder, tentamen etc.

Texten ovan speglar undertemat kultur och traditioner.

Vilka framgångsfaktorer beskrivs av studierektorerna för att nå en önskad bemanningsplaneringsprocess?

Studierektorernas beskrivningar av framgångsfaktorer för att nå en önskad bemanningsplaneringsprocess kunde grupperas i följande övergripande teman:

- Samarbete
- Kommunikation
- Planeringsförutsättningar
- Kompetensförsörjning
- Ledningsstöd

Samarbete

Studierektorerna uttrycker vikten av samarbetsvilliga kollegor och att fler än en anställd vill och kan delta i kurser. Att arbeta i lärarlag kan vara ett sätt att bättre hantera sjukskrivningar och nya projekt.

Studierektorerna menar också att ett gott samarbete mellan studierektor och ekonom är viktigt. Det behöver också finnas en tydlighet mellan de två rollerna.

Det undertema som identifierades var: ett väl fungerande kollegium samt tydligt samarbete mellan studierektor och ekonom.

Kommunikation

Transparent kommunikation och tidig information lyfts som framgångsfaktorer för en väl fungerande bemanningsplaneringsprocess. Det innebär kommunikation inom lärarlagen och tidig information om till exempel semester och tjänstledighet.

Texten ovan speglar undertemat transparent kommunikation och tidig information.

Planeringsförutsättningar

Tydliga direktiv och prioriteringsgrunder ses som viktiga framgångsfaktorer för att kunna prioritera mellan kurser. Förslag som studierektorerna nämner är bemanningsplanering på en högre nivå, det vill säga inte alltför detaljerad planering. En av studierektorerna beskriver det som: "Att vi kan prata om uppdrag snarare än om exakta antal timmar."

Ett bra beräkningsverktyg för att beräkna rimlig tidsåtgång för olika kursmoment ses också av studierektorerna som viktigt.

I Retendo vore det bra att kunna ha en sorts 'testperson' där det går att lägga in till exempel kurser som ännu inte är bemannade, vilket kan underlätta överblicken.

Mer tid för uppdraget som studierektor ses som en viktig faktor för framgången med bemanningsplanering. Idag anser studierektorerna att de inte har tillräckligt med tid för sitt uppdrag.

Studierektorerna nämner även vikten av att ha tillräckligt med planeringsunderlag för att kunna bemanna. Det är till exempel tillgång till projektbudgetar så att planering av personella resurser i projekt också kan ses av studierektorerna och inte bara av ekonomerna.

En annan framgångsfaktor enligt studierektorerna är att kurser i ett program är utvecklade och stabila.

Studierektorerna efterfrågar också en ökad förståelse bland de anställda för bemanning och ekonomi. Som en studierektor uttrycker det: "Du sitter inte på någon 'plånbok' som du kan dela ut timmar från."

Texten ovan sammanfattar de identifierade undertemana: tydliga direktiv och planeringsprinciper, bra verktyg för planering, mer tid för uppdraget som studierektor samt tillgång till planeringsunderlag och en ökad förståelse för uppdraget.

Kompetensförsörjning

Låg personalomsättning anses vara en framgångsfaktor. Anställda med överlappande kompetenser, gott om kompetens och en förståelse och insikt om vilka arbetsuppgifter och kompetenser som behövs beskrivs också som framgångsfaktorer. Två studierektorer uttrycker att "stabila förhållanden för personal" och "låg redundans i kompetens" är centralt.

Det identifierade undertemat var: anställda stannar kvar och rätt kompetens finns.

Ledningsstöd

En framgångsfaktor som uttrycks är att ledningen har både en kort- och en långsiktig plan när det gäller bemanningsplanering. Ledningens engagemang och stöd är viktigt för att bemanningsplaneringen ska fungera väl. Exempelvis deras roll att prioritera vid tillfällen av underbemanning. Studierektorerna uttryckte bland annat att stöd från prefekt och ämnesföreträdare var betydelsefullt.

Texten ovan beskriver undertemat kort- och långsiktig plan samt stöd av prefekt och ämnesföreträdare.

Sammanfattning och slutsatser

Vi har i det här kapitlet fördjupat oss i bemanningsplaneringsprocessen och framgångsfaktorer för att förbättra processen och därmed kunna skapa en bättre arbetsmiljö för alla involverade i processen. Resultatet från de genomförda workshopparna visar att bemanningsplaneringen idag har flera utmaningar och som speglas i den beskrivning studierektorerna ger. Dessa utmaningar tar sig uttryck i olika arbetssätt. Till exempel arbetar studierektorerna inom olika ämnen och institutioner på olika sätt och utifrån olika planeringsprinciper. Samarbetet med ekonom är ofta personsberoende och gränsen mellan rollerna upplevs ofta otydlig.

Bemanningsplaneringsprocessen är komplex med mycket olika input (exempelvis statistik, budget m.m.) och många aktörer (studierektor, ekonom, prefekt, ämnesföreträdare, forumledare/centrumledare, projektledare, rekryterare m.fl.). Processen samspelar också med andra verksamhetsstyrnings- och planeringsprocesser, såsom budget- och uppföljningsprocessen. Det gör att studierektorn behöver ha kontakt med många olika aktörer, och blir "spindeln i

nätet”. Dessutom förändras förutsättningarna ständigt, exempelvis tillkommer kurser och forskningsprojekt tillsammans med att projektfinansiering är oförutsägbar. Studierektorn behöver också förhålla sig till många och olika IT-system för att hämta statistik och planeringsunderlag. Det försvårar arbetet eftersom studierektorn ofta är sällananvändare av dessa system och de har dessutom olika design. Arbetet med bemanningsplanering blir därför både komplicerat, komplext samt stressfullt på grund av för lite tid avsatt för uppdraget.

Framgångsfaktorer som studierektorerna lyfter för att nå en förbättrad bemanningsplaneringsprocess är samarbete, kommunikation, planeringsförutsättningar, kompetensförsörjning och ledningsstöd. Ett förslag till ett första nästa steg för att nå en önskad bemanningsplanering är att fokusera på någon av dessa framgångsfaktorer och identifiera aktiviteter kopplade till framgångsfaktorn. Ett arbete som behöver göras tillsammans med studierektorerna. Vi behöver arbeta mer tillsammans för att lösa komplicerade och komplexa problem som behöver olika expertis. Marie Flinkfeldt (2024) skriver i sin krönika i tidningen Curie: ”Oavsett om det gäller att producera forskning, att ge en kurs eller att utforma en administrativ process kan det alltså finnas en poäng med att arbeta komplementärt snarare än parallellt”. Akademins utpräglade individualism kan skapa hinder som ett mer kollektivt arbete kan motverka.

Ett annat förslag att arbeta vidare med kan vara att tillföra andra perspektiv på planering av arbetstid, till exempel genom att intervjua anställda om deras syn på bemanningsplanering utifrån målet om att skapa en mindre stressfull och fragmenterad arbetsmiljö.

Referenser

Braun, V. och Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): s. 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Flinkfeldt, M. (2024). Se forskning som en lagsport. *I Curie – Samtal om forskningens villkor*. https://www.tidningencurie.se/kronikor/se-forskning-som-en-lagsport

González, V. M., & Mark, G. (2004). *Constant, Constant, Multi-Tasking Craziness: Managing Multiple Working Spheres*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems: s. 113–120. doi:10.1145/985692.985707

Leroy, S., & Glomb, T. M. (2018). Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue and Low Performance on Interrupting Tasks and How a ‘Ready-to-Resume’ Plan Mitigates the Effects. *Organization Science*, 29(3): s. 380–397. doi:10.1287/orsc.2017.1184

Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J., & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted—Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3): s. 369–383. doi:/10.1002/job.2239

5. Vad gör vi på jobbet? Centrala styrningslogiker i kollegialt arbete

Katarina L Gidlund

Begreppen diskurs och performativitet har bägge en grund i tanken om att språkliga yttranden inte bara kan betraktas som muntliga och skriftliga uttryck, de har också nästan alltid en praktisk verkan. Det har på olika sätt lyfts av Norman Fairclough, Chantal Mouffe och Judit Butler bara för att nämna några. Det som uttrycks språkligt riktar uppmärksamhet och sätter ramar som i sin tur påverkar hur vi uppfattar situationer och hur vi agerar. Det är därför intressant att analysera till exempel policies, mediematerial och talutrymme i olika kontexter för att på så sätt ringa in det som berättas men också i och med det fundera över vad som inte berättas när berättelsen har en viss ansats. I det här fallet har blicken riktats mot styrdokument inom akademin (såsom t.ex. arbets- och handläggningsordningar). Vad är det som uttrycks och betonas och är det möjligt att resonera kring det som inte synliggörs?

Inom ramen för den övergripande studien om akademins arbetsvillkor med fokus på att förstå hur fragmentering uppstår har den här delstudien fokuserat på hur det akademiska arbetet konstrueras och görs i de centrala styrdokument som forskare och lärare förväntas förhålla sig till och som samtliga medarbetare inom universitetet kan hämta sin förståelse av kärnverksamheten ifrån. Den fråga som ställs i den här delstudien är således: - Hur synliggörs och uttrycks akademiskt arbete i centrala styrdokument och hur närvarande är begreppet kollegialitet som i den här delstudien ges en central position? Kollegialitet blir på så sätt ett sökord i analysen av de valda dokumenten men det blir också ett sätt att söka efter uttryck för akademiskt arbete när det görs på sina egna villkor och inte i så stor utsträckning i relation till andra styr- och arbetsformer såsom managementlogiker eller myndighetsutövning.

Att utgå från akademins särart ska i den här studien förstås som ett sätt att synliggöra att akademiskt arbete har ett eget arbetssätt och en egen styrlogik. Sahlin och Eriksson-Zetterquist har på ett förtjänstfullt beskrivit, exemplifierat och resonerat kring kollegialitet både som arbete och som styrform (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer, med Ahlbäck Öberg som ordförande, vid Uppsala universitet har i sin text Kollegialitet i koncentrat (HUMSAM 2013/40) också gjort en liknande utredning (Rider, Sundberg & Ahlbäck Öberg 2014). Ytterligare ett exempel är Jacobsson och Söderholms text om *Homo academicus dux* (Jacobsson & Söderholm, 2025) som riktar in sig på akademiskt ledarskap och gör också en illustration av akademins särart och arbetsformer.

För att ytterligare positionera den här studien så vidgas kontexten genom att relatera till forskning om globala och strukturella förskjutningar som också påverkar vad som synliggörs. Såsom Churchman och Kings (2009) text om den akademiska arbetspraktikens transformation , Jones och Winribs (2022) text om institutionell, horisontell och vertikal fragmentering, Davies och Bansels (2005) text om akademiskt arbete i en neoliberal tid och Marginsons (2000) text om akademiskt arbete i en global tid. Dessa tidigare studier lyfter och exemplifierar möjliga orsaker och dess verkan på akademin som institution som också påverkar i vilken kontext de analyserade texterna görs.

Slutligen behöver texter om akademikers varande i en fragmentiserad arbetssituation nämnas, såsom Acker och Amentis (2004) text om hur akademiker både hanterar och gör motstånd eller Billots (2010) text om de spänningar som uppstår i den akademiska identiteten.

Med detta som ingång har alltså den här delstudien arbetat med en dokumentanalys av Mittuniversitetets centrala styrdokument.

Empiriskt material

Styrdokument beskrivs i universitetes egna ordalag som ”dokument som beslutas av universitetsstyrelse, rektor, förvaltningschef, dekan, prefekt, avdelningschef eller kollegiala organ” (Handläggningsordning för Mittuniversitetets styrdokument, dnr MIUN 2021/290). Samtliga styrdokument ska även klassas som någon av styrdokumentstyperna föreskrift, strategi, policy, regler, riktlinjer, handläggningsordning, och planer. Vem som beslutar om styrdokument framgår av besluts- och delegationsordningarna så dokumenten har flera beroenden mellan varandra. Samtliga styrdokument ska ha en utsedd ansvarig funktion. Den utsedda funktionen ansvarar för att: bereda och vid behov samverka styrdokumentet inför beslut, se till att styrdokumenten är tillgänglighetsanpassade enligt gällande lagkrav, ansvarar för att engelsk översättning eller sammanfattning tas fram om det är ett styrdokument av större principiell vikt, styrdokumentet publiceras och hanteras på medarbetarwebben, bevaka och underhålla respektive dokument och se över dokumenten minst vart tredje år samt vid behov föreslå uppdatering eller justering. Förvaltningschefen har det övergripande administrativa ansvaret för underhåll och översyn av de styrdokument som beslutas av universitetsstyrelse, rektor, förvaltningschef eller avdelningschef. Dekan har det övergripande administrativa ansvaret för underhåll och översyn av de styrdokument som beslutas på dekan-, nämnds-, prefektnivå eller i kollegiala beslutsorgan.

Styrdokumenten delas också in i styrdokument gällande

- organisation och styrning t.ex. arbetsordningar, besluts- och delegationsordningar, kvalitet, verksamhets- och aktivitetsplaner.
- administration, stöd och service t.ex. arbetsmiljö, ekonomi, personal, kommunikation, säkerhet, resor och representation.
- forskning, som beskrivs som styrdokument kring administration och planering av forskning.
- forskarutbildning t.ex. antagning, planering och utformning.
- utbildning på grund- och avancerad nivå t.ex. antagning, tillgodoräknande, examen, ämnen och utbildningsutbud. Slutligen finns även föreskrifter och lagar.

Ovanstående innebär att det totala materialet i den här studien inledningsvis bestod av 139 texter, de s k centrala styrdokumenten (därutöver finns styrdokument på olika nivåer, såsom fakultetsnivån). Analysen har sedan gjorts i tre steg. Steg 1 med en övergripande genomläsning av samtliga dokument, steg 2 med ett urval av dokument som rör styrprocesser och arbetsbeskrivningar i olika former, steg 3 som innebar en närläsning av de valda dokumenten. Därefter kompletterades dessa tre steg med ytterligare ett steg med en komplettering av dokument och ytterligare en närläsning (det utvecklas längre ner i texten).

I det första steget ingick då samtliga 139 centrala styrdokument. Av dessa valdes sju dokument ut som särskilt centrala för studien eftersom de refereras till i många av de andra styrdokumenten och eftersom de bedömdes som övergripande när det gäller hur arbetet beskrivs, hur beslut fattas, hur verksamheten styrs och kontrolleras samt hur kvalitet i verksamheten ska arbetas med:

- Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2019/580
- Mittuniversitetet besluts- och delegationsordning, dnr MIUN 2019/657
- Mittuniversitetets strategi 2019-2026, uppdaterad 2023-02-21, dnr MIUN 2018/1006
- Mittuniversitetets styrmodell, dnr MIUN 2019/1118
- Regler för intern styrning och kontroll, dnr MIUN 2019/1516, reviderad 211207
- Mittuniversitetets kvalitetssystem för forskning, dnr MIUN 2021/1904
- Kvalitetssystem för utbildning på grund-, avancerad-, och forskarnivå, dnr MIUN 2018/1820

I inledningen i Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2019/580 nämns att ”Arbetsordningen är särskilt tydlig vad gäller linjeorganisationens uppgifter och formella mandat. För den kollegiala delen innehåller arbetsordningen i första hand övergripande bestämmelser kring de valda organens uppgifter.

Den kollegiala strukturens roller och mandat regleras närmare i fakulteternas arbetsordningar samt besluts- och delegationsordningar" (s. 3/15). På sida 11 finns ytterligare en formulering som tydliggör att "den kollegiala organisationen regleras i fakulteternas arbetsordningar. Av den anledningen så kompletterades ovanstående urval med ytterligare ett steg (steg 4) med fakultetsspecifika dokument, även om dessa då inte är centrala styrdokument och kanske inte lika ofta används hos t.ex. centrala förvaltningsverksamheter:

- Arbetsordning för fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 2019/658
- Besluts- och delegationsordning för fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 2019/658
- Plan för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av forskning vid fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 202/1688
- Arbetsordning fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2019/1139
- Besluts- och delegationsordning fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2019/1140
- Rutiner för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av forskning vid fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2021/198

Det innebär att det totala antalet dokument som valdes ut är tretton dokument, sju centrala styrdokument och sex dokument på fakultetsnivå (3 st dokument/fakultet). Det kan nämnas att det inte finns någon närmare förklaring till varför linjeorganisationernas arbetsordningar bör vara särskilt tydliga i de centrala styrdokumenten. En möjlig anledning är att arbetsordningarna skulle skilja sig mellan fakulteterna när det gäller de kollegiala delarna av verksamheten varför man då valt att inte ha dem i de gemensamma styrdokumenten.

Som nämnts inledningsvis så har olika former av "kollegialitet" varit ett sökord (kollegialitet, kollegiala, kollegier, kollegium) för antalet instanser där kollegialitet nämnts, en så att säga enkel genomgång av huruvida kollegialitet som styr- och arbetsform är närvarande i centrala styrdokument. Ytterligare ett sökord kom att bli "akademisk frihet" eftersom det vid närläsningen framträdde att kollegialitet inte nämndes i någon större utsträckning men att det skulle kunna tolkas som att skrivningar kring akademisk frihet ändå innebar att kollegiala arbets- och styrformer på olika sätt framträder i dokumenten. Men även akademisk frihet förekom sällan i de centrala styrdokumenten.

Nästa steg innebar en läsning utifrån fem aspekter som vilar på Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) samt Clarks element (1983). Dessa aspekter betonas som grundläggande uttryck för att kollegiala arbetssätt och styrformer genomsyrar verksamheten.

- Kollegialitet tydliggörs (kollegialitet bör vara en aktiv och närvarande berättelse som det diskuteras kring och görs gemensamt)
- Kunskap, erfarenhet och bedömningar är kollegialitetens fundament (den akademiska verksamheten, universitetet som myndighet, bör vila på vetenskaplig kompetens inom det som berörs och erfarenhet och bedömningar bör vara vägledande och inte översättas till instrumentella processer som utförs långt från den miljö där kunskapen är som störst)
- Grundläggande normer och värderingar är kunskap, frihet, kultur, kollegialitet (dessa normer och värdering bör balansera andra ideal såsom kontroll, effektivitet, målstyrning)
- Beslutsmandatens fördelning (för att akademisk frihet och kunskap ska vägleda verksamheten så bör verksamheten vara vaksam på beslutsmandatens fördelning)
- Styrformer som ideal och praktik (för att akademisk frihet och kunskap ska vägleda verksamheten så bör verksamheten vara vaksam på balansen mellan kollegiala styrformer, managementstyrning och byråkratisk styrlogik

Resultat och analys

Utifrån de fyra olika stegen och närläsningen av de valda dokumenten framträdde två teman: 1) kollegialitet nämns sällan och beskrivs ofta i svepande termer, samt 2) det kollegiala belutsmandatet är otydligt.

Tema 1: Kollegialitet nämns sällan och beskrivs ofta i svepande termer

Kollegialitet i dess olika former nämns förvånansvärt sällan i de centrala styrdokumenten med tanke på att Mittuniversitetet inte bara är en myndighet som vilken myndighet som helst utan att kärnverksamheten är en kunskapsintensiv verksamhet med ett särskilt uppdrag att värna fri kunskapsutveckling. Som ett exempel så nämns inte kärnverksamhetens centrala kollegiala organ, ämneskollegier och dess ordförande ämnesföreträdaren, i Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2019/580. Detta trots att kvalitetsansvaret för forskning och utbildning i mångt och mycket vilar på just dessa konstruktioner (vilket nämns tydligt i de fakultetsspecifika arbetsordningarna). Det kollegiala ansvaret att gemensamt som akademiska kollegor värna kvaliteten i forskningen och utbildningen genom att med hjälp av den samlade kunskapen och erfarenheten göra korrekta bedömningar av vad som behöver göras och varför synliggörs alltså inte i den centrala arbetsordningen. Detta trots att det borde vara möjligt att gemensamma aspekter av kollegialitet synliggörs och ges en framträdande position i ett så pass centralt styrdokument och på så sätt också förtydliga kärnverksamhetens arbetsformer inte bara för respektive fakultet och de medarbetare som förväntas förhålla sig till de fakultetsspecifika styrdokumenten.

I de fall kollegialitet i dess olika former nämns i de centrala styrdokumenten nämns de ofta såsom ”…eller kollegiala organ” utan att dessa exemplifieras i samma utsträckning om andra verksamheter. Det är också otydligt vilka kollegiala organ som refereras eller på vilket sätt dessa arbetar (bereder, beslutar och genomför arbetet).

Ett exempel är att i dokumentet Handläggningsordning för Mittuniversitetets styrdokument, dnr MIUN 2021/290, som är ett övergripande och beskrivande dokument för samtliga styrdokument, definieras styrdokument som ”dokument som beslutas av universitetsstyrelse, rektor, förvaltningschef, dekan, prefekt, avdelningschef eller kollegiala organ [egen kursivering]”. Uppräkningen av roller som beslutar om styrdokument visar att de flesta styrdokument är beslutade av linjechefer[1] på olika nivåer. Formuleringen ”…eller *kollegiala organ*” gör det otydligt vilka kollegiala organ som finns och hur de kopplas till styrdokument fastän det hade varit möjligt att nämna dem och på så sätt också tydliggöra vilka som finns och vilket arbete som utförs i kollegiala organ.

Ytterligare ett exempel är att, som nämnts ovan, Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2019/580 påpekar att ”arbetsordningen är särskilt tydlig vad det gäller linjeorganisationens uppgifter och formella mandat medan den kollegiala delen i första hand innehåller övergripande bestämmelser kring de valda organens uppgifter” (s. 3/15). Därefter nämns universitetsstyrelsen, rektor och prorektor, fakulteter (med dekan, prodekan, vicedekan, institutioner, centrumbildningar) och gemensam förvaltning där arbetsformer, ansvar och beslutsmandat lyfts. Men förutom fakulteterna (som är kollegiala organ) nämns inte kollegiala organ såsom råd eller ämnes- och forskarkollegier. Dessa nämns i de fakultetsspecifika arbets- och besluts- och delegationsordningarna men tydliggörs inte i de centrala och gemensamma styrdokumenten.

En möjlig konsekvens av detta är att de kollegiala organen och de kollegiala arbetsformerna blir svåra att förstå och relatera till linjeorganisationens tydligare uttryckta arbetsformer och organisering. Det ger också att Mittuniversitetets gemensamma syn på akademisk frihet och kollegialitet inte framträder i någon större utsträckning och förefaller något obearbetad i relation till andra arbetsformer och styrformer (och som vi ska se nedan så framträder den på olika sätt i respektive fakultets styrdokument).

Så som nämns ovan i fem av de olika aspekterna så bör kollegialitet vara en aktiv och närvarande berättelse som det diskuteras kring och som görs gemensamt, inte bara av kollegierna själva utan av hela verksamheten (såsom olika linje- eller förvaltningsorganisationer). Om så inte sker så finns en risk att de delar av MIUNs verksamhet som centraliserats och som inte befinner sig fysiskt i miljöer där kärnverksamheten görs och på så sätt dagligen möter uttryck för kollegiala

arbetsformer tappar en del av förståelsen för centrala delar av akademiska arbets- och styrformer. Men det riskerar även att det inom kärnverksamheten skapas en självbild av att de verksamheter som nämns i de centrala styrdokumenten och som ständigt refereras till har ett större existensberättigande och särskilt behöver betonas medan de ”kollegiala organen och arbetssätten” inte uppfattas ha samma position i beskrivningar på central nivå.

Som betonats ovan så är kollegialitet i olika former tydligt närvarande i de två fakultetsspecifika arbetsordningarna men de skiljer sig åt i hur kollegialitet och linje uttrycks och betonas. Till exempel på beskrivs skillnaden mellan den kollegiala organisationen och linjeorganisationen i Arbetsordning för fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 2019/658 som att ”Den kollegiala organisationen ansvarar i första hand för forskningens och utbildningens innehåll och kvalitet medan linjeorganisationen ansvarar för hantering av anslag, myndighetsutövande uppgifter och arbetsgivaransvar” (s. 2) och betonar vidare att ”Den humanvetenskapliga fakulteten betonar vikten av den kollegiala organisationen som garant, historiskt likväl som i framtiden, för en kultur där kraften, kunskapen oh erfarenheten hos den akademiska professionen uppmuntras och verksamheten därmed utvecklas” (s. 3).

Medan i inledningen till Arbetsordning fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2019/1139, så betonas att ”Arbetsordningen beskriver fakultetens linjeorganisation och den akademiska kollegiala organisationen, deras respektive ansvar, beslutsmandat och arbetsformer. Här beskrivs centrala begrepp och processer i syfte att synliggöra rollfördelningen och gränsdragningen mellan de två organisationerna” (s. 4/28). Här finns också en formulering som går att tolka som en utökning av linjeorganisationens ansvarsområden ”Linjens huvudsakliga perspektiv är personalfrågor, arbetsmiljö, ekonomi, samt verksamhetens innehåll och inriktning” (s. 7/28). Det finns även en formulering i samma dokument ”den kollegiala organisationens uppdrag är att leverera lösningar på frågeställningar som rör verksamheten” (s. 8/28) samt ”linjens perspektiv är kvalitet (egen kursivering) för verksamheten och personal” (s. 9/28). Här har kollegiala organisationerna blivit en leverantör och linjen en garant för kvalitet. Genomgående har fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier tydligare beskrivit skillnaderna mellan linje- och kollegial organisation medan fakulteten för humanvetenskaps arbetsordning har ovanstående formulering i ett stycke i inledningen av dokumentet. När kvalitetsansvar nämns så formuleras det också något annorlunda, prefekten (som här får representera linjeorganisationen) ska ”verka för (egen kursivering) att forskning och utbildning av hög kvalitet bedrivs inom institutionens verksamhetsområde” (s. 12) där verka för i större utsträckning antyder att linjen skapar förutsättningar (genom arbetsmiljö, budget och personalansvar) för att kollegierna ska ha goda förutsättningar att ansvara för kvalitet i utbildning och forskning.

Även när det gäller skrivningar kring fakulteternas ämnes- och forskarkollegier (forskarkollegium som organ är en konstruktion som bara finns vid HUV) finns skillnader. I Arbetsordning för fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 2019/658 uttrycks det att ”Ämneskollegiet utgör den viktigaste enheten för kollegiala samtal och beslut” (s. 10) medan någon tydlig markering inte finns i Arbetsordning fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2019/1139.

Sammanfattningsvis så är kollegiala arbets- och styrformer relativt osynliga i centrala styrdokument. Om de nämns så ges de en övergripande beskrivning och i de fall de exemplifieras så utelämnas ofta ämneskollegier (och forskarkollegier) och ämnesföreträdare som i andra dokument förväntas ta ansvar för att Mittuniversitetet håller hög kvalitet i utbildning och forskning. De relateras inte heller till de olika linjeorganisatoriska arbetsformer som tydliggörs så kopplingen dem emellan kan vara svår att förstå.

Analysen visar att det finns skillnader mellan fakulteterna i de dokument där kollegiala arbets- och styrformer ges större utrymme, dvs. fakulteternas arbetsordningar och besluts- och delegationsordningar. Intrycket är att den humanvetenskapliga fakulteten har synliggjort kollegialitet i större utsträckning (vilket också återfinns när det gäller beslutsmandat vilket kommer att utvecklas nedan).

Tema 2: Det kollegiala beslutsmandatet är otydligt

På samma sätt som att de kollegiala arbets- och styrformerna är otydliga på central nivå och särskiljer sig på fakultetsnivå så är det kollegiala beslutsmandatet otydligt. Det hänger förstås ihop med tema 1 ovan, att de kollegiala organen klumpas samman på central nivå och att de uttrycks på olika sätt på fakultetsnivå. Det blir på så sätt otydligt vilka som refereras eller förväntas vara delaktiga och på vilket sätt (med vilket mandat och i vissa fall, inget mandat alls i praktiken). Men också eftersom kollegialitet i huvudsak nämns som ett ansvar (för forskar- eller grundutbildningens kvalitet t.ex.) men mer sällan som att det ansvaret behöver göras med ett antal befogenheter.

I det centrala styrdokumentet Mittuniversitetet besluts- och delegationsordning, dnr MIUN 2019/657, nämns enbart fakultetsnämnd, inga råd eller ämneskollegier berörs. Men fakultetsnämnderna är också kollegiala organ och det är tydligt i den centrala besluts- och delegationsordningen att mycket vilar på att de bägge fakulteterna och fakultetsnämnderna i sig har kollegiala arbetsformer som gör att formuleringar såsom ”Beslutas efter förslag från fakultetsnämnd” (finns löpande som kommentar kring flera beslutsmandat som rektor avgör men i störst utsträckning under 4. Utbildning) också kan ses som kollegialt beredda beslut. Här

återfinns också ”beslut såsom inrättande och avveckling av centrumbildningar och forum” eller ”besluta om anställning och avbrytande av anställning för professorer” som exempel där sådana kommentarer finns i den centrala besluts- och delegationsordningen (s. 22/34 och s 25/34). På så sätt är det möjligt att spåra att ämnes- och forskarkollegiernas kollegiala arbetsformer representeras i den centrala besluts- och delegationsordningen.

I Besluts- och delegationsordning fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, dnr MIUN 2019/1140 gällande fakultetsnämndens mandat så delegeras ett flertal beslutsmandat till de tre olika råden och vissa fall dess ordförande. Till exempel så gällande att ”föreslå rektor att anställa professorer” så är det delegerat från fakultetsnämnden till Anställningsrådet respektive rådets ordförande (s. 11/43) eller besluta om ”fastställande av allmän studieplan på forskarnivå” så är det delegerat från fakultetsnämnden till Rådet för utbildning på forskarnivå (s. 13/43). Men det finns inga beslut som delegeras till ämneskollegier.

I Besluts- och delegationsordning för fakulteten för humanvetenskap, dnr MIUN 2019/658 återfinns samma typ av delegeringar av beslutsmandat från fakultetsnämnden till de tre olika råden och vissa fall deras ordföranden. Men det finns även flera beslutsmandat som delegeras till berört ämnes- eller forskarkollegium, såsom ”fatta beslut om byte av handledare” på forskarutbildningsnivå (s. 7) eller inrätta och avveckla kurs samt fastställa och revidera kursplan” på forskarutbildningsnivå (s. 7).

På det sätt ämnes- och forskarkollegiernas beslutsmandat synliggörs är således oftast såsom i form av ett hörande, ett samråd eller en dialog eller som i ovanstående fall som ett mandat som delegerats till de tre beredande råden samt i några fall delegerats direkt till ämnes- eller forskarkollegierna. Hörande, samråd och dialog blir således centrala former för hur kollegiala befogenheter eller beslutsmandat ges utrymme och de är också en stor del av kittet mellan linje och kollegium och mellan rektor, dekan och nämnd och kollegium. Dessa former är på så sätt särskilt viktiga att värna om och utveckla för att ämneskollegiernas ansvar ska ha goda förutsättningar, vilket vi kommer återkomma till.

En alltför stor andel av det akademiska arbetet vilar just på kollegiernas förutsättningar att ta ansvar. I Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2019/580 nämns tidigt ”vetenskapligt kompetenta och konstnärligt kompetenta lärare” och dessa används sedan på olika sätt när kollegialt ansvar ska tas i olika kollegiala råd och organ såsom ämneskollegier. Det står också tydligt i Mittuniversitetets kvalitetssystem för forskning, dnr MIUN 2021/1904 och Kvalitetssystem för utbildning på grund-, avancerad-, och forskarnivå, dnr MIUN 2018/1820 att ”ämnesföreträdarna ska utöva ett övergripande kvalitetsansvar för ämnet” (s. 10/27) vilket är en stark formulering, ett ska-krav. Det står även att ”de

kollegiala arbetsformerna och de kollegiala organen är av central betydelse för Mittuniversitetets kvalitetsarbete" (s. 10/27). Vidare lyfts akademisk frihet i samma dokument under rubriken 3.1 Forskningens frihet "autonomi och akademisk frihet ska vara centrala utgångspunkter för all forskning vid Mittuniversitetet" och "universitetsledningen och fakulteterna har ett särskilt ansvar att främja och följa upp[2] forskningens frihet" (s. 13/27) och här kan just värnandet av de tre formerna av "kitt" ovan vara en viktig aspekt.

Men för att särskilt betona ämneskollegiernas faktiska beslutsmandat så framträder förutsättningarna att utöva ett övergripande kvalitetsansvar på ämneskollegial nivå på tre olika sätt i de tre olika besluts- och delegationsordningarna (den centrala och de två fakultetsspecifika). I det centrala styrdokumentet Mittuniversitetet besluts- och delegationsordning, dnr MIUN 2019/657 nämns inte ämnesföreträdare eller ämneskollegier någonstans. I de två fakultetsspecifika besluts- och delegationsordningarna finns för fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier ett beslutsmandat för ämneskollegium och ämnesföreträdare, ämnesföreträdare får fatta "beslut om tillgodoräknande under tid för pågående studier på forskarnivå" (delegerat från fakultetsnämnden) (s. 19/43).

För fakulteten för humanvetenskap sammanlagt nio områden som ämnesföreträdare och ämneskollegium/forskarkollegium får fatta beslut kring. Förutom antalet beslutsmandat så är det intressanta förstås att se vad beslutsmandaten berör med utgångspunkt i vad det innebär när det gäller arbetsformer att "utöva övergripande kvalitetsansvar". Ett exempel är att den humanvetenskapliga fakultetens forskarkollegium "i dialog med prefekt bereda och besluta hur ämnets fria forskningsanslag fördelas" (s. 24) vilket innebär att de ekonomiska förutsättningarna för att ta ansvar för forskningens kvalitet framträder tydligare.

Sammanfattningsvis så är det kollegiala ansvaret betonat vid många olika tillfällen i de centrala och fakultetsspecifika styrdokumenten men beslutsmandatet är otydligt (och kanske till och med osynliggjort i vissa fall när det gäller ämneskollegiala arbetsformer). Det finns alltså potential när det gäller att lyfta att beslut ska vila på vetenskaplig grund och fattas så nära den vetenskapliga kompetens kring frågan vilket i många fall innebär att de kan vara ämnesspecifika samt att den vetenskapliga kompetensen finns på ämneskollegial nivå. Att synliggöra det arbetet kanske inte bör återfinnas i besluts- och delegationsordningar (av förvaltningsrättsliga skäl) men det bör synliggöras någonstans för att inte kollegiala arbetsformer organisatoriskt ska ha en obalans mellan ansvar och befogenheter (som även är en av de största anledningarna till arbetsrelaterad stress.

Diskussion och slutsatser

När de två temana som redogjorts för ovan vävs samman så väcks frågor kring de två aspekterna 'grundläggande normer och värderingar' och 'styrformer som ideal och praktik' och hur Mittuniversitetets centrala och fakultetsspecifika styrdokument synliggör kollegiala arbets- och styrformer.

- Hur balanseras ideal såsom regelefterlevnad, kontroll, effektivitet och målstyrning (som är mer dominerande inom byråkratiska ideal eller managementideal)?
- Har den akademiska professionens ideal och fundament (kunskap, erfarenhet och bedömningar) instrumentaliserats och gjorts transaktionell?

I det empiriska materialet framträder en betoning på traditionell myndighetsutövning och verksamhetsstyrning som också framstår som något osäker, det ger intryck av att det behövs både hängslen och svångrem för att säkerställa verksamheten och en i många fall låg tillit till kollegiala arbetsformer: Som om kollegiala arbetsformer inte riktigt skulle klara av att ta det ansvaret utan mer frisläppta skulle urarta till situationer såsom berättelser om vad som brukar kallas en "perverterad kollegialitet" (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016) med "självsvåldiga professorer" eller en arbetsmiljö med trakasserier som lämnar mycket övrigt att önska. Det finns det säkerligen exempel på även vid Mittuniversitetet men frågan är ifall den oron vid ett ungt och relativt sett nyetablerat lärosäte lett till att den kollegiala arbets- och styrformen i vissa delar av verksamheten inte riktigt fått utrymme?

Huruvida det görs i större utsträckning vid Mittuniversitetet än vid andra lärosäten undersöks inte i denna delstudie och kanske är en sådan jämförelse inte heller relevant för det framtidsarbete som Mittuniversitetet vill göra. Men Mittuniversitetet är ett ungt lärosäte som fortfarande har ett arbete att göra för att hitta sitt sätt att vara ett universitet och den typ av obalans som framträder kan ses som en försvårande omständighet för att skapa hög kvalitet i forskning och utbildning.

Att myndighetsutövandet skulle ta sig ett större uttryck i styrdokument var förväntat men obalansen går ändå att diskutera med utgångspunkt i begreppen performativitet och diskurs. De språkliga uttrycken i de centrala styrdokumenten skriver fram och synliggör en viss del av verksamheten medan andra då inte framträder. En kan då fråga sig om det är önskvärt att kollegiala arbets- och styrformer bör nedtecknas med risk för att de då både regleras och görs om till processkartläggningar med steg som inte kan förändras. Eller om det ändå är viktigt att det också bör finnas någon form av centrala dokument där dessa synliggörs men vilket sätt är lämpligt?

Ett exempel är dokumentet Regler för intern styrning och kontroll, dnr MIUN 2019/1516, som inleds med formuleringen att ”processen ska säkerställa att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter och uppnår verksamhetens mål” vilket även borde inkludera att bedriva utbildning och forskning av god vetenskaplig kvalitet men ingenstans i dokumentet nämns kärnverksamheten och kollegiala arbetsformer för kvalitetssäkring medan det genomgående finns ett fokus på regelefterlevnad. I uppräkningen av ansvariga och ansvar så betonas däremot ansvar för att verksamheten ”bedrivs enligt gällande regelverk” (s. 14/16).

Dokumentet betonar visserligen att det som inom Mittuniversitetet benämns som verksamhetsplanering (VP) är navet för ”sammankoppling av olika typer av verksamhetsförutsättningar och integrerar arbetet med intern styrning och kontroll” samt att ”Mittuniversitetets kvalitetssystem för utbildning på grund-, avancerad och forskarnivå utgör en viktig förutsättning för den interna styrningen och kontrollen” (s. 4/16) och på sida 5 nämns också att riskanalyserna även bygger på en ”sammanställning av de utmaningar som identifierats i verksamheten i samband med verksamhetsplaneringsprocessen” (s. 5/16).

Men eftersom dokumentet så starkt betonar regelefterlevnad och inte nämner uppdraget att bedriva utbildning och forskning och eventuella risker för att så inte kan ske (såsom t.ex. att man förlorar en examensrättighet eller en central senior forskare) så ger dokumentet en bild av att det viktigaste för intern styrning och kontroll är just risken för att regler inte följs.

I det centrala styrdokumentet Mittuniversitetets kvalitetssystem för forskning, dnr MIUN 2021/1904 nämns dock att ”Mittuniversitetets kvalitetsarbete utgår från de etablerade akademiska värden och arbetsformer som sedan länge är naturliga inslag i den kvalitetskultur som präglar verksamheten” (s. 4/27). Där lyfts även att det finns rutiner för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling och att dessa rutiner bland annat inkluderar ”forskningens frihet” (s. 6/27). Samt att ”de kollegiala arbetsformerna och de kollegiala organen är av central betydelse för Mittuniversitetets kvalitetsarbete…” (s. 10/27). Men förutom peer-review förfarande så är det få exempel på vad det innebär.

Ett universitet behöver alla tre styrformer; en effektiv byråkrati, god managementpraktik och kollegial styrning. Perspektivet i den här delstudien och i den här texten är tydligt fokuserat på det tredje och dessutom även på den ämneskollegiala (och forskarkollegiala) nivån. Det innebär att vissa aspekter fokuseras och andra inte alls finns med i resultat och analys. Anledningen till fokuset på ämneskollegier (och forskarkollegier) är dock just att komma så nära det vardagliga akademiska arbetet som görs ute i utbildnings- och

forskningsverksamheterna som möjligt. Vilken förståelse för det arbetet synliggörs i våra centrala styrdokument var den huvudsakliga frågan. Och så här i slutet väcks frågan: - Vad gör vi på jobbet? Behöver vi gemensamt, för oss själva och tillsammans, synliggöra vad det kollegiala arbetssättet och den kollegiala styrformen innebär i praktiken? Exemplifiera, vända och vrida på, formulera och kanske även dela inom lärosätet i större utsträckning?

Skulle det innebära möjligheter att begränsa onödiga uttryck för regelefterlevnad eller managementstyrning i form av processteg[3], kontrollfunktioner och dokumentation och administrativa arbetsuppgifter och på så sätt avlasta det som syns i de andra delstudierna som en fragmentering som inverkar menligt på förutsättningarna att hålla hög kvalitet i forskning och utbildning?

Referenser

Acker, S., & Armenti, C. (2004). Sleepless in academia. *Gender and education*, 16(1), 3-24.

Billot, J. (2010). The imagined and the real: Identifying the tensions for academic identity. *Higher education research & development*, 29(6), 709-721.

Churchman, D. & King, S. (2009). Academic practice in transition: hidden stories of academic identities, *Teaching in Higher Education*, 14(5), 507–516. https://doi.org/10.1080/13562510903186675

Clark, B. R. (1983). The contradictions of change in academic systems [1]. *Higher Education*, 12(1), 101-116

Davies, B., & Bansel, P. (2010). Governmentality and academic work: shaping the hearts and minds of academic workers. *Journal of curriculum theorizing*, 26(3).

Davies, B., Gottsche, M. & Bansels, P. (2006) The Rise and Fall of the Neo-Liberal University, European Journal of Education, Jun 01. 41(2), 305-319.

Jacobsson, M. & Söderholm, A. (2025). Beyond Conventional Leadership: On Homo academicus (dux) and Ontological Assumptions in Academia, i Cinque, S. & Ericsson, D. (red.) *Debating 'Homo Academicus' in Management and Organization. Ontological Assumptions and Practical Implications*, Palgrave debates in Business and Management, Palgrave Macmillan

Jones, G. A., & Weinrib, J. (2022). The changing context of academic work: Fragmentation, institutional horizontal diversity and vertical stratification. In *Research handbook on academic careers and managing academics* (pp. 36-46). Edward Elgar Publishing.

Marginson, S. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press.

Rider, S., Sundberg, E., & Ahlbäck Öberg, S. (2014). Kollegialitet i koncentrat: Rapport från Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer, *Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap*, 2014-05-20. Uppsala universitet.

Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). *Kollegialitet: en modern styrform.* Lund: Studentlitteratur.

[1] Även om det ska betonas rektor och dekan även har en roll som kollegial ledare utöver linjechefsrollen.

[2] Vilket vore intressant att undersöka, huruvida universitetsledning och fakulteter har följt upp hur forskares frihet vid Mittuniversitetet ser ut.

[3] Såsom åtta steg för att få en kursplan beslutad och publicerad.

6. Aviga AVA-lösningar och reflektioner

Redaktörerna

Projektet hade i uppdrag att bidra med ökad kunskap om vad lärare och forskare på Mittuniversitetet uppfattar som de största begränsningarna eller utmaningarna för att kunna hitta koncentrerad tid och koncentration för forskning och utbildning, samt studera närmare vilket handlingsutrymme som finns på olika nivåer för att förändra situationen. I detta kapitel reflekteras kring den kunskap som kommit fram i våra och andra studier, en reflektion som avslutas med förslag på organisatoriska åtgärder.

Arbetssituationen

Intervjuer, enkäter, workshops, dokumentanalyser och processkartläggningar. Det är många metoder som har använts i projektet men en samstämmig bild som träder fram av hur det är att vara verksam som lärare och forskare på vårt universitet. Det är personal som vill mycket, är engagerade, kreativa, aktiva, ansvarstagande och många brinner för verksamheten som typiska eldsjälar, men är också trötta, överbelastade, stressade, uppgivna, arga och utmattade. Problembilden som projektet tog sitt avstamp ifrån bekräftas. Det är en fragmenterad arbetssituation och fragmenteringen av arbetet driver på obalansen mellan krav och resurser i arbetsmiljön. Kraven handlar både om mängden arbete, att jobba i högt tempo, sällan ha tillräckligt med tid för arbetsuppgifter, och att hantera oförenliga krav, men även att hantera emotionella krav och finnas till för studenter, doktorander, nya och gamla kollegor. Det är en hög arbetsbelastning med många arbetsuppgifter som ska hinnas med under arbetstid och i materialet framträder en bild av att det är en ständig kamp att hinna med. Strategierna handlar mycket om att reducera och prioritera det mest akuta vilket går ut över det sociala och kollegiala i verksamheten som urholkas. Det skapar distans, minskad kunskap om varandras forskning och minskad tid för ”kreativ mylla” där dialog och umgänge väcker idéer, samverkan, nätverk och utveckling av vår kärnverksamhet. Det som gör oss till en attraktiv forskarmiljö. Kort sagt, så minskas förutsättningar för sociala stöd vilket är en viktig buffert för att hantera hög arbetsbelastning (Karasek & Theorell 1990). Utifrån de olika kapitlen mejslas en bild fram av en organisation som inte stödjer relationellt arbete utan snarare isolerar. Alla springer i sitt eget ekorrhjul och försöker jobba undan olika fragment för att skapa sammanhängande tid. Den mest framgångsrika strategin är att kliva ut ur organisationen och gömma sig; gå offline, arbeta på annan plats eller utanför ordinarie arbetstid. De som uppger att de frivilligt har gått ner i arbetstid är väldigt nöjda med såväl balansen i arbetsmiljön som tillgången till sammanhängande arbetstid (ska det vara receptet på bra villkor för akademiskt arbete?).

Det minskade handlingsutrymmet

Den främsta resursen för att hantera hög arbetsbelastning är handlingsutrymme, och avser inflytande över hur, vad och när arbetet ska utföras (decision authority), men även möjligheter till lärande och att utveckla skicklighet (skill utilization) (Karasek & Theorell 1990). Akademiskt arbete kan nog sägas vara sinnebilden för ett yrke med stort handlingsutrymme jämfört med andra yrken, men problembilden med fragmentering visar att det inte längre är givet utifrån arbetets art. Universitetets kärnverksamhet är oförändrad men förutsättningarna är ändrade. Bilden är att forskare och lärare i allt mindre utsträckning styr sin egen tid, och att försöken att ta kontroll över arbetstiden ofta misslyckas.

Frågan om handlingsutrymme är komplex men begreppet är centralt för att förstå det akademiska arbetets villkor och det villkorade akademiska arbetet. Det framkommer att fragmentering till stor del handlar om att hantera en konflikt mellan logiker i arbetets styrning och organisering. Det är en konflikt som har synliggjorts inom olika forskningsfält och som delvis skett på olika analysnivåer. I tabellen nedan summeras exempel på hur konflikten har uttryckts och studerats.

Gemensamt för vårt universitet och andra offentliga verksamheter är att styrningen på samhällelig nivå länge har kännetecknats av ökad ekonomistyrning (NPM) som på flera sätt har omvandlat villkoren i offentlig sektor, inte minst, för professionellt arbete. Det är en logik baserad på effektivitet utifrån ekonomiska värden som sätter konkurrens, måluppfyllnad och resursallokering i fokus (Hood 1991). Standardiserade mätningar blir styrande för att möjliggöra utvärderingar, jämförelse, uppföljning och kostnadskontroll. Vad som tillskrivs värde i denna logik blir styrande för resursallokering. Målet att uppnå effektiva organisationer har hittills främst inneburit minskad ekonomisk finansiering, samtidigt som allt fler politiska mål ska uppfyllas. Magra verksamheter innebär minskade resurser och underfinansiering bidrar till fragmentering när mer, eller samma mängd, verksamhet ska åstadkommas med mindre resurser. Som framkommit i analyserna så är den inbyggda fragmenteringen i akademin med forskning, undervisning och tredje uppgiften inte ett problem i sig, utan det blir ett problem när det inte finns tillräckligt med resurser för respektive uppgift och de konkurrerar med varandra i tid. Det är en mager organisation och med hög arbetsbelastning trycks det relationella undan, då det tar för lång tid och inte är akut. Ironiskt nog driver jakten på effektivitet oss längre bort från de politiska mål om ex. social hållbarhet och jämställdhetsintegrering som syftar till att stärka verksamhetens kvalité och det akademiska arbetets villkor.

Den organisatoriska kontexten i offentliga verksamheter har på flera sätt omvandlats av den ekonomiska styrningen. Strukturellt har det inneburit ökad byråkratisering som bland annat tar sig uttryck i expansion av organisatorisk

överbyggnad. Det vill säga att stödverksamheter växer i omfattning, blir mer professionaliserade och förändrar maktbalansen mellan kärn- och stödverksamhet. Resultatet blir två professionella logiker med olika syfte: ”two different discourses employed to justify professional status. While occupational professionalism draws on notions of self-regulation, autonomy, professional ethics, and collegial authority; the discourse of organisational professionalism builds on notions of control, rules and standardisation, accountability to external audiences, and hierarchy” (Alamaa et al. 2024).

Det här får stora konsekvenser för det akademiska arbetet och är en förklaring till den ökade arbetsbelastningen. Det innebär ökad inrapportering av olika data som krävs för att ex. säkerställa att verksamheten lever upp till externa krav och är jämförbart med andra universitet. Vidare minskar handlingsutrymmet att styra hur, var och när arbetsuppgifter ska göras. Det är ofta som saker ska rapporteras in och inte sällan med kort varsel. Vidare har professionalisering av stödet medfört att enklare administration trycks ut i kärnverksamheten, självadministrationen ökar och bidrar till de-professionalisering i kärnverksamhet (Hall 2025, Hall 2021, Brodkin 2011). Sammantaget växer mängden administration till en ny tredje uppgift, men som trots sin omfattning och prioritering inte räknas som arbete. Det är främst ett osynligt arbete som i hög grad villkorar det akademiska arbetet och försvårar sammanhängande tid eftersom det oftast är mer tydliga och direkta uppgifter med kortare deadlines än exempelvis forskning och utvecklingsarbete. Dessutom tar det ofta mer tid än vad som förväntas.

De förändrade förutsättningarna innebär ökad fjärrstyrning av akademiskt arbete vilket minskar möjligheten att själv planera sin tid. Digitaliseringen möjliggör omvandlingen, skapar avstånd, ökar självadministration och håller oss sysselsatta med att tillgodose organisationens behov mer än det akademiska systemet. Vidare bidrar den digitala arbetsmiljön i sig till den ökade arbetsbelastningen och minskade handlingsutrymmet, såväl mängden system som deras utformning förutsätter en annan användare än den sällananvändare som lärare och forskare oftast är. Kontentan blir att många arbetsuppgifter blir extra, utöver det som finns i anställningen. Hålen/sprickorna i vad verksamheten definierar som akademiskt arbete, och tilldelas tid, blir osynligt arbete som görs på fritiden eller med forskningsmedel.

Tabell 1. Översikt av olika begrepp som illustrerar den inneboende konflikten mellan logiker i det akademiska arbetets styrning och organisering.

Det akademiska arbetets villkor	**Villkorat akademiskt arbete**
Akademiska systemet	Arbetsorganisation (NPM) (vilken organisation som helst)
Kollegialitet	Linjen
Organisera för komplexitet	Organisera för standardisering
Yrke	Anställd
Yrkesprofessionalism	Organisationsprofessionalism
Kvalitativ tid	Kvantitativ tid
Professionell bedömning	Standardisering
Relationellt	Digital distans
Flexibilitet mot akademiska systemet	Flexibilitet mot organisationen
Osynligt arbete	Synligt arbete

Vad ska vi ha tid till?

Forskning och undervisning är de kärnverksamheter som definierar vår organisation som ett universitet. Vår funktion i samhället är att vara en nödvändig infrastruktur i samhället för kunskapsutveckling och välutbildad arbetskraft. Starka forskarmiljöer krävs för att erhålla externa medel och attrahera forskare. Forskningsbaserad undervisning förväntas resultera i undervisning av hög kvalitet. Fast den ökade fragmenteringen inom akademin indikerar att forskning och undervisning alltmer blir konkurrerande i stället för kompletterande verksamheter, och byråkratiseringen gör att båda konkurrerar med ökad administration

För att säkerställa organisationens överlevnad (ekonomi) räcker det dock inte bara att utföra kärnverksamhet med tillräcklig kvalitet. Likt alla organisationer behöver universitetet säkerställa både produktionen (kärnverksamhet) och den sociala produktionen för att verksamheten ska fungera. Den ekonomiska styrningens slagsida försvårar båda.

I likhet med andra studier om professionellt arbete i offentlig sektor framkommer svårigheter att synliggöra mer kvalitativa, relationella och sociala aspekter av arbetet (Hasselblad 2024, Brodkin 2011, Hasenfeld 2023). Den ekonomiska logiken främjar ett kvantitativt perspektiv på tid. Mätbarhet och tempo hamnar mer i fokus än på processerna som leder till de önskvärda resultat som mäts. Det akademiska arbetets villkor utgår ifrån en relationell logik och en kvalitativ syn på tid. Reflektion, erfarenhetsutbyte, stödja yngre forskare, tid för studenter,

utveckling av kurser med kollegor, bygga forskargrupper, utveckla nationella och internationella nätverk och samarbeten, ta kollegiala beslut etc. är processer som kräver kontinuitet och att personer känner varandra, eller åtminstone känner till varandra. Det är inget som synliggörs i uppföljning eller tilldelas tid i bemanningsprocessen.

Det relationella är inte bara en logik i det akademiska arbetet utan en funktion i organisationens sociala reproduktion i stort. En trivsam och socialt fungerande arbetsplats är viktig för arbetstillfredsställelse och återhämtning. Det framkommer att det som är bra för arbetsmiljön även stärker verksamheten. Främsta orsaken till upplevelsen av bristande stöd är att det finns ett avstånd till stödet och att det saknas personliga relationer. Det saknas kunskap om vem man ska vända sig till när vi inte känner varandra. En nyligen publicerad rapport visar dessutom att ”Stress, hög arbetsbelastning och brist på resurser skapar en grogrund för konflikter och missförstånd som kan eskalera till hot eller trakasserier” (Brax 2025).

De två logikerna, som illustreras i tabellen ovan, möts i bemanningsprocessen och skapar en omöjlig uppgift för studierektorer, särskilt när fullbelagda tjänster vid årets början prioriteras och planeringen är på detaljerad nivå. Akademiskt arbete är villkorat av ständiga förändringar, ofta med kort varsel, och då krävs en bemanning som gör det möjligt att hantera det.

Under tiden för projektet har vi diskuterat vilka aspekter av detta som också kan vara unika för Mittuniversitetet? Den generella problembilden av styrning och organisering av akademiskt arbete visar att Mittuniversitetet står inför samma utmaningar som andra verksamheter i offentlig sektor. MIUNs litenhet och uppdelning på två campus kan möjligtvis göra oss mer sårbara, då vi är färre som ska bära den överbyggnad som styrning och politiska krav ställer. Vår storlek kan också vara en fördel, ju mindre institutionaliserad organisation desto lättare att förändra. Det finns ett handlingsutrymme och kanske kan vi visa vägen för andra. Under projekttiden har vi haft kontakt med kollegor på andra lärosäten som följer projektet med intresse, och hoppas att vi ska finna lösningar som de själva kan använda för att lösa problemen med fragmenterat arbete.

Problembilden visar att det krävs åtgärder som balanserar ett alltför ensidigt fokus på ekonomisk logik för att förbättra det akademiska arbetets villkor. Ytterst handlar det om att balansera den byråkrati som myndighetsutövningen kräver och stärka universitetets autonomi genom att organisera för komplexitet. Det förutsätter stärkt kollegialitet, förändrad fördelning av tid och resurser samt förbättrad digital arbetsmiljö.

Organisatoriska åtgärder

Sammantaget framkommer att svårigheter att finna koncentrerad tid och koncentration för akademiskt arbete till stor del är relaterat till arbetets organisering och styrning. I enlighet med systematiskt arbetsmiljöarbete behöver handlingsutrymmet på organisatorisk nivå identifieras och användas för att göra arbetssituationen mer hållbar. Nedan presenteras en lista med förslag på organisatoriska åtgärder som tagits fram utifrån vad som kommit fram i projektet.

1. Förändrad fördelning av tid och resurser

Ett problem är vad som ger tid i tjänsten och hur det görs. En utgångspunkt bör vara att ingen behöver ha sin tjänsteplan fullplanerad i början av året. Det behöver finnas kollegial tid i tjänsten. De som frivilligt har gått ner i tjänst upplever 60 procent som en bra nivå för att ha sammanhängande tid och hinna med allt nuvarande osynligt arbete. Frågan behöver diskuteras och varför inte börja med att:

1.1 Undersöka vad som skulle krävas för att bemanna alla tjänster 60 procent?

1.2 Översyn av utformningen av rollen som studierektor gällande tid, mandat, ansvar och gränsytan gentemot andra, som ekonom och prefekt. En specifik roll i denna fråga är uppdraget som studierektor. Hen fungerar som spindeln i nätet och att stärka den rollen bör kunna bidra till förändring och en mer hållbar arbetssituation för studierektorer.

Ett annat sätt att åstadkomma mindre fragmentering är att minimera tiden som behöver läggas på utlysningar som är ett tidskrävande osynligt arbete. Inom lärosätet finns möjlighet att minimera interna utlysningar, som ofta kommer med kort varsel, och istället ha som princip att fördela ut pengarna till ämnena. Det skulle minimera den ständiga stressen och tröttheten över att söka medel och bidra till mer sammanhängande tid. Det skulle även främja jämlikhet då inte alla har tid att söka medel vid de tillfällen som dyker upp.

1.3 Fördela ut medel på ämnena istället för att ha interna utlysningar

2. Förändrat stöd

En central resurs för att åstadkomma sammanhängande tid och mindre mängd osynligt arbete är decentraliserat stöd. Distansen mellan stöd- och kärnverksamhet är ett problem. Vi behöver känna varandra, eller åtminstone känna till varandra bättre. Det finns till och med en förhoppning om att det skulle få folk att gå till jobbet mer och ge mer livaktiga arbetsplatser, om det gick att få mer personlig hjälp på plats.

2.1 Decentraliserat stöd

En annan del av detta är att minska mängden självadministration. Det kan innehålla olika saker, exempelvis administration kring gäster som behöver boende, resa och ersättning, det praktiska kring disputationer, resebokningar, fakturor osv.

2.2 Minskad självadministration

3.Förbättrad digital arbetsmiljö

En tidskrävande kamp med olika digitala system var ständigt närvarande i lärares och forskares arbetsvardag, och visar på behovet av en mer sammanhållen digital arbetsmiljö. Här skulle ett utvecklingsarbete kunna ske utifrån de resultat som kommit fram gällande gränssnitt för hantering av administrativa sällanuppgifter, färre sällananvändningsverktyg och genomtänkt interaktionsdesign. Förslagsvis välja ut några system där sällananvändare får delta i utveckling av verktyg.

4.Stärkt kollegialitet

Sist men inte minst handlar frågan om fragmentering om makt över arbetsvillkoren. Sedan arbetet med MIUN 2025 har kollegiala protester mot försämrade arbetsvillkor minskat. De utmaningar som identifierades då är kvar och frågan är om det inte har intensifierats och normaliserats? Det behövs stärkt kollegialitet i organisationen för att bättre balansera det akademiska arbetets villkor med hur det idag är villkorat av den organisatoriska styrningen. Ett omtag om frågorna kring kollegialitet: tydliggöra den kollegiala styrningens särart, varför den behövs, när och hur den förväntas fungera, samt var och under vilka förutsättningar kollegialitet utövas. Som vi nämnde ovan är tid för kollegialt arbete en väg att gå liksom kollegial styrning av medel istället för interna utlysningar, men frågan om att stärkt kollegialitet är större än så.

Avslutningsvis

Det brister i organisatoriska förutsättningar. Personal i kärnverksamheten vill skapa, utveckla och bygga akademisk verksamhet. Och gör det trots att vi arbetar i en organisation som fungerar som ett motstånd, i meningen att vi får stjäla tid, jobba på fritiden, prioritera genom att ducka så mycket det går för olika påbud och tyvärr undvika kollegiala aktiviteter så som seminarier. Vi skapar mycket bra verksamhet trots, och inte tack vare arbetets organisering och styrning. Vad skulle vi inte kunna göra med bättre förutsättningar?

Referenser

Alamaa, L., Hall, P. & Löfgren, E. (2024). Why are organisational professionals expanding in the Swedish public sector? The role of accountability, *Public Policy and Administration*, vol. 40(1) 50–69.

Brax, D. (2025). *Utsatthet vid svenska universitet och högskolor: En undersökning om trakasserier, hot och våld mot forskare och lärare*. Sekretariatet för genusforskning: Göteborgs universitet.

Brodkin, E. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (suppl.2):i253-i277.

Hall, P. (2025). *Varför ökar den offentliga byråkratin i Sverige?* Malmö Universitet.

Hall, P. (2021). Tillit och dimensionering av personalgrupper, i Bringselius, L. (red.) *Tillit och omdöme. Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Hasenfeld, Y. (2023). Förord i Johansson, S., Dellgran, P. & Höijer, S. (2015) *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Natur & Kultur.

Hasselblad, A. (2024). *Unraveling the Socio-Technical Tensions of Performance Measurement in Public Welfare Organizations*. Doktorsavhandling, Mittuniversitetet.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.