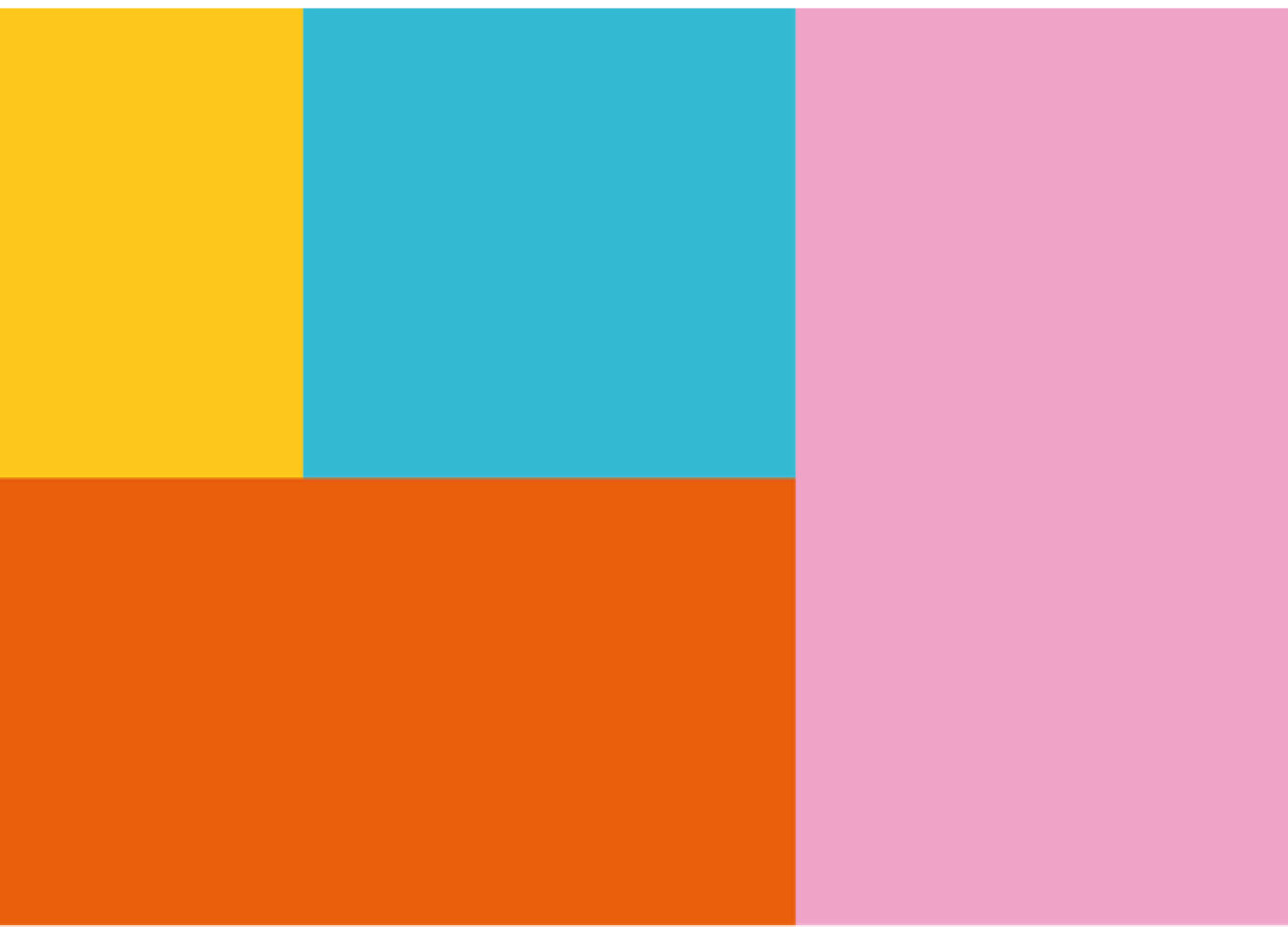




# Mitt, ditt och vårt universitet

– Att förstå något gemensamt





# **Mitt, ditt och vårt universitet**

- Att förstå något gemensamt**

Mid Sweden University  
Sundsvall/Östersund, 2017

Printed by Mid Sweden University, Sundsvall  
Phone: +46 (0)10 142 80 00  
Mid Sweden University

# Tack

Vi vill börja med att rikta ett stort och innerligt tack för det förtroende vi gavs att ansvara för det här arbetet. När vi fick frågan kändes det nästan överkligt och oöverstigligt. Vem tar på sig ett sånt här arbete i sin egen organisation och var det ens möjligt? Men det här är och förblir ett gemensamt arbete och det hade inte blivit något alls utan framförallt kontrastparen men också alla er andra som på olika sätt deltagit (i intervjuer, enkäter, seminarier och olika former av samtal)! Att vi till slut tackade ja berodde på att vi bägge menar att tycker man något så får man också ta de chanser som finns att påverka, att så att säga identifiera det handlingsutrymme som finns. Det tror vi fortfarande på men vi skall inte sticka under stolen med att det nu är väldigt skönt att få lämna över stafettpippen!



# Innehåll

Tack.....	iii
Sammanfattning.....	9
Miun2025 – en introduktion .....	11
Ett annorlunda framtidsarbete – Miun2025 .....	13
Mitt – Ditt – Vårt universitet .....	17
<b>På jakt efter den tid som flytt: Om arbetsdelningar och inomorganisatoriska utmaningar .....</b>	<b>31</b>
<b>Professioner i akademien och akademins professioner .....</b>	<b>49</b>
<b>Bortom New Public Management? Berättelser om arbetssituationen i akademien .....</b>	<b>59</b>
Arbetssituationen på Miun 2025 .....	67
Avslutande diskussion .....	70
<b>Att hantera spänningar och undvika dysfunktionell styrning.....</b>	<b>73</b>
<b>Ledarskap i trassliga styrningslogiker – att utbilda handledare och ledare .....</b>	<b>85</b>
Utbildning till handledare av doktorander .....	86
Ledarutveckling med fokus på genus, makt och mångfald.....	89
<b>Språkets makt och maktens språk.....</b>	<b>97</b>
<b>Forskningspolitik i universitetets konkreta vardag – ett centrumbildningsarbete .....</b>	<b>113</b>
Vintersportcentrum .....	114
Forskning inom Sportteknologi vid Mittuniversitetet .....	124
Sensible Things that Communicate .....	128
Från demokrativecka till demokratiforskning .....	131
CER – ett forskningscentrum med stark regional förankring .....	134
Mitt, ditt och vårt risk- och krisforskningscentrum: RCR .....	139
FSCN – en av Sveriges bästa? .....	143
Från förening till forum med genus i fokus.....	145
<b>Inför det fortsatta framtidsarbetet .....</b>	<b>149</b>

<b>Miun2025 – an introduction.....</b>	<b>153</b>
<b>The intention of a management group.....</b>	<b>155</b>
<b>The work for the future from now on .....</b>	<b>159</b>
<b>Författarpresentationer .....</b>	<b>163</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>169</b>



# Sammanfattning

Den här boken är ett av flera resultat av ett arton månader långt arbete här vid Mittuniversitetet som vi valt att kalla "Miun2025 - ett annorlunda framtidsarbete". Arbetet inleddes våren 2015 och avslutades vid årsskiftet 2016 och har inneburit en mängd olika saker för många olika människor och för vissa kanske inget alls. Initiativet togs av rektors ledningsgrupp mot bakgrund av ett tioårsjubileum, en omorganisation, en psykosocial arbetsmiljöenkät, nya centrala styrdokument som skulle arbetas fram och funderingar över vår relation till omvärlden. Det resulterade i att vi valde det vetenskapliga samtalet som grund för arbetet, där begreppet mångtydigheter blev bärande. Framtidsarbetet syftar således inte till att skapa en värdegrund utan att försöka förstå och hitta sätt att hantera många olika sätt att beskriva vår verksamhet. På ett övergripande plan går det att säga att framtidsarbetet bedrivits i tre delar: en seminarieriserie, sex fallstudier och författandet av denna bok men därunder ryms naturligtvis en mängd andra processer som horisontellt och vertikalt rörts upp, identifierats och synliggjorts i och med att vi gemensamt under så lång tid har diskuterat vårt lärosäte.

I denna bok samlas texter om mitt, ditt och vårt universitet. Den handlar om hur medarbetare vid Mittuniversitetet beskrivit sin arbetsplats i olika sammanhang: enkätsvar, intervjuer, workshops och även eget författade textbidrag i syfte att ge ett inspel till det nya strategiarbetet. En av de viktigaste slutsatserna är att ett universitet måste kunna härbärgera komplexitet. De andra handlar om att låta spänningsfält synas och finnas, att låta kollegier (inom lärosätets alla verksamheter) vara bärare av kvalitet och utveckling, att säkerställa att funktioner med arbetsledande ansvar har förutsättningar att skapa ömsesidig respekt och rimliga arbetsvillkor, att tydliggöra att vi alla arbetar vid ett universitet med forskning och utbildning i centrum är viktiga delmängder i det. En annan viktig slutsats är att vår gemensamma bild (såsom till exempel centrala styrdokument) snarare fokusera på hur än vad, att de värnar om vårt lärosätes integritet och att de är kopplade till varandra. Slutligen, om det blir tydligt att det är medarbetarna som bär verksamheten genom ovanstående två infallsvinklar så är det också viktigt att värna arbetsvillkoren, att motverka arbetsfragmentering och att säkerställa återhämtningspauser – många av de medarbetare som uttrycker en stor glädje över sitt arbete och inför sina arbetskamrater och de kommande tio åren har vi alla möjligheter att se till

att den glädjen i ännu större utsträckning får utrymme att omsättas i fantastisk utbildning och forskning här vid Mittuniversitetet.

# Miun2025 – en introduktion

Katarina Giritli Nygren & Katarina L Gidlund

Under jubileumsåret 2015, när Mittuniversitetet firade 10 år som universitet, tittade vi en del bakåt på vår historia och återupplevde flera fantastiska minnen från denna resa. I samband med att vi blickade bakåt blev det också viktigt att försöka blicka framåt utifrån frågor om Mittuniversitetets roll i framtiden? Vilka vi är och vill vara och hur kan vi få handlingsutrymme för att skapa den identiteten? Det fanns också ett antal olika dilemman som universitetets ledning bedömde att de skulle behöva lyfta upp på dagordningen. Dessa dilemman tog sin utgångspunkt i frågor som rörde universitetets identitet, värdegrund och konsekvenserna av en stor organisationsförändring. Bakom detta fanns också ett antal alarmerande resultat från universitetets medarbetarenkät.

Arbetet för att lyfta upp dessa frågor på dagordningen samlades under rubriken Miun2025 – ett annorlunda framtidsarbete. Med Miun2025 ville vi starta upp ett samtal där alla på universitetet skulle få möjlighet att ge sin bild av Mittuniversitetet för att tillsammans skapa vår framtid och det universitet vi vill vara. En av de viktigaste och samtidigt mest ifrågasatta utgångspunkterna för detta arbete har varit att vi gjort det med det vetenskapliga samtalet som metod i syfte att utmana tanken om att det skulle kunna finnas bara ett sätt att beskriva vår framtid och vår identitet. Istället har vi önskat att Mittuniversitetets framtid ska kunna skapas utifrån en mångfald av infallsvinklar och utgångspunkterna är att vi kan verka tillsammans ändå. Därför är detta också på sitt sätt ett värdegrundsarbete.

Miun2025 har bestått av tre delar: *en seminarieriserie, fem fallstudier* och *en summering i form av en bok* där flera berättelser om Mittuniversitetet ska beskrivas.

Seminariererien syftade till att hålla mångtydigheterna vid liv. Med seminariet som akademisk verkstad har vi försökt problematisera hur rådande trender och förändringar av de sätt varpå universitet styrs och organiseras påverkar oss. Vad dessa förändringar kan berätta för oss om vilka värden som blir överordnade andra och vilka ideal om det goda som blir till styrande i vår vardag. Föreställningar om vad ett universitet är/bör vara, vad som är ett gott akademiskt ledarskap, goda lärmiljöer, goda forskare och goda forskningsmiljöer vilar alltid på sådana ideal. Därför måste det få finnas plats för mångtydiga föreställningar om det goda.

De fördjupande och granskande fallstudierna har haft som uppgift att lyfta upp olika inomorganisatoriska spänningsfält till diskussion. Precis som vid flera andra lärosäten har de senaste årens styrning och ledning vid Mittuniversitetet varit inspirerade av New public management, NPM. Det har därför varit viktigt att låta medarbetare ge sin syn på vad dessa förändringar inneburit. På vårt universitet, precis som på andra lärosäten går åsikterna isär. Vissa anser att universitetet ska styras kollegialt av personer som har kunskap om och förståelse för universitets uppgifter och verksamhet medan andra förespråkar ett tydligt och managementinspirerat ledarskap. Avsikten är inte att enas eller att neutralisera interna spänningar utan att tänka och tänka om, vrida och vända, se, förstå, och kanske även uppskatta paradoxer och mångtydigheter.

I den sista delen, alltså den bok ni nu håller i er hand *Mitt, ditt och vårt universitet – att förstå något gemensamt* samlas flera olika reflektioner om Mittuniversitetet, framförallt utifrån ett medarbetarperspektiv, men det finns också andra röster. Det kanske kan tyckas vara spretigt, men är så av nödvändighet. Att låta olikheterna ta plats har varit en viktig ansats i vårt arbete.

Miun2025, ett arbete med utgångspunkt i så många olika dilemman kommer naturligtvis att laddas med väldigt olika betydelser beroende av var i verksamheten man befinner sig och vilka frågor som ligger en närmast. Detta betyder också att några medarbetare kanske hade förväntat sig ett annat innehåll i den här boken. Det gör inget. Det här är den bok det blev och den handlar om det som alla de som bidragit till den, genom att svara på enkät, skriva kapitel, delta vid intervjuer, möten och workshops valt att lyfta fram. Boken har siktat inställt på framtiden, den handlar om hur medarbetare vid Mittuniversitetet vill berätta om sin arbetsplats och sitt arbete i syfte att ge ett inspel till det nya strategiarbetet. Det innebär att ett flertal olika ambitioner samlas under en övergripande önskan om att ta ett omtag kring vad som skulle kunna beskrivas som ett värdegrundsarbete vid lärosätet eller som att återerövra vad vi vill att Mittuniversitetet skall vara. Genom att stimulera till än mer dialog i vår egen verksamhet kanske med den boken som utgångspunkt, vill vi att framtidsarbetet ska bidra till en trygg arbetsmiljö där människor växer och idéer utbyts och där utbildnings- och forskningskvalitet står i centrum.

# Ett annorlunda framtidsarbete – Miun2025

*Hans-Erik Nilsson, Morgan Palmqvist, Håkan Stenström, Anders Söderholm,  
Mats Tinnsten & Susanna Öhman*

Vad är ett universitet? Vad vill vi att vårt universitet ska vara? På ett sätt är frågan enkel att besvara: Kunskap. Universitetet är en plats, eller kanske ett tillstånd, där kunskap skapas och förmedlas men också förnyas, förmeras och förädlas i umgänget mellan aktiva forskare, lärare och studenter. I allt väsentligt bör förstås universitetet byggas så att detta kunskapsarbete blir så fritt och kreativt som möjligt.

Men, kunskapen hämtar förstås näring i det samhälle vi lever i, de kulturella och sociala värden som finns och har funnits, den natur och teknik som präglat oss såväl som politiska och ideologiska ambitioner som uttrycks av alla samhällets särintressen eller valda församlingar. Dessutom ska kunskapen omsättas till samhällsutveckling, nytta eller förändring på ett eller annat sätt; dels genom de studenter som vi utbildar och som sedan kommer ut i samhället för att göra gott; dels genom den forskning som publiceras och blir till nya arbetssätt runt om i samhället.

Utbytet mellan universitetet och omgivande samhälle är en relation som blivit allt mer betonad under de senaste decennierna. Det är en följd av den vikt som tillmäts universitetet för att lösa allehanda samhällsproblem. Relationen uttrycks inte minst i mängder med utvärderingar och mätningar för att se om vi gör vad som förväntas. Men också i riktade utlysningar av projektmedel för att lösa eller hantera avgränsade problemställningar, i både tid och rum, eller bredare samhällsutmaningar.

Sammantaget krävs det att universitetet, det vill säga vi som finns på universitetet, tar ställning till vad vi vill göra, hur vi vill bygga kvalitet och vilka propåer från omvärlden vi kan och bör svara på. Vi behöver hävda vår integritet i förhållande till externa intressen men vi kan inte heller backa från ett nära samarbete med samhälle, näringsliv och organisationer.

Som ett tioårigt universitet är inte heller vår ställning trygg eller garanterad i en resursknapp omvärld där excellenssatsningar och bibliometriska tabeller skördar sina framgångar. Vetenskaplig framgång är något som vi skapar själva men, och det är ett viktigt men, framgången måste erkännas i en vetenskaplig miljö av kollegor runt om världen. Universitetet har många sådana vetenskapliga miljöer att relatera till inom olika ämnen och det finns inte ett för alla likadant sätt att bygga

vetenskaplig kvalitet. Det är med andra ord självklart att vetenskaplig kvalitet kommer ur den kraft som finns i varje ämnesmiljö, varje forskargrupp och, ytterst, hos alla våra enskilda medarbetare.

Samtidigt är universitetet en statlig myndighet under regeringen som har att uppnå höga ambitioner vad gäller jämställdhet, hållbarhet, ekonomisk redovisning med mera och följa lagar och förordningar om anställningsformer, studenters rättssäkerhet, arbetsmiljö och former för beslutsfattande för att bara nämna några. Det finns också behov av gemensamma system och arbetsprocesser för allt från att registrera studenternas studieresultat till att bemanna personal och registrera inventarier.

För vår del har dessutom regering och riksdag från tid till annan fattat beslut som på ett mycket handfast sätt påverkat vår verksamhet. Det har varit perioder av kraftigt utbyggd forskning i början av 2000-talet till perioder med kraftiga neddragningar av takbeloppet för utbildning under början av 2010-talet.

Uppdrag som regeringen formulerar vad gäller neddragning eller utbyggnad måste hanteras direkt och universitetets olika ledningsskift blir omedelbart engagerade i det arbetet. Under perioder har vårt universitet präglats av kraftiga förändringar av det slaget och det finns en risk att frågan som inledde denna text – vad är ett universitet? – glöms bort till förmån för viktiga men i någon mening kortsiktiga förändringsinsatser.

Miun2025 är ett initiativ som universitetsledningen tog för att föra upp frågan om universitetets själ och framtid på dagordningen. Det gjordes efter en tid av stora och för delar av universitetet omvälvande förändringar då frågan om vår gemensamma framtid som akademisk verksamhet i en större vetenskaplig gemenskap av universitet och högskolor inte hade varit i blickfånget.

Med Miun2025 ville vi bjuda in till ett samtal om universitetets utveckling och framtid. Vi ville använda de i vetenskapliga sammanhang välbekanta metoderna: seminariet, det kritiska samtalet, det nyfikenhetsdrivna kunskapssökandet och den vetenskapligt argumenterande texten. Vi ville stärka diskussionen mellan medarbetare om den verksamhet som ligger närmast dem oavsett om det är ämne x eller y eller förvaltning eller bibliotek. Vi ville stärka vår gemensamma förmåga att diskutera och debattera vår framtid på lite längre sikt.

Om man så vill kan man kalla Miun2025 ett framtidsprojekt eller ett värdegrundsprojekt. Det är viktigt att även förutsättningarna för vår verksamhet synas. Det inkluderar de arbetsvillkor och de strukturer som

sätter villkoren för vår verksamhet i dagens samhälle. Hur ska vi på vårt universitet hantera de utmaningar som alla våra medarbetare möter varje dag i sitt arbete, både vad avser krav och möjligheter. Man kan karaktärisera det som en startpunkt på ett mer sammanhållet strategiskt arbete i syfte att forma universitetets prioriteringar under kommande år. Man kan se det som ett sätt att revitalisera vår interna diskussion och ett sätt för att skapa utrymme för ett vetenskapligt samtal om vetenskaplig verksamhet.

Vi vill att det ska vara allt detta men först och främst ska Miun2025 ses som ett uttryck för vår övertygelse att universitetets kvalitet utgår från våra medarbetares vilja, förmåga och möjligheter att engagera sig i kunskapsarbetet på universitetet.





# Mitt – Ditt – Vårt universitet

*Anders Olsson & Leif Sundberg*

För framtidsarbetet Miun2025 har tankarna organiserats i fyra kontrastpar: språkets makt och maktens språk, arbetsdelningar och organisatoriska utmaningar, universitetets styrningsrelationer, professioner i akademien och akademins professioner. Som en komplettering till slutsatserna i dessa ämneskonstellationer har författarna till detta kapitel, Anders Olsson och Leif Sundberg, gjort en enkät för att närmare ta reda på attityder till och erfarenheter av Mittuniversitetet och riktat den till alla personalkategorier och studenter. Det är tio öppna frågor, och svaren på dem hoppas vi kan ge en gemensam bild av attityder och uppfattningar som styr forrådet av Mittuniversitetets framtid eller belysa där uppfattningar går isär. Frågorna i enkäten har utformats för att närmare kunna diskutera begreppen "Mitt – Ditt – Vårt universitet", och det är vår förhoppning att diskussionen av de svar som enkäten har givit kan bidra till en framtidsbild av Mittuniversitetet 2025.

Under oktober 2016 gick en enkät (skapad i Google Forms) ut till anställda och personal vid Mittuniversitetet. För att få bredd på svaren och fånga in så många reflektioner som möjligt tog vi hjälp av Kommunikationsavdelningen med att sprida enkäten till så många grupper av anställda och studenter som möjligt. Svaren har analyserats tematiskt där vi först kvantitativt har letat efter vanligt förekommande ämnen och sedan kvalitativt bundit samman och problematiserat dessa ämnen utifrån de reflektioner som vi funnit i enkäten.

Mittuniversitetet har på några decennier bildats från två länsvis organiserade högskolor – Högskolan i Sundsvall/Härnösand och Högskolan i Östersund – till en gemensam regional högskola, Mithögskolan, 1993, och därifrån utvecklats till det universitet, Mittuniversitetet, som firade sitt tioårsjubileum 2015. Denna resa har gått mycket snabbt. Hur är det att arbeta som lärare, forskare, administratör vid ett universitet i sådan snabb utveckling? Hur är det att vara student vid Mittuniversitetet?

Frågorna har vi valt för att belysa Mittuniversitet som ett regionalt universitet och vad detta innebär, men också för att beskriva Mittuniversitetet sett i relation till andra universitet. Vad har vi gemensamt, vi som arbetar och studerar vid Mittuniversitetet? Vilka fördelar finns, och vilka nackdelar? Vilka möjligheter har vi att nå de mål som vi själva och

verksamheten sätter upp? Vad är det som hindrar oss att nå dessa mål? Vad betyder Mittuniversitetet för dig, för oss, och hur uppfattas det av andra? Hur förhåller sig ett regionalt universitet till den mellannorrländska region där det befinner sig? Till andra universitet, i Sverige och i andra länder? Vad betyder det att identifiera Mittuniversitetet som mitt, ditt eller vårt universitet?

Enkäten har besvarats av 170 personer – 96 kvinnor, 71 män och tre övriga; medelålder är 45,1 år. Den har besvarats både med utvecklade och argumenterande svar och med kortfattade påståenden. Många personalkategorier och många grupper av studenter har varit inblandade. Svaren ger därför en mångfacetterad bild av relationen och attityden till Mittuniversitetet.

Dessa svar kunde kvantitativt ha sammanfattats i ett antal staplar eller tårtbitar, men vi har istället valt att redovisa dem i ordmoln med tillhörande kommentarer och observationer i fyra avsnitt: om gemensamma faktorer, fördelar och nackdelar, egna och andras attityder till Mittuniversitetet och de hinder och möjligheter som Mittuniversitetet erbjuder. Dessa avsnitt leder till slut fram till en övergripande diskussion om "Mitt – Ditt – och Vårt universitet" som förhoppningsvis kan ge både en bakgrund till och underlag för Miun2025.

Detta blir alltså en öppen text att läsas med nyfikenhet och med kommentarer och observationer som läsanvisningar.

#### Gemensamma faktorer

Vilka gemensamma faktorer förenar alla på Mittuniversitetet? Visioner förenar och binder samman delar till en välpaketerad och polerad helhet i form av värdeord. Närhet, nytta och nyfikenhet är ledord som utgör varumärket Mittuniversitetet. Vi ville ta reda på om anställda och studenter på Mittuniversitetet delar några gemensamma värderingar och uttryck. Kan de relateras till varumärket eller tar de någon annan riktning? Frågan var ledande och mötte ett visst motstånd bland dem som svarade på enkäten.

# Mittuniversitetet



Bild 1: Gemensamma faktorer

Motståndet var befogat visade det sig då gemensamma faktorer är svåra att finna. "Vet inte" blandat med "ingen aning" och liknande uttryck dominerar svaren. Det enda ledord som svaren närmar sig är Närhet. Närhet till vad? Detta utvecklas i nästa del av detta kapitel. I övrigt hänvisar respondenterna till kärnverksamheterna forskning och utbildning. Även dessa teman återkommer senare, när vi går in på vad Mittuniversitetet betyder för den enskilda individen. Som en organisation och ett varumärke inrättar sig de svarande inte i kollektivet utan hänvisar till att det saknas gemensamma, förenande faktorer. Undantag utgörs av yrkesroller involverade i varumärkesarbetet som nämner nyfikenhet och nytta.

Det vi kan konstatera efter att ha läst svaren är att Mittuniversitetet utgör en differentierad värld, där många olika grupper samsas, eller trängs. Vår förhoppning är att vi i detta kapitel lyckas samla en någorlunda rättvis bild så att dessa grupperns åsikter kommer fram och ingen glöms.

Citat i urval:

Vet inte om jag tycker att det finns några sådana faktorer. Tänkte först säga geografisk placering, men kom sedan att tänka på alla distansstudenter. Mittuniversitetet består av så många olika "grupper"

Att vi tycker om att vara här

En vänskaplig anda. Familjärt nära

Bra fråga – förutom att vi alla är anställda och att alla på olika sätt bidrar till en kvalitativ forskning och utbildning och en samverkan som når framgång så menar jag att det finns behov av en tydlig vision och framtidsbild som också kommuniceras och därmed förenar

Bidrar till att utveckla ett universitet i regionen som samtidigt får regionen att växa

En vilja att vidga gränser

För- och nackdelar

- Vilka fördelar har Mittuniversitetet gentemot andra universitet?
- Vilka nackdelar har Mittuniversitetet gentemot andra universitet?

Två öppna, men raka frågor för att positionera Mittuniversitetets någonstans mellan bra och dåligt i jämförelse med andra universitet. I konkurrensen om studenter och forskningsmedel används varumärket som ett vapen, då vi ska in på marknaden, Finns här en koppling till New Public Management? Kundernas behov står i centrum och utgör en efterfrågan som ska uppfyllas. Hur ser kunderna – studenter och anställda – på Mittuniversitetets konkurrenskraft?

**Litet** studenterna  
 Bostadsgaranti utbildningar **universitet**  
 personligt jämförelse ämnen koppling gemenskap  
 känner olika **Distansutbildning** universitetet  
 läget Sverige kontakt stämning regionala  
 natur skulle fint  
**bra** mitt **studenter** större fjäll mer  
 fin stort MIUN intimt Trevlig landet del ungt  
 Fina bättre näringsliv distans vägar mig hav flera  
 Borde Vet Närheten region var välja verkar kurser  
 många lättare här **Finns**  
 lokaler **Närhet** plats Nytt lätt två  
 studera studera erbjuder små orter  
 fjällen alla möjlighet lärosäte regionen några  
 relativt fördel stad **mycket** ligger personal  
 miljö påverka organisationen Storleken undervisning  
 äldre korta **möjligheter** också både  
 flexibelt arbetslivsanknytning campus  
 forskning **lärare** Sundsvall emellan  
**mellan** Mittuniversitetet  
 utbildning

Bild 2: Fördelar

Forskningsmedel  
**MIUN** **studenter**  
 svårare utbildning studenterna  
 Mittuniversitetet etablerade  
 därmed **utbildningar** kurser gamla vid  
 sina bredd ibland begränsat rekrytera ungt  
 Uppsala genom forskare status kvalitet lätt resurser  
 ingen Sundsvall personal gentemot stor **ger**  
 göra Storleken nackdelar måste **Vet** lika  
 äldre högt stora flera två kämpa utbud oss innebär  
 mitt särskilt **Litet** nytt inga nackdel  
 låg rykte okänt **Litet** dåligt avsides  
 nya nivå sin brist **Litet** bra finns  
 flesta lärosäte både Sverige miljöer **lite** mycket också del orter  
 samma större liten små långt saknas  
 vissa **andra** administration lärosäten  
 traditioner **många** sämre ligger  
 universitetet organisation ämne Östersund  
**mer** universiteteten ämnen **svårt**  
 avdelningar forskning  
**universitet**

Bild 3: Nackdelar

Mittuniversitetet blev universitet 2005. Det har alltså bara funnits i elva/tolv år när detta skrivs. Ett ungt universitet som inte hunnit växa. Att litenheten nämns är föga förvånande, men att den dyker upp som både en fördel och en nackdel är intressant. När vi kvalitativt tar oss an materialet vågar vi göra en koppling mellan den ringa storleken och närheten. Som nämndes tidigare är närheten ett ledord i varumärket Mittuniversitetet. Men vad är det man är nära till? I skriften Mittuniversitetets varumärke (2010) nämns: (Närhet) Mellan studenter och lärare, forskning och utbildning, utbildning och arbetsliv samt mellan forskning och det omgivande samhället. Och självklart närhet mellan Mittuniversitetet och omvärlden.

Vi återfinner närheten mellan studenter och lärare samt kopplingar till näringslivet i vårt material. Närhet mellan personal och ledning nämns även. Utöver det nämns närheten till natur och fjäll vilket främst gäller Campus i Östersund med Jämtlandsfjällen inom räckhåll.

Mittuniversitetet är nära "regionen" och ett begrepp som är återkommande i svaren är det regionala universitetet. Tittar vi på en karta framkommer ingen region: Två vackra campus, enligt många svarande, återfinns i två städer i två län. Vi skulle snarare säga att regionen som avses är en konstruerad universitetsregion. Vi använder uttrycket regionalt universitet men det är svårt att definiera regionen. Det är en länsövergripande skapelse som utmanar traditionella regionbegrepp, eftersom det inte finns några begrepp för en länsövergripande organisation. Kanske det inte spelar någon större roll hur man definierar regionen. Den är det som är nära. Den geografiska placeringen i Norrland och namnet Mittuniversitetet uppmuntrar till eftertanke. Ett försök att definiera universitetet som "Södra Norrlands Universitet" återfanns i materialet. Mäter man på en Sverigekarta är befinner sig universitetet mitt i landet. Konkurrensen mellan Umeå och Sundsvall som Norrlands huvudstad kanske avgörs på mållinjen där Umeå profilerat sig som hela Norrlands universitet medan Mittuniversitetets upptagningsområde är mer outtalat. Det oidentifierade begreppet "regionalt universitet" är centralt för Mittuniversitetet. Det återkommer i svar till flera frågor och blir därför ett begrepp att förhålla sig till för att balansera mitt – ditt – vårt universitet.

Två campus nämns både som en flexibilitet och som ett problem, med långa restider mellan städerna. Vissa motsättningar återfinns, där Sundsvall "tas för givet" och Östersund "sticker upp". Får vi spekulera fritt kan vi ana en viss kvarvarande rädsla från när campus i Härnösand lades ner. Sundsvall var aldrig hotat utan satt säkert i båten.

Många svarande menar att Mittuniversitetet är en möjlighet för dem att studera och arbeta på hemorten. Avstånden till nationella och internationella sammanhang nämns som en nackdel. Viktigt i regionen, okänt i världen. Samtidigt har universitetet en stor andel nationell rekrytering. Litenheten skapar dock problem vad gäller resurser och rekrytering. Resursbristen nämns i undervisningssammanhang och blir en bidragande faktor till en liten och pressad personalstyrka. Det är svårt att slåss med de stora drakarna vad gäller forskningsmedel. Uppsala nämns frekvent som storebror, eller "the evil empire" fritt tolkat av författarna.

Det är nära till näringslivskontakter, men inte nödvändigtvis "rätt" kontakter. Distansutbildningen minskar avstånden och skapar en närhet i sig, men litenheten stryker bredden i utbildningarna – få inriktningar nämns som en nackdel.

Vill vi ta ytterligare ett steg bakåt i den kausala kedjan kan vi konstatera att litenheten är ett resultat av universitetets ringa ålder. En ung organisation som antingen kan beskrivas som historielös eller fri från de bördor som traditionen medför. Precis som för en människa är organisationens åldrande oundvikligt. Över tid kommer dels slumpen att påverka utvecklingen, dels de vägval som görs inom universitetet.

För att sammanfatta kan vi säga att litenheten skapar en närhet på många olika sätt för personer på Mittuniversitetet, men även vissa begränsningar. Frågan som vi kommer att utveckla vidare i slutsatserna längre fram är om det går att behålla närheten om eller när universitetet växer sig större eller om symptom som växtvärk skulle uppstå? Just nu är litenheten dock oundviklig och något man måste förhålla sig till. Den medför vissa effekter, positiva och negativa, som man måste ta hänsyn till i nuet.

Citat i urval

Fördelar:

Storheten i det lilla, gemytligt

Finns på hemorten. Nära till lärarna och övrig personal

Lokal anknytning. Inte så traditionstyngt. Goda förutsättningar för samarbeten mellan olika discipliner och med organisationer och företag utanför akademien

Litet men ändå hyfsad bredd, bra förankring i regionen, välutvecklad distansutbildning, forskning i samverkan med omvärld.

Geografiskt mitt i landet, ett ungt universitet som inte har så mycket i bagaget.

Nackdelar:

En del medarbetare önskar nog att de istället tillhörde ett mer traditionsbundet universitet med anor och prestige. Ibland märks ett "lillebrorskomplex" och stoltheten över Mittuniversitetet saknas. Vi kommer aldrig att bli Uppsala eller Lund. Vi skulle behöva bli stoltare över att vi tillsammans är Mittuniversitetet och inga andra.

Att det är litet. Utbud av utbildningarna tycker jag har snäva inriktningar. Skulle önska mer bredd.

Svårt att attrahera rätt kompetens på grund av litenheten.

Två campusorter – en splittrad bild.

MIUN är inte tillräckligt stort och attraktivt för disputerad personal vilket innebär att det ibland bara används som ett steg i karriären och det i sin tur ger inte stabilitet.

Mitt, Ditt och Vårt Universitet

- Vad betyder Mittuniversitetet för dig? Vad tror du Mittuniversitetet betyder för andra?

Frågorna anknyter till kapitelrubriken och denna texts kanske viktigaste fundering om möjligheten att kunna ha en känsla av tillhörighet och gemensam identitet i en organisation av Mittuniversitetets storlek, splittring och utsträckning, möjligheten att formulera gemensamma nämnare. Låt oss undersöka de båda ordmolnen och försöka oss på en syntes:



bra arbetsgivare  
gjorde trygg arbetskamrater utbildning  
medarbetare Mittuniversitetet väldigt  
karriär  
känner mindre Min utveckling alla ger  
mindre trivs utvecklande Arbete inkomst Hjärtat  
MIUN drivkraft ständig intressant under nära  
undervisar stimulerande lön stor Sverige Östersund  
viktig fält roligt människor student arbeta flytta  
ser liv blir  
ser liv vår  
betyder Arbetsplats  
stolt när gör vill samarbete sätt god något samtidigt namn  
kom bland val universitetet plats kunskap får vad  
också gillar personal fler forskning mina hit bättre  
forska Forsörjning universitet lärosäte jobb tiden  
många både utvecklas studera hela  
samarbetet tycker akademi studenter  
ämne spännande trevliga potential  
kompetenta undervisning kollegor  
Regionen

Bild 5: För dig

distansutbildning Regionalt  
andra riktigt nytt  
campus högskola bra den  
beroende Trevligt mindre Tyvärr  
utanför mycket utbildningar olika  
lärosäten  
bland vilka ibland Litet positiv ska sätt  
frågar låg dem Lokalt del aning vill  
nära stor mitt uppfattar här sina sig utbildning  
vara känner vad måste tycker okänt gott helt långt  
också beror studenterna oss Större vissa alltid  
ungt uppfattas  
man stora universitet  
goda eller landet ser kan bättre rykte mer  
från vår något högschoolvärlden stort inom  
hur skulle Ingen säkert studenter kvalitet  
kanske fortfarande finns Miun  
Uppsala Sverige där viktigt  
viss Mittuniversitetet nog bild  
vet lite Nationellt lärosäte  
universitetet  
positivt

Bild 6: För andra

Som svar på frågan vad Mittuniversitetet betyder för "dig" anger många svar att det är en arbetsplats med allt vad det innebär: kollegor, inkomst, trygghet. Det regionala perspektivet kommer åter där Mittuniversitetet är det enda valet av högre utbildning för dem som till exempel av familjescäl inte vill eller kan flytta från regionen (eller vill flytta hit). Förutom den individuella nyttan poängterar många svar att universitetet är viktigt för regionen som helhet. Det är intressant och kanske betecknande att man inte talar om vilken region i och med att Mittuniversitetet befinner sig i två län. Som ett resultat av en regionalpolitisk satsning är Mittuniversitetet ett konglomerat av två länsvis organiserade högskolor. Att kalla det för ett regionalt universitet gör Mittuniversitetet unikt. En region som består av två län går emot den traditionella indelningen av Sverige i landsdelar – Norrland, Svealand, Götaland – i län eller i landskap. Regionen skulle kunna beskrivas som en mellannorrländsk region, en beteckning som knappast är möjlig att förverkliga.

Denna skapelse kanske är alltför abstrakt och vidsträckt att identifiera sig med, men citaten bakom ordmolnen fördjupar tillhörigheten. För individen har Mittuniversitetet betydelse inte bara på det personliga planet som möjlighet till arbete och inkomst utan också på mer altruistiska plan. Citaten nedan ger en mångfacetterad bild:

Vad betyder Miun för dig?

Det betyder mitt levebröd, att jag får utvecklas hela tiden och fått många fina vänner både bland kollegor men också bland studenter. Att min kompetens tillvaratas och används på ett bra sätt

Jag har lärt mig mycket om mitt fält och om kulturen i norra Sverige (översatt fr. eng)

En trygg och rolig arbetsplats som utmanar och engagerar mig. Här vill jag stanna

Min arbetsplats, trevliga medarbetare, inspirerande diskussioner och utveckling

Det betyder jättemycket, är stolt över att ha ett universitet i min stad

Otroligt roligt att få vara med och forma ett universitet, Få förunnat idag

Kreativitet, skapande, kunskap

Regional förankring, campus/distans-modell: Hjärtat i regionen

Svaren ger mest perspektiv inifrån men också utifrån. De andas ett engagemang som går från individens omedelbara behov och önskningar till delaktighet i att forma ett universitet, att finnas i en universitetsstad. När perspektivet byts till funderingar om vad Mittuniversitetet betyder för andra visar en annan bild: ett litet universitet.

Det lilla universitetet är ett begrepp på gott och ont. Det är intimt, ombonat, och litenheten kan ha ett värde i sig, även kvalitativt. Litenheten som närhet kan vara en styrka, men litenheten i förhållande till omvärlden kan även vara en nackdel, särskilt som Mittuniversitetet är en ung organisation, utan av andra självklart erkända akademiska meriter i forskning eller utbildningskvalitet. Ett axplock av enkätsvar visar dubbelheten: en uppstickare som kanske bemöts med tveksamhet eller skepsis:

Vad tror du Miun betyder för andra?

Många vet att vi finns men inte riktigt vad vi gör. Man känner främst till att vi är bra på distansutbildningar

Som ett universitet med lite lägre status än de stora men det är OK att plugga här om man vill bo kvar i regionen eller kanske flytta hit för att kombinera studier med friluftsliv. natur e.dyl.

Av andra lärosäten i Sverige som kusinen från landet; av kollegor runt om i världen som vi samarbetar med – en kompetent partner; av det omgivande samhället – en viktig partner för regional utveckling

Som en aning ungt och oetablerat, men som tar för sig allt mer

Universitet för södra Norrland

Något provinsliellt, ibland som en högskola och ibland helt okänt.

Som Mitthögskolan; glesbygdshögskola som leker universitet

Nationellt och internationellt okänt. I vissa kretsar för specialiserad forskning. Ska vi vara som de andra. Ska vi bli större och större?

Hur ska man förhålla till dessa motstridiga bilder? Förfalla till lillebrorskomplex eller stå för sin egen rätt; hålla på den regionala identiteten och se en utveckling mot acceptans och erkänsla, regionalt, nationell och internationellt för att på det sättet förena mitt universitet och ditt universitet till vårt universitet.

#### Hinder och möjligheter

Det var svårare att skapa representativa ordmoln för frågorna om hinder och möjligheter eftersom många olika formuleringar används för samma sak. Här har vi istället bestämt oss för att gå in och tolka materialet kvalitativt. En övergripande tolkning vi gör är att hindren är av den art som ofta förknippas med medelstora organisationer, det vill säga synpunkter på administration, arbetstid och ledning, utan att nödvändigtvis vara specifika för Mittuniversitetet. Sådana hinder kan röra resursbrist, tidsbrist, organisationsförändringar, tung byråkrati, utredningar och utvärderingar, som till slut blir pappersprodukter och hyllvärmare, kritiska synpunkter på ledarskap och brist på dialog som en demokratifråga. Att särskilja hinder som är gemensamma för många organisationer från dem som karakteriserar Mittuniversitetets verksamhet låter sig inte göra i detalj. Det kan ändå stämma till eftertanke och igenkännande att vad som uppfattas som problem i Mittuniversitetets verksamhet också kan vara problem i andra, liknande organisationer.

Specifikt för Mittuniversitet är att två campus kan uppfattas som ett hinder i arbetet, vilket blir en kontrast till att många också ansåg att det var en fördel under fråga 1. Av svaren märks dessutom att det är vanligare att identifiera sig med Östersund som campusort än med Sundsvall. Här märks också nedläggningen av campus Härnösand i ett tidsskede då saknaden av Härnösand är tydligare som hinder än ett samlat campus i Sundsvall som en möjlighet, av dem som har direkt erfarenhet av nedläggning och flytt.

Svaren ger syn för sägen:

Det blir gärna överdrivet mycket administrativa uppgifter och möten

Brist på resurser. T ex undervisning på kurser tar långt mer tid än man får betalt för, särskilt när man ger en kurs första gången

Dålig organisationskultur, avdelningar på flera orter, dåligt chefskap

Miun:s provocerande tunga byråkrati med olika planer hit och dit som ska utarbetas, utredningar, utvärderingar i det oändliga. Många av dem helt onödiga pappersprodukter som saknar relevans och nytta

Lång väg att pendla mellan Jämtland och Sundsvall

Skilnader i svar beror naturligtvis på vilka grupper som svarat. Röster från administrationen tycker att organisationsförändringar ger brist på överblick och tydlighet och har en alienerande effekt av isolerande grupper utan insyn. Studenter, lärare och forskare kan instämna i detta men ändå uppskatta den akademiska friheten i arbetets uppläggning, möjligheter till initiativ och nya grepp.

Det är positivt att många anställda upplever en frihet i sitt jobb bortom standardhindren. I det dagliga arbetet finner många att de ändå kan styra över sina arbetsuppgifter med viss frihet. Närheten och den regionala anknytningen ger möjligheter av rent praktisk art: socialt som att ha nära till jobbet och kunna dela en gemenskap med familj och vänner; i arbetet som att kunna ta regionala initiativ i professionsutbildningarnas verksamhetsförlagda delar för både utbildning och forskning och som att kunna initiera forskningsprojekt på regional bas. Litenheten och den regionala tillhörigheten ger alltså möjligheter men har samtidigt begränsningar för att tillhöra och upprätthålla en nationell och internationell akademisk kultur och forskningsgemenskap.

Många anser att även om friheten är stor och ger möjligheter utgör arbetets fördelning i tid, fördelning och organisation hinder för att förverkliga dessa möjligheter. Att balansera hindren för att nå möjligheterna blir alltså en ekvation att lösa, vilket följande citat om möjligheter påpekar:

Stora, goda möjligheter just nu

Jag har stor frihet; borde använda den mer

Stora. Inom satta ramar är jag fri att planera mitt arbete och disponera min tid ganska fritt

Jag kanske har tur men även som doktorand kunde jag tänkta och bestämma fritt vad jag ville göra. Än så länge fortsätter det

I det lilla är det relativt goda möjligheter. Prioriteringar sköts dock i högre instans till viss frustration

Stor frihet och många måsten samtidigt

Det beror på. En lugnare period har jag relativt goda möjligheter, men oftast är det stressigt och då krymper också känslan av att kunna styra sin arbetstid

Slutsatser och en titt i kristalkulan

Vi hoppas att detta kapitel kan fungera som ett verktyg för att blicka framåt för Mittuniversitetet. Svaren visar behov av distinktioner och vägval:

- att växa på bekostnad av närhet, eller upprätthålla litenheten och hitta andra parametrar för storhet än traditionell akademisk lärosäteskonkurrens
- att identifiera och vårda begreppet regionalt universitet i den betydelse som är specifik för Mittuniversitetet, gärna i samverkan med liknande universitetsorganisationer nationellt och internationellt
- att relatera Mittuniversitetets stora andel distansundervisning till det regionala universitetets verksamhet och till begreppet närhet
- närhetens och litenhetens konsekvenser som hinder och möjligheter

Att fortsätta diskussionen om vad som utgör mitt – ditt – vårt universitet blir därför en förutsättning för att forma Mittuniversitetets framtid. Svaren på vår enkät gör det möjligt att föra detta viktiga samtal, och detta vill vi tacka alla svarande för.

# På jakt efter den tid som flytt: Om arbetsdelningar och inomorganisatoriska utmaningar

*Bege Jonsson & Kristina Zampoukos*

## Introduktion

Vårt uppdrag i Miun2025 har varit öppet och med bara den övergripande rubriken som utgångspunkt. Vi har fritt fått tolka detta även om en förväntan kanske varit att vi skulle belysa de förändringar av Mittuniversitetets organisation som skett under senare år. Frågan om det blivit bättre har funnits med parallellt med en fördjupning kring hur olika kategorier av anställda upplever sin arbetssituation. Vår metod skulle kunna beskrivas som ett kollegialt samtal, där vi dels (med våra olika bakgrunder och som representanter för bägge fakulteterna) har fört en dialog sinsemellan, dels fört samtal med kollegor på olika håll och positioner, för att försöka förstå det som sker med oss, med organisationen och arbetsmiljön<sup>1</sup>.

Ambitionen har varit att skriva en text som trovärdigt fångar upp informanternas perspektiv på de frågor vi ställt men samtidigt en text där vi själva tar oss friheten att diskutera och reflektera utifrån frågeställningen och där informanterna hjälpt oss att betrakta problematiken utifrån olika perspektiv. Vi hoppas att våra samtal kan belysa viktiga aspekter kring hur olika medarbetare ser på dagens Mittuniversitet, och kanske får läsaren därigenom också en bild av hur de anställdas önsknings ser ut när det gäller framtidens universitet. Det finns en stor samsyn i svaren, och då flera

<sup>1</sup> Totalt genomfördes sex intervjuer och där vi sinsemellan bytte fakultet så Kristina intervjuade tre personer på NMT-fakulteten och Bege intervjuade tre personer på HUV-fakulteten. Som utgångspunkt hade vi fyra övergripande frågor. 1) Hur upplever du att Miuns nya organisation fungerar? Blev den nya organisationen och arbetsdelningen bättre eller sämre? På vilket/vilka sätt? För vem/vilka på universitetet kan det ha blivit bättre respektive sämre tror du? 2) Hur upplever du din arbetssituation idag – lägger du din tid på "rätt" saker? 3) Inom universitetet finns både olika sorters arbetsdelningar (mellan exempelvis undervisande/forskande personal och administrativ personal, mellan kvinnor och män, mellan fakulteterna och så vidare). Dessa arbetsdelningar ger också uttryck åt olika hierarkier/maktordningar. Hur upplever du dessa hierarkier i din vardag? 4) Hur ser det goda universitetet ut? I kapitlet har vi dock valt att inte strukturera svaren utifrån dessa frågor utan identifierat ett antal återkommande teman som fått göra utgångspunkten för vår presentation. Intervjuerna varade i cirka en timme och spelades in. Intervjuerna har sedan transkriberats och de citat som finns i kapitlet bygger på denna transkribering.

av de andra kapitlen i boken pekar i samma riktning, är vi övertygade om att dessa röster representerar en stor andel av de som är verksamma vid Mittuniversitetet.

#### En konstig kropp

Universitetet är en konstig kropp. Här samsas tre styrningsmodeller<sup>2</sup> som alla kräver sitt och som på olika sätt styr och påverkar vårt arbete och arbetsdelningen vid universitetet. Den första kan vi kalla för en management modell som syftar till att bygga ett varumärke och stärka universitetet i konkurrensen med andra lärosäten. Tydliga strategier och profiler efterfrågas och verksamheten ska utvärderas och kvalitetssäkras så att våra begränsade medel används så effektivt som möjligt. Delvis som ett stöd till managementmodellen, men också baserat på befintliga regelverk och externa krav så finns en utbyggd byråkrati. Denna ska födas med efterfrågad information i rätt format och i rätt tid. Examina ska levereras, tentaresultat registreras, kursplaner godkännas, budgetäskanden beredas och projekt ska slutrapporteras. Till alla delar motiverat av systemets inre dynamik. Slutligen finns tanken om kreativitet och forskningens frihet som ett ideal och karaktär av ett universitet. Detta kan inte styras vare sig genom management-tänkande eller byråkratiska modeller, utan sker inom en kollegial styrningsform. I denna bryts fakta, perspektiv, kunskap och idéer och det vi kollektivt enas om formar den forskning och undervisning som vi bedriver.

Kanske måste det vara på detta sätt och alla tre styrningsmodeller har sina respektive roller. Dock ligger sannolikt grunden till många av de inomorganisatoriska spänningarna just kring denna komplexitet i styrning. Frustrationen kommer när strategierna inte upplevs som förankrade eller inte tas på allvar, när underlagen som behövs för rapportering inte finns när deadline är inne, när tiden för det vetenskapliga samtalet saknas då formalia istället måste hanteras. Vad kan vi då göra åt detta? Ett viktigt steg är nog att synliggöra och diskutera de tre styrningsmodellerna och i dialogen skapa respekt för deras olika roller. En diskussion som dock också måste få ifrågasätta om vi alltid måste styra mot gemensamma mål, om vi alltid måste vara bäst i klassen på noggranna rapporteringssystem och om vi alltid måste försvara rätten till att prioritera den fria forskningen framför andra uppgifter.

<sup>2</sup> Relationen mellan dessa olika styrningsmodeller inom universitet och högskolor diskuteras i boken "Kollegialitet" av Kerstin Sahlin och Ulla Eriksson-Zetterquist (Studentlitteratur 2016).



Även om våra informanter inte formulerat sig enligt ovan, så upplever vi att konflikter som uppkommer mellan dessa styrningsmodeller, och speciellt i kombination med tidsbrist, utgör underströmmen i det som många upplever som jobbigt. Det är orimligt att ha byråkratiska uppgifter om det alltid måste motiveras i detalj varför viss information ska lämnas in. Det blir orimligt om forskare och lärare i alla skeden måste motivera varför ett visst projekt eller en viss kurs relaterar till övergripande strategier och prioriteringar. Det är orimligt att ha ett övergripande ekonomiskt ansvar för en stor verksamhet om man inte har utgångspunkter/strategier kring hur de begränsade medlen ska fördelas.

Kanske har den omorganisation som genomförts stärkt och hjälpt de som har ett mer administrativt ansvar. De nödvändiga byråkratiska funktionerna finns nu samlade och man har möjlighet att stötta och hjälpa varandra. Detta kan ses som en professionalisering av den byråkratiska styrningsfunktionen (se tabellen nedan). Däremot verkar många uppleva det som om andra arbetsuppgifter har avprofessionaliserats. Bland forskare och lärare finns upplevelsen att betydelsen av den specifika ämneskompetensen och fördjupningen blir allt mindre viktig. Vare sig det gäller rapportflödet (det byråkratiska) eller det strategiska arbetet (management) så blir det viktigaste att kunna navigera i systemet och uppfylla systemets förväntningar. Fokus har flyttats från forskning och undervisning till att stötta "organisationen".

I nedanstående tabell sammanfattar vi de processer som vi ser är igång på olika nivåer i organisationen, och som kommer till uttryck genom intervjuerna. Tabellen ger samtidigt uttryck för både en arbetsdelning<sup>3</sup> och en del av de inomorganisatoriska utmaningar som Mittuniversitetet står inför. En central fråga är om dessa processer och arbetsdelningar stödjer kärnverksamheten eller om de i praktiken stjäl tid från undervisning och forskning.

<sup>3</sup> Med arbetsdelning menas att arbetet och arbetsuppgifterna delas upp på olika sätt, exempelvis socialt (mellan könen till exempel), rumsligt (mellan till exempel regioner som specialiserar sig på industriell varuproduktion respektive regioner som specialiserar sig på tjänsteproduktion) eller tekniskt (till exempel genom att olika personalgrupper specialiserar sig på skilda uppgifter inom en och samma produktionsprocess). Givetvis kan kombinationer av alla dessa element förekomma. Centralt i sammanhanget är att en viss arbetsdelning inte är naturgiven eller statisk, utan att den är en produkt av en särskild produktionsregim/form av kapitalism. Se: Durkheim, Emile (1997). *The Division of Labor in Society*. New York: The Free Press. Marx, Karl (1970). *Kapitalet. Första boken*. Uddevalla: Bo Cavefors bokförlag/Clarté. Massey, Doreen (1995). *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and the Geography of Production*. Houndmills and London: Macmillan Press Ltd.

Tabell 1. Processer, arbetsdelningar och inomorganisatoriska utmaningar

<b>Styrningsmodeller</b>	Byråkrati/ Management	Byråkrati/Kollegial/ Management	Management/Kollegial
<b>Personalgrupper</b>	Ekonomer, personalvetare och kommunikatörer	Lärare och forskare	Linjeansvariga, ämnesföreträdare
<b>Övergripande process</b>	Professionalisering till följd av tydligare arbetsdelning	Avprofessionalisering: Många arbetsuppgifter vid sidan av forskning och undervisning	Profilering, evaluering samt kontrollering
<b>Process på fakultetsnivå</b>	Centralisering och specialisering (färre arbetsuppgifter, och kanske tråkigare)	Decentralisering och diversifiering av arbetsuppgifter	Formalisering: Framtagande av riktlinjer för utvärderingar och uppföljningar,
<b>Process på avdelningsnivå</b>	Byråkratisering (arbetsordning)	Informalisering smygförande av extra arbetsuppgifter	Återkommande budgetplanering, rapportering, strategiutveckling, utvärdering
<b>Utmaning</b>	Fragmentering och etablering av "avståndskultur"?	Arbetsbelastning, stress och ohälsa, arbetsmiljö	Marknadsanpassning: Alltför styrda av externa finansiärer/aktörer?

Vi kommer i det följande att beröra dessa arbetsdelningar, (och i vissa fall den upplevda bristen på en sådan) processer och utmaningar. Texten följer några centrala teman som vi spårat under våra intervjuer och innehåller direkta citat från medarbetare på Mittuniversitetet.

Funktion istället för person (eller "tårtbitsmänniskorna" som försvann)

En tydlig och återkommande berättelse i intervjumaterialet handlar om vad som sker då funktioner renodlas och centraliseras. Ett flertal respondenter lyfter fram specialisering, centralisering och professionalisering samt de effekter dessa processer får för olika delar av universitetet. Särskilt stort utrymme ägnas i intervjuerna åt ekonomiavdelningen, som av många betraktas som en central funktion, men även personalavdelningen och kommunikationsavdelningen omnämns.

En av respondenterna, en avdelningsekonom, konstaterar att specialiseringen förvisso har inneburit att hon själv och övriga ekonomer numera kan agera mer unisont och även "ta mer plats" i organisationen som helhet, men att det samtidigt har inneburit ett mindre variationsrikt arbete. Hon upplever att Ekonomiavdelningen har professionaliserats i och med att man nu agerar mer samfällt och kan ta stöd av varandra, istället för att uppfinna hjulet om och om igen, vilket var vanligare förut då ekonomistödet låg ute på institutionerna. Hon jämför, med ett visst inslag av saknad, med den tidigare organisationen där det administrativa stödet bestod av så kallade "tårtbitsmänniskor" vilket kan översättas till anställda med mer varierande arbetsuppgifter:

[...] I omorganiseringen så tog man ju bort alla tårtbitstjänster, alla som satt med olika saker. Vi renodlade personalavdelningen, vi renodlade ekonomiavdelningen. Jobbar man med ekonomi så är det ekonomiavdelningen man tillhör, då blir det bara ekonomsaker man ska jobba med. [...] Vi har så mycket kompetens som har plockats in i fack, som tidigare satt ute och var tårtbitspersoner med många olika kunskapsfält. Och nu jobbar man helt plötsligt lite smalare med bara någon del, fast man kanske är jätteduktig på mycket annat. (Ekonom)

Hennes arbetsuppgifter i den nya organisationen är med andra ord tydligt avgränsade till sådant som rör ekonomi, och hon har nu möjlighet att fördjupa och specialisera sig inom sin profession:

[...] jag har på sätt och vis tråkigare arbetsuppgifter i dag, de är mer likartade. Men å andra sidan har jag ju fått andra, så att jag har ju lärt mig mycket mer

under den här tiden eftersom jag har gått från en avdelning som inte haft några projekt utan en jättestor grundutbildning till en avdelning som har jättemycket forskning. (Ekonom)

Samtidigt finns en utbredd medvetenhet om att centraliseringen i kombination med beställar-utförar modellen, där de forsknings- och/eller undervisningsorienterade avdelningarna ska anropa tjänster av exempelvis ekonomiavdelningen eller personalavdelningen, också har en baksida i form av organisatoriska och ibland även geografiska avstånd mellan olika personalgrupper:

[...] tänk dig att du ska göra ett forskningsprojekt: Ekonomi är liksom en integrerad del av forskningsprojektet. Hela tiden. Hur man använder resurserna på bästa sätt. Och det är ju därför ekonomerna behöver vara involverade redan från början, när man börjar skriva ansökan och planera projektet, när man kanske får pengarna och behöver justera budgeten, när projektet löper, någon kanske blir sjuk... Allt sånt där händer ju hela tiden och då behöver man ju ha ekonomen med på båten. Det går liksom inte att ha den personen på avstånd och så ska man anropa tjänster därifrån. (Avdelningschef)

[...] Vi sitter för långt ifrån verksamheten när vi sitter centralt, det känner vi ju hela tiden. Därför att när man sitter som ekonom, då hinner man ... Alltså då behöver man ju också ibland stoppa, när det sticker iväg och man hittar på saker ute på avdelningarna som kanske inte är riktigt rätt. Sitter man ute så snappar man också upp det där "ja, men vänta lite, hade du något på gång? Ja, men skulle inte vi räkna någonting på det?" Nu måste de själva ta initiativet att ta kontakt med mig. Och då handlar det om att lära upp personerna på avdelningarna så att de verkligen gör det och så att de känner att de vågar och så att de känner att "den där personen kan vi alltid prata med". (Ekonom)

[...] Och eftersom ekonomerna sitter där uppe [syftar på campus Östersund], det går inte att ta sitt lilla pick och pack och gå ner till ekonomen och sätta sig med papperna och fundera. Även om du har ett kort ärende, som i ett forskningsprojekt eller någonting. Du ska hela tiden mejla, mejla, mejla, mejla. Eller ringa, ringa och mejla och ha något Skypemöte eller någonting sånt där. [...] Så har det ju varit även tidigare, men det har blivit än längre avstånd är känslan. Sen så vet jag att, jag menar, jag är jättenöjd med vår ekonom, hon är jätteduktig och bra på alla sätt och vis, men det känns som att avståndet har blivit så mycket längre. (Studierektor/Forskare)

En av respondenterna pekar på risken att centraliseringen och upplevelsen av att avstånden har ökat mellan olika personalgrupper även kan innebära att förståelsen för varandras arbetsuppgifter och situation minskar:

[...] vi kommer så långt ifrån de som inte är forskare då och lärare, det vill säga de andra. Det blir mycket vi och de. Och då tänker jag på personal på EKO och på personalavdelningen framför allt. Men sen även till kommunikation. [...] Nu har jag tur att ha NN här då som är i Östersund. Men jag tror ändå det här att när vi inte sitter i samma lokaler så blir det så otroligt stor skillnad på vad de gör och vad vi gör, och man har mycket svårare för att få förståelse för varandras arbetsuppgifter. Så det tycker jag är väldigt negativt faktiskt. Jag skulle mycket hellre se blandade personalgrupper där vi möts i fikarummet och på personalmöten, och där vi har olika tjänster och olika roller. (Forskare, f d avdelningschef)

Ett annat spår, som löper som en röd tråd genom intervjuerna, är det som handlar om de mellanmännsliga, personliga relationer som uppstår, och som behöver underhållas, i det sammanhang som organisationen och arbetsplatsen utgör. Detta kommer bland annat till uttryck som en önskan om att kunna vända sig till en person, till exempel då man behöver ha IT-stöd eller stöd i form av ekonomisk kompetens, snarare än till en funktion. En person är att föredra, eftersom en person också kan förväntas ta personligt ansvar. Kanske är det så att en alltför hårdragen centralisering, tillsammans med en organisationsmodell av typen beställare-utförare, kan medföra dels en risk att grupp ställs mot grupp, och dels en risk att vi börjar behandla varandra (i ord och handling) som funktioner snarare än som personer, det vill säga som kuggar i den byråkratiska styrningsmodellen? Kanske finns det i så fall också en konflikt mellan rådande organisering och det arbete som sker i syfte att skapa en god värdegrund och förutsättningar för lika villkor? Med detta sagt, vill vi också trycka på att det givetvis finns strategier som kan tillgripas för att motverka att en dylik "avståndskultur" får fotfäste i organisationen, här exemplifierad av ekonomen som berättar om hur en avdelningschef agerade med hänsyn till ökade avstånd:

[...] Men eftersom NN har varit avdelningschef där så har NN varit jätteduktig på att jobba med att bjuda in oss administratörer knutna till avdelningen på personaldagar, på informationsträffar, på diverse, även om inte vi har en punkt på agendan så får vi gärna vara med. Det kan vara likavillkorsdag, det kan vara ... Och det är betydelsefullt, det betyder jättemycket. (Ekonom)

När arbetsuppgifter saknar en tydlig hemvist

För vissa personalgrupper, såsom exempelvis ekonomerna, tycks alltså den nya organisationen ha medfört vissa förbättringar i form av mer specialiserade arbetsuppgifter, ökat kollegialt stöd, samsyn med mera, och en ökad grad av professionalisering. För andra, såsom exempelvis lärare och forskare, tycks emellertid utvecklingen ha gått åt ett annat håll. Teman som återkommer i intervjuerna med lärare och forskare är att dessa snarare upplever en avprofessionalisering till följd av centraliseringen, byråkratiseringen och vad vi skulle kunna beteckna som en informalisering, det vill säga arbetsuppgifter som faktiskt existerar och som behöver utföras men som inte har en tydlig organisatorisk hemvist, eller synliggörs i någon(s) arbetsbeskrivning eller tjänsteplanering. Det handlar alltså om arbetsuppgifter som "smyger sig in bakvägen". Här illustreras denna problematik med ett citat från en avdelningschef:

Och så hamnar vi i det att de säger från ekonomi att nej men det där gör inte vi. Och det blir ännu sjukare, eftersom en hållpunkt i den nya organisationen var ju att vi inte skulle ha någon administration ute på avdelningarna, så vi har inga som helst möjligheter att möta upp när någonting saknas från EKO, och det är ju det där som blir jättekonstigt. EKO har fått möjlighet att säga 'nej, vi gör inte det där', och vi står här och får inte det där gjort. Men vi behöver göra det. Det blir ju ett jättegloop. Så man hade ju kunnat ha en modell med en centraliserad del, om man också hade haft en arbetsdelning så att vi också hade haft lokala administratörer. Visserligen kostar det ju, det blir ju risk för dubbling, men då får man väl jobba med det då. För nu blir det ju istället lärare och forskare som får sitta och göra de här arbetsuppgifterna. Och det är inte bra. Det blir ofta helt fel. För vi har ju inte den kompetensen. (Avdelningschef)

När arbetsuppgifter faller mellan stolarna, faller de oftast ned på den som behöver få arbetsuppgiften utförd, och när administrativ personal saknas eller då avståndet till stödjande personer uppfattas som alltför stort, faller uppgiften på den enskilde forskaren/läraren, som då får fler och mer olikartade arbetsuppgifter att klara av inom ramen för sin (redan fullplanerade) tjänst.

Administrativa uppgifter kommer normalt med en strikt deadline. Likaså följer undervisningen i mångt och mycket på förhand givna cykler. De arbetsuppgifter som kan skjutas fram då tiden här och nu inte räcker till, är sådana som relaterar till den egna forskningen, till kompetensutveckling och ämnesfördjupning. En uppenbar risk med decentraliseringen, diversifieringen och informaliseringen är alltså att de uppgifter som av

lärarna/forskarna uppfattas som centrala, såsom att hålla sig á jour med det egna fältet eller ämnet, skriva forskningsansökningar eller färdigställa publikationer, trängs undan. En annan möjlighet är förstås att individer utvecklar ett "strutsliknande" beteende för att skydda den egna forskningen – man upphör att delta i möten, man gör sig oanträffbar, man skyggar för att ta på sig uppdrag och arbetsuppgifter som kan inverka menligt på den egna forskningstiden. I andra fall försöker man kanske hitta genvägar i både administration, forskning och undervisning; man skarvar och slarvar lite här och lite där, för att överleva. Ingen av dessa "lösningar" på individnivå är naturligtvis långsiktigt hållbara.

Arbetsuppgifter som existerar men som inte synliggörs och tillförs adekvata resurser utgör givetvis en arbetsmiljörisk. Detta är något som vi återkommer till längre fram i detta kapitel. Nedanstående citat kommer från samma avdelningschef som ovan. Här kommer en frustration till uttryck som grundas i den brist på flexibilitet som byggs in i organisationen om man alltför hårt formaliserar och specificerar vilka arbetsuppgifter som ska utföras respektive inte utföras, och sedan lever i enlighet med detta:

[...] en sorts byråkratisering av administrationen med skrivna regler för hur allting ska fungera, och allt det som finns på papperet här ska göras, men inget annat. Jag tror att det här kan fungera för den rena myndighetsutövningen, men inte för stödverksamheten. Där är det ju verksamhetens behov som måste styra. 'Vad är det vi vill göra?' är den viktigaste frågan. Och hur når vi dit? (Avdelningschef)

Den nya organisationen innebär alltså en annan ordning, en annan arbetsdelning, som tycks ha avlastat och medfört en professionalisering för vissa, medan andra grupper av anställda snarare upplever att kvantitet och komplexitet i termer av arbetsuppgifter, funktioner, personer och system att hantera och interagera med har ökat. Orsaken till detta står sannolikt att finna i den dynamik som har uppstått mellan managementkulturen och byråkratiseringen, och där forskare och lärare känner sig klämda. Ett citat av en forskare och tidigare avdelningschef belyser den nya arbetsdelningen på följande sätt:

Det har blivit vi och de. Eller som forskning är kärnverksamhet och så en fysisk gränsdragning till de som håller på med administration, kommunikation, samverkan, marknadsföring av våra program och ... [...] Så på ett sätt är det en väldigt tydlig delning, men på ett sätt så är det inte det. Utan det är snarare att som forskare så har vi, och lärare, fått ... Måste vi känna till väldigt många olika administrativa system och känna väldigt

många olika personer. Vem är det jag ska kontakta på personal? Vem är det på ekonomi? I vilken fråga? Och så samverkan och kommunikation och så där. (Forskare, f d avdelningschef)

En relaterad, återkommande kritik handlar om att relativt dyr personal i allt högre utsträckning utför administrativa arbetsuppgifter som borde vara rutiniserade, men som inte alltid är det eftersom lärare/forskare saknar kompetens och/eller inte utför vissa administrativa uppgifter tillräckligt ofta för att hinna lära sig systemen. Ett ifrågasättande som görs av samtliga respondenter gäller hur det kan bli mer effektivt och billigare att låta dyr personal utföra mer administration? Två citat illustrerar denna skepsis:

Varför sätta en professor eller en docent med ganska hög lön att sitta och göra såna här saker och göra dem på ett dåligt [sätt], än att professionella gör sin profession? Professionella ekonomer, handläggare, sekreterare gör dem, och gör dem rätt. För jag är ganska övertygad och jag känner mig själv nu när jag har börjat kontera ibland, att ibland så vet jag inte var jag ska lägga saker, då lägger jag dem någonstans. Och då är det ju någon som måste sitta och rätta det där. (Studierektor/Forskare)

[...] jag är lite tveksam till det här. Särskilt till den ekonomiska besparingen. För arbetsuppgifterna finns ju kvar, det är bara någon annan som gör det. Och oftast kanske dyrare personal som gör det. Så då borde det egentligen bli dyrare. Men jag tror säkert att det går att räkna på att det har blivit en ekonomisk besparing på administrationen när det gäller de tjänsterna. (Forskare, f d avdelningschef)

Överlag finns en tendens i intervjumaterialet att forskande och undervisande personal, samt personal som har eller har haft ledningsuppdrag, upplever att nedskärningarna och den nya, bantade och centraliserade organisationen har inneburit fler och mer olikartade arbetsuppgifter, varav många är av administrativ karaktär. Då dessa nya arbetsuppgifter inte synliggörs i vare sig tjänsteplanering, arbetsbeskrivning eller lön, och då dessa arbetsuppgifter betraktas som störande och i konflikt med tids- och koncentrationskrävande arbetsuppgifter med krav på fördjupning (såsom forskning och undervisning exempelvis), så kan detta tolkas som en form av avprofessionalisering.



## Tidstjuvarna – om störande istället för stödjande system

De många digitala systemen dyker upp i intervjuerna som en störande faktor och med negativ inverkan på arbetsmiljön, och vi noterar att många anser att de skapar stress och frustration i det dagliga arbetet. Den sammantagna bilden är att de system som är tänkta att stödja verksamheten snarare upplevs som långsamma, som att de inte kommunicerar med varandra, som att de inte uppfyller verksamhetens behov och som att de fungerar bristfälligt<sup>4</sup>. Många pekar också på att om man är sällan-användare av systemen så tar det tid att varje gång sätta sig in på nytt. Allt detta gör att systemen uppfattas som störande snarare än att utgöra ett stöd – de blir tidstjuvar.

[...] Alla de här olika systemen, när man inte är inne i dem hela tiden så att det sitter i ryggmärgen, då måste man hela tiden fundera, man måste tänka efter, man måste ringa och fråga, man måste ... för att göra någonting som en som kan det här gör på en halv minut. Det kanske tar en kvart för mig plus frustration och irritation som då ställer till det i ... om jag ska sitta och forska till exempel. (Studierektor/Forskare).

[...] Och jag kommer ihåg från början när man skulle anmäla till exempel till tenta, då hade man en pärm, visst, det var väl lite stenålder men där man skrev upp och de kunde ringa och man kunde skriva och så hade man ... så visst, det är bra att det digitaliserat, man kan anmäla sig hemifrån. Men att tro att det innebär att det blir mindre jobb för oss som då är sekreterare, det stämde ju inte, för att då måste vi in i det här systemet, vi ska loggas in, det ska gå in på varje tenta, läggs upp tillfällen och klicka i och klicka i en massa saker som tar betydligt längre tid än att skriva ut en lista och skicka in. Och lite så känns det som att det är många gånger, det kommer något nytt system "nu är det så bra". Men helt plötsligt så säger de "nej, men de pratade visst inte med varandra de här systemen", så då måste man fylla i det på tre olika system. Så att det känns otroligt stressande också, att det ska göras överallt och loggas in. (Fakultetsadministratör)

<sup>4</sup> Under arbetet med Miun2025 skickades det även ut en mindre enkät till alla anställda (enligt UDIPA, en vedertagen modell för att analysera den digitala arbetsmiljön) där så många som 478 personer svarade. Resultaten från enkäten är nedslående: 29,1 % upplever inte att IT stödjer deras arbetsuppgifter, 58 % upplever att de får en större arbetsbörda för att IT-stödet är komplicerat och så många som 84,7 % har aldrig blivit tillfrågade hur IT-stödet skulle vara utformat för att bäst stödja deras arbetsuppgifter och förbättra deras arbetsvillkor. För att IT skall stödja och inte störa en verksamhet är verksamhets- och behovsanalys centralt och det finns all anledning att fundera över hur de processerna ser ut vid Mittuniversitetet. Det spelar ingen roll hur hårt vår IT-support (helpdesk) arbetar om den sammantagna bilden av systemen för medarbetarna i sig upplevs i så liten utsträckning utgå från hur deras arbete egentligen bedrivs.

Det finns också en upplevelse av att systemen i sig styr verksamheten och att man inte alltid utgått från de faktiska behoven. Detta antyder brister i upphandlingen och en önskan om att bättre förankra systemen i verksamhetens behov innan de beställs och sätts i drift.

[...] Det finns ju ofta en väldigt fin vision om att allt ska bli enklare, men i praktiken... En stor del av tiden går ju åt att hantera undantagen, de som inte passar in i mallarna... Det kan ta flera veckor att reda ut en grej som tidigare bara var ett telefonsamtal... Men jag är ju inte emot digitala system. En del är ju bra. Hypergene – ekonomisystemet är ganska bra till exempel. Tusen gånger bättre än de Excel-mallar som fanns förut. Men egentligen ligger problemet inte i själva systemet utan att man inte har tänkt igenom vad man ska ha dem till. Och när man ska använda dem. Det är som att försöka slå in en spik med en skiftnyckel. Och när det inte funkar, så försöker man anpassa verksamheten efter systemen, istället för tvärtom. Och Retendo handlar ju precis om det, vad är huvudsyftet med det? (Avdelningschef)

De system varje anställd förväntas kunna hantera växer också stadigt i antal:

[...] Det är otroligt många ställen man ska logga in i, studentportaler och Atlas och det är Ladok och det är [...] Agresso, Palasso, Primula [...] Skype. (Fakultetsadministratör)

Många och illa anpassade system utgör med andra ord en stressfaktor. Några av informanterna berör också det att de saknar tid för att gå de utbildningar som anordnas kring systemens användning.

"Det är mycket roligare att vakna utan att vara chef"

Det finns en lång tradition att låta forskare/lärare ta ansvar och chefspositioner i organisationen. Detta är välmotiverat utifrån att dessa har en god insikt i verksamheten och normalt finns det personer som också har personlig kapacitet för dessa uppdrag. Många pekar dock på att uppdragen är för stora i förhållande till den tid och de resurser som finns tillgängliga. Ett flertal informanter beskriver till och med uppdraget att vara avdelningschef som i princip omöjligt. Känslor av otillräcklighet infinner sig hos många. Det uppstår också slitningar mellan ens identitet som chef och ens identitet som forskare och lärare. Här ett längre citat från en forskare som försökt prestera både som ledare och som forskare, vilket slutligen resulterade i negativa hälsoeffekter:

Jag tycker att det är så klart givande att vara chef, men sättet man är chef på ett universitet, tycker jag är helt galen. Därför att jag hade 45 personer på en halvtid och på något vis ... och så får man ett dokument där det står allt man förväntas göra, så att det är ju egentligen ett helt vanligt chefsjobb. Allt du förväntas göra, du har en personal ... alltså medarbetarsamtal, lönesamtal med alla dessa människor och du ska sitta i möten, det är LSG, det är APT, det är alla ledningsmöten som är en gång i veckan. Och du kastas in, du ska sitta som referensperson i grupper och du får projekt till dig för att du är chef, så ska du helt plötsligt göra de här sakerna också. Så att hur ska man på ... alltså det finns inget rim och reson att man ska kunna hinna göra ett bra jobb på en halvtid när man har 45 personer. [...] jag är chef på heltid i princip och sen är man jättstressad för att man inte hinner forska, så försöker man hinna det också. Det känns bara som att man gör ett uruselt jobb som chef och man känner att man gör ju ingenting verkligen forskningsmässigt. Så det är ju inte så attraktivt, speciellt inte för unga. För att ska man vara kvar i akademien så måste jag ju hinna undervisa, jag måste hinna skriva artiklar, för att annars kan jag inte bli docent och gå vidare. Så att jag kände att nu ... dels fick jag så mycket fysiska stresssymptom förra hösten och därför bestämde jag mig för att sluta som chef, det är inte värt det. (Forskare, f d avdelningschef)

Ett flertal informanter vittnar också om vilka strategier man som individ utvecklar för att hantera och/eller undvika stress. Till exempel kan det handla om att gå ned i arbetstid, delegering av vissa arbetsuppgifter, att helt lämna vissa arbetsuppgifter eller uppdrag. Ett exempel på detta ges genom denna dialog mellan intervjuare och respondenten, en avdelningschef:

INTERVJUARE: Vad är det som tar stryk då, förutom arbetsmiljö och personalfrågor? Hur är det med forskningstid?

RESPONDENT: Jag har skalat bort allt sånt. Det funkar inte.

INTERVJUARE: Nej, men då är ju det något som har fallit bort.

RESPONDENT: Ja, det är helt borta. Nu är jag ju delvis tjänstledig också. Och det är ju även ett sätt att dra en skarp gräns. För att de dagarna är jag inte här.

I chefsuppdragen ligger också arbetsmiljöfrågor och här signalerar flera av respondenterna med ledningsuppdrag eller med erfarenhet av detta en stor oro inför den stress många anställda upplever och inför det faktum att de som ledare inte nödvändigtvis har rätt kompetens eller tid att hantera detta.

[...] Ett område som jag tycker att vi är otroligt dåliga på är ju till exempel stödet när det gäller sjukskrivningar och arbetsmiljöproblem. Där är man helt utlämnad som chef. Och vi chefer har ju ingen kompetens på det området. Det känns oerhört orättvist att behöva kasta sig ut i det där, och så ska man sitta med Previa och så kanske man har en person i personalen med psykiska problem. Man vet inte vad man ska göra. Där skulle man behöva ha ett systematiskt stöd, och då tänker jag inte på Previa. Det kanske är så att man har tänkt sig att det är därför man har köpt in Previa, men de gör inte det. De finns inte där för oss arbetsgivare. De ger stöd åt personalen, samtalsstöd och psykolog, vilket är nödvändigt givetvis men för att komma tillbaka till arbetslivet måste man ju ha en plan från arbetsgivaren där man hittar ett sätt att ändra på saker. Och det är inte särskilt lätt att åstadkomma med den lilla tid man har som avdelningschef. Men det här var ju sådant som saknades förut också. Men förut var det ännu värre. Nu får man i alla fall ett gensvar från personalavdelningen som jag inte fick förut. (Avdelningschef)

Det råder en klar och tydlig samstämmighet bland de informanter som har eller har haft ett ledningsuppdrag: Den tid som ges för detta är för snålt tilltagen och cheferna tvingas göra prioriteringar som går emot både de uttalade krav och uttalade förväntningar som finns på dem. Här finns med andra ord all anledning att göra en översyn av krav i relation till resurser och det stöd som finns att tillgå. Vi vill även understryka vikten av att ta de anställdas och chefernas signaler om en pressad arbetsituation och eroderande arbetsmiljö på allvar.

Har det kollegiala samtalet marginaliserats?

Med upplevelsen om en växande byråkrati och med ökande krav på utvärdering och uppföljning finns en risk för att de kollegiala diskussionerna kring forskningen och undervisningens inriktning minskar i omfattning. För många utgör möjligheten att bryta idéer i en öppen diskussion själva kärnan i den akademiska miljön. Vad är värt att forska om, hur prioriterar vi vår verksamhet, vilka nya perspektiv borde komma in i utbildningarna, på vilket sätt ska vi samverka med det omgivande samhället? Detta är frågor som är av central betydelse för universitetets utveckling och där den kollegiala diskussionen borde vara avgörande – diskussioner mellan personer som har det yttersta ansvaret för kvalitén inom forskning och undervisning. Men när mätningar och utvärderingar av prestationer ökar, och när det sker en ständig diversifiering och utökning av arbetsuppgifter, minskar utrymmet för den kollegiala

diskussionen. Lärare och forskare dignar under en växande arbetsbörda, som följande citat illustrerar:

[...] jag ser en risk i att folk börjar bli utbrända till höger och vänster, att folk håller på att halvt jobba ihjäl sig. Och det tycker jag att man måste ta på allvar, för det går inte ... *man kan inte tänka att man ska ha 10 % för vissa saker och sen stoppar man i mer och mer och sen helt plötsligt kommer en utvärdering.* Vi håller på att utvärdera ihjäl oss kan jag också tycka, att man ska skriva utvärderingar till höger och vänster och det ska interngranskas och det ska externgranskas. Jag förstår att man behöver granskas, men någonstans så känns det som att man behöver ge sig, helt allvarligt. *För folk har för lite tid som det är, och så att ska man dessutom göra massa utöver som man känner blir meningslöst, för kvalitén blir ju sämre. Har man inte tid att göra ett bra jobb från början, då blir det ett ännu sämre jobb när man får ännu mer annat att göra.* Så att jag tycker att det är bättre att försöka lägga mer pengar i kärnverksamheten, så. Så där tror jag att man behöver fundera på hur organisationen ser ut så. Faktiskt. [...] men det är ju det där att man ska skriva forskningsstrategier och man ska skriva utbildningsstrategier och det ska utvärderas och man ska skriva 100 ansökningar och det är klart att det är en del av jobbet. *Men det känns som att det är inte jobbet i sig för att jobbet i sig är ju undervisningen eller forskningen, men man får väldigt lite tid att utföra det för att man ska göra allt annat.* För då krävs det också att man sitter på möten och att man ska utföra saker (Forskare, f d avdelningschef, författarnas kursivering)

Citatet visar också på en, i intervjuerna, återkommande problematik, nämligen den som har att göra med ekvationen otillräckliga resurser – växande antal arbetsuppgifter, eller mer konkret: Det att uppdrag med bestämda procentsatser i tjänstgöringen tenderar att fyllas på successivt och utan att en bortre gräns etableras för hur många och/eller komplexa arbetsuppgifter som kan rymmas i denna procentsats. Som nämndes tidigare uttrycker våra forskande och undervisande informanter en oro för att centrala arbetsuppgifter – forskning och undervisning av hög kvalitet – trängs undan.

Med återkommande krav på utvärderingar och granskningar ändras också både ordning och innehåll i det kollegiala samtalet. Alltmer handlar detta samtal om hur man bäst skriver fram trovärdiga och framgångsrika utvärderingar och strategier utifrån de propåer som kommer ovanifrån, och hur man kan fördela detta arbete. Allt mindre handlar samtalet om att med nyfikenhet och öppenhet undersöka sin egen och andras förståelse av världen, av samhället, av idéerna. Samtalet förlorar kanske då en del av sin lockelse, sin lekfullhet, sin relevans. Och somliga slutar så småningom att

medverka, antingen på grund av stress, på grund av ointresse, på grund av att man inte ser poängen eller på grund av kombinationer av dessa och andra orsaker. En avdelningschef funderar över om universitetet kanske har fokuserat alltför mycket på management och därför försummat sina kollegier:

Problemet är att vi inte lägger ned tid och resurser på att utveckla kollegierna.[...] Att utveckla organisationen handlar om att utveckla människorna som bygger organisationen. Och där tror jag att kollegierna är nyckeln. [...] Vi har satsat jättemycket tid och resurser på strategiarbete. Vi genomförde den stora ARC-utvärderingen. Men det känns som att man hela tiden har börjat från fel håll. Det man borde ha börjat med var att fråga dem på golvet, att fråga varje forskargrupp – vad är det egentligen man vill göra? Och att få den gruppen att tillsammans skaffa sig förmågan att styra sin egen verksamhet. Att formulera sin egen vilja. Och sedan kommer alla de här planerna och strategierna att komma på köpet tror jag. [...] Jag upplever att människor är jättestressade, de orkar inte komma på möten. De ratar möten som skulle kunna göra stor skillnad för dem själva, göra deras egen situation bättre. Det är en så otroligt negativ spiral. Det handlar kanske om en timmas möte där man tillsammans bestämmer att de här grejerna ska vi göra, men inte dessa. Men det orkar man inte, för man springer i sitt ekorrhjul, med skygglappar. (Avdelningschef)

Här tycker vi oss också kunna se en sorts fattigdomsproblematisering. Att spara tid kostar onekligen tid, det vill säga individer som är stressade och bara tänker på att klara dagen eller arbetsveckan har svårt att prioritera möten som kan innebära en tidsbesparing på lite längre sikt. Olika personer väljer i detta sammanhang skilda strategier, en del gör sin del av det "kollektiva ansvaret", medan andra tar sig rätten att trots krav på rapportering och uppföljning att fokusera på sin egen forskning. I grunden är det en fråga om lojalitet och när tiden inte räcker så ställs vi inför svåra val – ska jag vara lojal med min grupp? Mina forskningsprojekt och samarbetspartners utanför Mittuniversitetet? Min avdelning? Mitt ämne? Mina studenter? Mig själv? Min familj? Det finns en stor risk att detta skapar konflikter inom kollegierna där några drar ett tungt lass kring de externa kraven, medan andra inte upplevs göra sin andel:

[...] om man hårdrar det lite grann, så är man professor så har man uppnått det och så kan man "då gör jag vad jag vill på min fria del eller min professorstid, och så behöver jag inte vara så samarbetsvillig och ta ansvar för andra frågor". Eller så har vi förväntningen på att ja, men är man professor då ska man vara forskningsledare. Man ska ha sin grupp, man ska

söka pengar, vara aktiv i det här med att driva ämnesutveckling och forskning och ja, få sitt lilla team eller vad man ska säga. Så det där ser nog väldigt olika ut. Och det är klart att har vi förväntningar på ena typen och så professorn själv tycker att "nej, men jag gör vad jag vill nu", då är det klart att det blir [...] en utmaning. (Forskare, f d avdelningschef)

Det goda universitetet – ett mänskligare universitet i människans tjänst?

Många som vi har pratat med, både informanter och övriga medarbetare som vi stöter på i vår vardag, uttrycker att de tycker om sitt jobb och sina kollegor. Det är de mellanmänskliga relationerna som håller ihop Mittuniversitetet. Det finns en stark önskan om att möta den andra människan och att just behandla varandra som människor. Man uttrycker även respekt för varandras kompetenser och en vilja att göra ett bra jobb. Dock upplever många att tidsbrist och organisatoriska och/eller fysiska avstånd mellan människor utgör betydande hinder för att utveckla det goda universitetet. Synen på vad som är den goda arbetsplatsen varierar givetvis beroende på vilken roll man har, men oavsett lyfter många av respondenterna kontakter med kollegor och studenter som viktigt och meningsfullt. Nedan en studierektor/forskare som uttrycker behovet av att dels upprätthålla de kompetenser som universitetet rymmer, dels behovet att möta varandra (och varandras kompetenser) som ett naturligt inslag i vardagen:

Om jag tänker så här, det ultimata universitetet, då håller alla personalgrupper på med det man kan. Jag forskar och undervisar i huvudsak. Administratörer, ekonomer och sånt håller på med det de är duktiga på. Och vi har en nära kontakt med varandra i vardagen, inte för att ... det förekommer "ja, men vi måste skapa mötesplatser för det här." Nej, skapa inga mötesplatser, de ska finnas i vardagen. [...] Men inte skapa en mötesplats mellan ekonomen och forskargruppen. Vi ska mötas ändå. För då blir det ytterligare ett möte vi ska på. (Studierektor/Forskare).

Den tydligaste signalen från intervjuerna och från våra egna diskussioner är att den upplevde stressen ökar och att många inte anser sig ha tid med det som är kärnan i deras uppdrag. Titeln på vårt bokkapitel inleds med orden "På jakt efter den tid som flytt" (med en blinkning till Marcel Proust) och kan tolkas på olika sätt: Som en nostalgisk längtan tillbaka till den tid då forskning och undervisning utgjorde akademins kärnuppgifter, men även som ett uttryck för den känsla som vi kanske alla går runt med – att ständigt ligga efter med arbetsuppgifter, att hela tiden försöka jaga den tid som redan flytt. En del tycks resignera till följd av den stress detta innebär,

med risken att viktiga röster tystnar. Samtidigt är kanske ett universitet där det kollegiala samtalet fungerar viktigare än någonsin med de tendenser i form av åsiktstyranni och sanningsrelativism som nu breder ut sig i samhället. Det finns ett antal värden som behöver försvaras: Tolerans och respekt (eller rent av medmänsklighet och människokärlek), öppenhet och nyfikenhet, klokhet och intellektuell hederlighet. Är det inte också dessa värden som, om de tillåts styra våra handlingar idag och år 2025, också gör att vi kan säga att vi har ett universitet i människans tjänst, med människans bästa för ögonen? Men hur får man medarbetare som dignar under en växande arbetsbörda med deadline, på deadline, på deadline, att ens orka höja blicken? Vi måste bryta trenden och se till att medarbetarna får tid att stanna upp, andas och reflektera, både individuellt och kollektivt. Vi måste organisera Mittuniversitetet på ett sådant sätt att medarbetarna känner glädje, trygghet, kontroll och stolthet över både sitt arbete och sin arbetsplats.

En början är kanske att:

- slå vakt om det hotade kollegiala samtalet; ett samtal som många ser som det unika i den akademiska miljön.
- försvara det långsamma, reflekterande samtalet i sig och den kreativitet som uppstår när olika kompetenser, personalgrupper och perspektiv bryts mot varandra<sup>5</sup>.
- skapa en frizon för detta samtal, trots management och byråkrati, vilket vi vill påstå är en av komponenterna i visionen om vårt Mittuniversitet 2025.

<sup>5</sup> En intressant bok som vi rekommendera i detta sammanhang är "The Slow Professor – Challenging the culture of speed in the academy" (Berg & Seeber 2016, University of Toronto Press).



# Professioner i akademien och akademins professioner

*Lena Karlsson & Larsåke Lindström*

Vi gick in i framtidsarbetet Miun2025 för att vi kände att det var viktigt att även lyfta fram den tekniskt/ administrativa sidan i detta arbete. Vi saknade det perspektivet i projektet och ville vara med för att ge möjlighet att göra fler röster hörda. Vi är ungefär 1 000 anställda vid Mittuniversitetet och vi har runt 100 olika professioner (tjänstebenenämningar i personalsystemet) men vi saknade en hel del av dessa i arbetet med Miun2025.

I detta kapitel kommer vi att lyfta fram synpunkter från de professioner som arbetar inom stödfunktionerna: förvaltningen, universitetsbiblioteket, kommunikationsavdelningen, samverkansavdelningen och fakultetskanslierna samt synliggöra vad man tycker är viktigt att jobba med för att bland annat utveckla det interna samarbetet och därmed bidra till Mittuniversitetets utveckling som helhet. Här finns även synpunkter och idéer kring arbetsbelastning, karriärmöjligheter och hierarkier.

Allt eftersom vårt arbete fortskridit, inte minst via alla de intervjuer vi gjort, så har vi fått nya kunskaper om vår verksamhet. Vi har träffat människor med professioner som vi inte träffar så regelbundet och det har varit mycket intressant att höra deras perspektiv på universitetets och sin egen verksamhet. Genom våra intervjuer och möten med några avdelningar så har vi fått ta del av tankar och funderingar om vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra, förbättringsområden.

## Metod

Via mejl bjöd vi in till intervjuer/samtal och inbjudan skickades till förvaltningens samtliga avdelningar, fakultetskanslierna, biblioteket, kommunikationsavdelningen och samverkansavdelningen. Vi ville bjuda in brett inom stödfunktionerna, just för att ge möjlighet till att göra fler röster hörda, men under resans gång har vi samtidigt reflekterat över att vi på det sättet kanske bidragit till att förstärka uppdelningen mellan T/A-personal och forskare/lärare? En del av de frågor vi tagit upp och diskuterat har också tagits upp hos andra kontrastpar. Vi har medvetet valt att göra detta eftersom T/A-personal under frågestunder i den genomförda

seminarieserien uttryckt att även de velat ge sin syn på centraliseringens effekter, arbetssituation etc.

Vi har genomfört sjutton individuella samtal, åtta i Sundsvall och nio i Östersund. Av de sjutton samtalen var elva med kvinnor och sex stycken med män. Några personer var helt nyanställda medan några arbetat vid universitetet i många år. Vi har också genomfört workshoppar med två avdelningar samt förvaltningens ledningsgrupp (FLG) och även deltagit på några avdelningsmöten för att kort informera om vårt arbete inom MIUN 2025. Tillsammans med kontrastpar 3 planerade och genomförde vi också en workshop i samband med professor Rosemary Deems gästföreläsning "Towards New Meanings of Valuable Work for All University Workers".

Vad kom fram i samtalen?

Eftersom vi talat med medarbetare från de flesta – dock inte alla – delar av stödfunktionerna så finns det i vårt material ett brett spektrum av perspektiv och synpunkter. Med tanke på det begränsade utrymmet i detta kapitel blir det är svårt att ta med allt så vi kommer att i huvudsak redovisa de likheter vi sett men även några saker som varierar och skiljer sig beroende på vilken avdelning eller del i processen man arbetar.

Det första vi slås av, och som vi tycker är högst anmärkningsvärt, är att en stor del av T/A-personalen upplever att man inte känner till MIUN 2025 eller att detta framtidsarbete inte berör dem. Vad kan detta bero på? Det är förmodligen flera olika faktorer som spelar in. Till viss del kanske det beror på hur Miun2025 är upplagt? Rektor bjöd in alla medarbetare att delta i framtidsarbetet och slog fast att vi skulle använda det vetenskapliga samtalet som metod. Frågan är hur bekant den metoden är som arbetsätt för de medarbetare som inte är forskare eller lärare? Om metoden är obekant så skulle det kunna vara så att ansatsen gör att en stor del av medarbetarna kanske känner sig vilsna, lite utanför.

En annan fråga som vi ställer oss är om det akademiska samtalet som metod innebär att deltagande är frivilligt? Om ett framtidsarbete sker på frivillig basis, hur ska vi då som organisation nå resultat?

Miun2025 är ett viktigt arbete, som ett visionsarbete, synd att det är frivilligt.

Många upplever också att de flesta ämnen som tagits upp riktat sig till forskare/lärare:

Man känner sig inte riktigt berörd som administrativ personal, man stänger av.

Kanske bristen på engagemang bland medarbetare kan bero på ledarskapets frånvaro av engagemang? En del av Miun2025-aktiviteterna har skett vid rektors inspirationsdagar vilket i huvudsak vänder sig till chefer. Om då vissa chefer av någon anledning inte känner sig berörda av ämnet så kan det vara en anledning till att framtidsarbetet inte diskuterats på avdelningarna och då skapas det heller inte ett intresse hos medarbetarna.

En annan orsak till att medarbetare inte engagerar sig i framtidsarbetet och dess aktiviteter skulle kunna vara hög arbetsbelastning, något som är ett genomgående tema i de samtal vi genomfört:

Man blir efter i det löpande arbetet om man går på seminarier, man vill inte ligga efter.

Flera anser att man arbetar i en slimmad organisation och att tid för reflektion, återhämtning och verksamhetsutveckling blivit allt mindre under de senaste åren. Många säger att tempot i arbetsvardagen har ökat, topparna och dalarna har blivit utjämnade, det är mer ett jämnt och hårt tryck hela tiden. Det är mycket som ska mätas och det är krav från olika håll, internt och externt.

Den slimmade organisationen skapar stress rent generellt men jag tycker att jag själv är rätt bra på att koppla bort. Är bra på att VOBBA (vabba och jobba samtidigt), jag läser lite mejl för att hålla bollarna rullande. Jag tror att många kollegor är i samma situation.

Ledningen måste ge tid för möten och eftertanke, ge tid för reflektion och samverkan. Det är viktigt för universitets utveckling. Men det gillar väl inte de som ger pengar? De vill se resultat på ett visst sätt, vi mäts på ett visst sätt. Det kanske går att mäta resultat av forskning på ett annat sätt än antal publikationer? Det är lättare att mäta kvantitativt än kvalitativt men vad är det som bedöms, vilka färdigheter är det som behövs?

### Professionalisering och splittring

I samband med den senaste stora omorganisationen ökade graden av centralisering och numera är i princip all administration centraliserad. För många yrkesgrupper har detta inneburit en professionalisering och företrädare för ett flertal yrkeskategorier vi talat med säger att detta varit

positivt för yrkesrollen. En annan positiv effekt som framförts är att man numera arbetar på ett mera likartat sätt i organisationen som helhet och att det därför blir mer rättssäkert och effektivt.

Samtidigt säger samma personer att man kommit längre ifrån den verksamhet man stödjer. Professionalisering i vissa fall ja, men samtidigt ökat avstånd och ibland en upplevelse av att man tappat sammanhanget i sin tjänst:

Mejl är enda kontaktpunkten idag, det finns inga mötestillfällen, jag träffar nästan aldrig forskare och lärare. Jobbar mest mot avdelningschefer och kanske ämnesföreträdare men den huvudsakliga kontaktvägen är e-post.

Centralisering generellt är för mig isolering.

Sämre är att jag tappat kontakten med avdelningen. Den formella informationen är en sak men den informella som man snappar upp i korridorer och fikarum den förlorar man. Man tappar också lite lojalitet. När man satt på avdelningen mitt i verksamheten var det mer i ett sammanhang, nu är det mer att göra ett jobb. Lite som att man skulle jobba på Manpower och vara inhyrd att göra jobbet.

En känsla av splittring nämns också från flera olika professioner men ordets innebörd varierar. Några menar att arbetsvardagen blivit alltmer splittrad på grund av att ärenden numera kommer in via fler kanaler än tidigare som en effekt av den ökade digitaliseringen (vanlig post, e-post och telefon) medan andra upplever att splittring i arbetsvardagen beror på hur arbetsgivaren valt att organisera arbetet.

Medan centraliseringen för flera yrkesgrupper inom stödfunktionerna inneburit professionalisering har det för några andra blivit något av raka motsatsen - avprofessionalisering. Efter borttagandet av en administrativ nivå, institutionsnivån, hamnade arbetsuppgifter mellan stolarna. Uppgifter har till viss del omfördelats vilket för några yrkeskategorier inneburit en mera splittrad tjänst än tidigare, det upplevs som svårt att själv kunna påverka sin arbetssituation.

Avprofessionalisering och den begränsade möjligheten till utveckling och karriärvägar gör att det finns en risk för att medarbetare ser sig om efter alternativ utanför universitetet.

Men det finns ju ingen karriärplanering för T/A, man har en plats i stödverksamheten och så sen så är det väl, ja det finns ingen tanke med det?

Man känner att det inte finns något intresse i organisationen heller att tänka på de här frågorna.

Under skrivningen av detta kapitel nås vi av nyheten att förvaltningschefen tagit initiativ till att bilda en arbetsgrupp i syfte att arbeta med frågan om karriärvägar för T/A-personal, det är ett mycket välkommet initiativ!

#### Hierarkier/maktordningar

En av våra frågor handlar om i vilken utsträckning respondenten tycker att det finns hierarkier/ maktordningar inom universitetet. Där upplever flertalet att det finns formella hierarkier främst vad gäller professioner men också att det finns maktordningar vad gäller kön:

Det är väl som i det övriga samhället männen tar plats, får högre löner och bättre positioner.

Det finns också synpunkter på maktordningar vad gäller ålder, att som yngre medarbetare inte bli tagen på allvar utifrån att man inte har så lång erfarenhet och inte bli bemött med respekt när man kommer med nya tankar och idéer. Men de allra flesta tar upp att det finns ett "vi-och-dom-tänkande" det vill säga relationen mellan teknisk/administrativ personal, det som också benämns stöd, service, OH, och lärare/forskare, det som ofta benämns som akademien:

Båda tycker kanske att den andre styr, eller försöker styra den andre och det skapar ju såklart spänningar.

Kanske det till viss del är inbyggt i systemet med två parallella interna styrformer, kollegial styrning och linjestyrning vilka i sin tur styrs av olika principer.

Det faktum att Mittuniversitetet är en myndighet innebär att verksamheten även styrs av lagar och regler, exempelvis bokföringslagen, skatteverkets regler om representation, lagen om offentlig upphandling etc. Vissa av dessa regler och lagar kanske ibland upplevs som att de försvårar verksamhet men vi måste alla komma ihåg att det inte finns någon prutman här, dessa lagar och regler gäller för alla oss anställda:

Det akademiska kan diskuteras medan myndighetsdelen måste vara fast och följa regelverket (Citat från projekt Oreda 2008).

I våra samtal har vi fått ta del av exempel på bra samarbeten mellan T/A-personal och lärare/forskare men vi har också fått höra att man mötts av oförståelse, ovilja och till och med av härskartekniker. Medarbetare har bland annat mötts av ord som:

rektors beslut är bara rekommendationer

Det är viktigt att förstå att kollegor på stödfunktionerna utför uppdrag som är beslutade av universitetsledningen (styrelse, rektor). Skulle någon tycka att det uppdraget är svårförståeligt är det viktigt att frågor och ifrågasättande förs fram till de ansvariga för uppdraget och inte riktas till de som försöker utföra sitt arbete, man skjuter då budbäraren och riskerar att såra medarbetare, det skapar en dålig stämning och är ingen bra grogrund för ett gott samarbete. Det handlar mycket om att förändra inställningar men också att skapa förståelse för varandras arbete.

Om det finns spänningsfält mellan olika grupper så är det oerhört viktigt att det finns ett gott ledarskap som visar vägen, att man förmedlar grundvärderingar till sina medarbetare, märker man dessa spänningsfält måste man ta itu med dem, man kan inte bara låta dem fortgå.

#### Samarbete/respekt

Flera har också lyft fram att inom universitetet finns det många "öar" och det upplevs att många gör som man vill, på eget sätt

tillsammans men var för sig

Oftast handlar det om att man är missnöjd med stödsystem och liknande och för att det ska gå snabbare så skapar man egna lösningar. Detta får då konsekvenser både vad gäller tid och resurser eftersom specifika behov skapar specifika lösningar för att det ska passa ihop med andra system vi har.

Man upplever också att det finns en obalans i makt att kunna välja bort, att vägra arbetsuppgifter utifrån vilken profession man har. Ett exempel på detta är att inte komma till möten man är kallad till, att komma oförberedd och inte heller höra av sig om man uteblir men också sedan komma med kritik efteråt på det som genomförs. Men det finns också en förståelse för att det kan bero på olika saker som till exempel tidsbrist även om man tycker att det saknas respekt.

Vi är dåliga på att fråga akademien, det är bra att bjuda in sig till möten men det skulle också vara bra om man blir inbjuden.

Det finns en okunskap om varandras arbete och flera har framfört att vi behöver skapa förståelse för varandras vardag. Vi behöver en gemensam målbild och en gemensam värdegrund och att vi synliggör att vi alla är en del av helheten, det skapar också respekt. Språkbruket är också viktigt inom alla professioner. I dag används det tyvärr till viss del som en maktfaktor att utesluta och förminska.

Det handlar väl mycket om respekt, empati och kommunikation, oavsett om det är mellan professorer-adjunkter, professorer- administrativ personal eller vilka som helst.

Frihet att välja att inte göra vissa saker eller att välja bort att använda vissa stödsystem – hur långt kan den friheten sträcka sig? Akademisk frihet, vad innefattar den, missbrukas det begreppet ibland bara för att slippa göra vissa saker?

#### Delaktighet i Mittuniversitetets forskning och utbildning

Alla vi samtalat med är överens om att universitetets huvuduppgift är utbildning och forskning och att de direkt eller indirekt bidrar till utveckling av dessa. De ser också sig själva, i sin profession, som en del av universitetet/akademien även om det är sammanhanget som avgör om man främst benämner att man arbetar på en specifik avdelning eller på Mittuniversitetet.

Under våra samtal har vi tagit upp frågan om "Hur bidrar ditt arbete tillsammans med andras arbete till att utveckla Mittuniversitetets utbildning och forskning?" För att vår organisation ska kunna utvecklas är det av avgörande betydelse att alla känner att de är delaktiga och bidrar till att nå de gemensamma målen och därför var vi intresserade av hur medarbetare ser på detta. Frågan är avsiktligt formulerad "Mittuniversitetets forskning och utbildning" eftersom det är vår organisations kärnverksamhet och som vi ser det så bidrar vi alla på olika sätt till kvaliteten på forskning och utbildning. Här varierar svaren ganska ordentligt. Vissa känner låg grad av delaktighet och menar att de har små möjligheter att påverka medan andra tycker att de till viss del är delaktiga och några känner sig i högsta grad delaktiga i utvecklingen. Några uttrycker att de saknar mål i strategidokumentet som berör deras arbete.

I vår ursprungliga planering hade vi tänkt att göra en processkartläggning i syfte att ge en bild över hur allas våra arbetsuppgifter hänger samman. Det har vi valt att prioritera bort under höstens arbete eftersom det – mycket glädjande – var så många som ville samtala med oss. Arbetet med att intervjua och sammanställa materialet har tagit mycket tid i anspråk och därför har vi inga processbilder att visa (forskning respektive utbildning). Vi tror dock att det är en bra idé att i snar framtid uppdra till en arbetsgrupp att göra dessa processkartläggningar. Det är viktigt att alla ska kunna se och förstå hur allas arbete hänger ihop och hur man därmed bidrar till hur vi som organisation presterar och når resultat: nöjda studenter, nöjda medarbetare, nöjda samarbetspartners samt nyttiggörande för det omgivande samhället.

### Framtiden

Det finns förväntningar både från medarbetare och chefer vi intervjuat att Miun2025 ska resultera i något konkret, något som till vissa delar förändrar arbetssätt, arbetsvardag och skapar förståelse för varandras arbetsuppgifter. Detta kan inte något av oss kontrastpar göra på egen hand, vi kan mera belysa olika saker som sedan måste hanteras av varje del/delar av organisationen det berör. Här har ledarskapet en stor betydelse, det är viktigt att de synpunkter som lyfts fram i framtidsarbetet fortsätter att diskuteras på alla nivåer, på alla avdelningar, och då måste också chefer på alla nivåer ta ansvar för att så sker.

Om vi kan landa i en ökad förståelse för varandras roller och en ökad kunskap vad vi gör och vad som är syftet, att vi pratar med varandra och inte om varandra, så vore det bra.

Det finns en oro att allt kommer att bli ännu mer specialiserat/centraliserat och att man då enbart gör ett jobb, att man kommer ännu längre från verksamheten.

Ju mer vi skiljs från varandra ju mer skapas misstro. Ju mer vi känner varandra ju mer har vi förståelse för varandra.

En reflektion från vår sida i detta sammanhang är att det är viktigt att vi i framtiden diskuterar och synliggör på vilket sätt vi alla är en del av ett större sammanhang och ger möjlighet till alla medarbetare och chefer att se hur just de genom verksamhetsutveckling kan bidra till framtida förbättringar när det gäller samarbete mellan administrativ personal,



studenter, forskare och lärare. Det är en universitetsövergripande uppgift som bör genomsyra alla avdelningar, ämnesavdelningar såväl som stödenheter. Här vill vi påminna om vad Bengt-Ove Boström skrev 2014, Bengt-Ove var den externe utredaren av organisering och uppdrag för Mittuniversitetets gemensamma verksamhetsstöd:

Långsiktigt tror jag att kulturen kan utvecklas positivt genom att i lärosätets kvalitetsarbete återkommande och systematiskt se över kontaktytorna mellan akademins avdelningar/fakulteter och de administrativa enheterna. Därigenom optimerar man kontinuerligt kontaktytorna. Grundfrågan för alla bör ständigt vara - hur bidrar mitt arbete tillsammans med andras arbete till att utveckla Mittuniversitetets utbildning och forskning?

Goda exempel och förslag på hur vi kan skapa bättre samarbete och förståelse för varandra

- Vi kanske måste lägga in en viss procent för verksamhetsutveckling i ALLAS tjänsteplaneringar? Annars är det kanske risk att det arbetet hela tiden prioriteras bort.
- Verksamhetsutveckling kanske också ska vara en stående/naturlig punkt för varje verksamhetsområde, att ständigt fråga sig: hur kan vi förenkla och/eller förbättra arbetssätt, dels utifrån de krav vi har på oss som myndighet och dels utifrån studenter, medarbetare och omgivande samhälle?
- Man framför LADOK-modellen som ett gott exempel som modell för att nå ett bra samarbete med andra professioner. Den innebär att systemägare och personal som arbetar med LADOK i så stor utsträckning som möjligt försöker vara ute och träffa människor som har del i LADOK-processen, det är viktigt för ett bra samarbete.
- Någon föreslår att Dubbelkvarten bör återupptas och då även inkludera och ge möjlighet till administrativa enheter att berätta om sina verksamheter, det kan vara ett sätt att sprida kunskap om olika verksamheter.
- Någon önskar att det vore bra om det fanns större möjligheter till rörlighet, det vill säga att kunna praktisera på andra avdelningar en stund. "Då kanske man slipper ta beslutet att sluta på MIUN".

- Skugga en kollega – gör det i mån av tid! Ring upp den du skulle vilja följa.
- Kvalitetstekniks arbetssätt för enhetens verksamhetsplanering lyfts fram av en respondent som gjort ett studiebesök där. Det är ett exempel på hur man inom en avdelning gemensamt kan arbeta med planering och utveckling av sin verksamhet men också stötta varandra, diskutera hur man mår och varför.
- Servicecenter arbetar med vad man kallar arbetsplatsutbyte. Det innebär till exempel att en medarbetare i Sundsvall några dagar i veckan praktiserar i Östersund och vice versa. Att följa en kollega eller att praktisera hos någon annan funktion och/eller på ett annat campus tar ibland även bort fördomar. Det skulle kunna innebära att en ekonom i Sundsvall sitter i Östersund ibland och vice versa. Detsamma för medarbetare på andra avdelningar. Det kanske kan skapa en förståelse för varför man kanske arbetar på olika sätt på våra två campus, i de fall det förekommer.
- Det sätts hopp till Medarbetarportalen, att denna skulle kunna ge möjligheter till att skapa förståelse och kunskap om den inte blir för personifierad.
- Att fika tillsammans är fantastiskt, man får veta så mycket nytt då och man lär sig varandras jobb på ett avslappnat sätt. Man får reda på så mycket om man bara går en liten runda, jag försöker gå och träffa personen i stället för att mejla.

Det avslutande budskapet som vi, Lena och Larsåke, vill lämna är att vi kanske måste börja i det enkla, att mötas ansikte mot ansikte i större grad. Det är ett smörjmedel för bättre förståelse och kommunikation. Som citatet ovan säger, en fikastund kan göra mycket!

Om man får till en kultur som handlar om att alla respekterar varandra, att man är ett team, det vinner alla på. Organisationen bör genomsyras av en positiv anda att man ska lyfta varandra och inte vara negativa. Man kan ha olika åsikter i sak men man ska alltid ha respekt för människan bakom.

# Bortom New Public Management? Berättelser om arbetssituationen i akademin

*Ingela Bäckström & Angelika Sjöstedt-Landén*

## Inledning

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

Genusvetenskapliga och kvalitetstekniska perspektiv på NPM i akademien

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

I rapporten *Jämställdhet i akademien - en forskningsöversikt* identifieras ett behov av forskning som med genusperspektiv studerar "betydelsen av de

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

NPM introducerar alltså ledningsmodeller från den privata sektorn i den offentliga sektorn (Hedegaard, och Ahl, 2013). Den offentliga sektorn anses vara oflexibel och ineffektiv och genom NPM kan effektiviteten ökas om medborgarna kan göra val som kunder på en öppen marknad. Nyliberala diskurser är, likt alla diskurser, normativa: samhällen och

subjekt ska formas och förändras på specifika sätt. Hur en organisation arbetar för att skapa värde till de den är till för är en utgångspunkt i kvalitetsledning och ur ett kvalitetstekniskt perspektiv handlar analysen också om reflektioner över hur nya ledningssystem implementeras och förankras. I akademiska organisationer kan det vara svårt, precis som det är i andra organisationer att lyckas få delaktighet på bred front i förbättringsaktiviteter (Emiliani, 2010). Detta gäller speciellt när metoderna och verktygen är obekanta och kollegiet inte är säkert på att administrationen stödjer aktiviteten (ibid).

#### Metod och material

Utforskandet av detta spänningsfält görs med våra olika perspektiv; Angelikas etnografiska/ genusperspektiv och Ingelas kvalitetsteknik/pragmatiska perspektiv. Vi har dock försökt jobba så nära tillsammans som möjligt genom forskningsprocessen. Detta innebär dock inte att vi kommit att tolka materialet på helt och hållet samma sätt, men vi har försökt läsa in oss lite på varandras forskningsfält såväl som försökt hitta litteratur som kan utgöra gemensamma utgångspunkter i arbetet. Vi fann flera exempel på studier där forskare undersökt sina egna organisationer och arbetsmiljöer. I artikeln *Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?* av Clarke & Knights (2015) hämtade vi inspiration till vilken typ av frågor som kan ingå i en intervjustudie när vi skulle intervjua våra egna kollegor. Författarna hade bland annat frågat "what drew you into higher education?" och "when you meet strangers, how do you articulate what you do for a living?" Vi bestämde oss för att ta med dessa frågor även i vår undersökning. Frågorna i vår intervjuguide diskuterades och justerades i omgångar. Men den övergripande strukturen för intervjuerna kom att sträva efter ett kollegialt samtal där den intervjuade berättade lite om sin bakgrund och hur hen "hamnade" i akademien. Vi frågade även om boende och familj, bostadsort och ålder. Sedan kretsade samtalet kring hur arbetssituationen såg ut just då och hur de ville att den skulle se ut i framtiden. Om det inte kommit upp en diskussion kring NPM så frågade vi hur de definierade NPM.

Sammanlagt bygger vår analys på tio intervjuer om ca 30-90 minuter vardera. Vi ville intervjua 5 personer på vardera av varandras avdelningar. Vi sökte i första hand intervjupersoner via mejl. Ingela skickade till Angelikas avdelning och vice versa. Några svar kom direkt, främst från personer med någon typ av ledningsposition i linjeorganisationen. Efter en

påminnelse saknade vi fortfarande några personer att intervjua. För att få en bra spridning med avseende på könsidentitet, befattning, ålder och placeringsort sökte vi upp några personer direkt och frågade om de ville bli intervjuade. Under mars och april intervjuade vi totalt 10 personer som fördelade sig enligt följande: 2 adjunkter, 5 lektorer, 3 doktorander, 1 professor. Åldersspannet var 31-59 år. Fem personer identifierades som kvinnor och fem som män och var placerade i både Sundsvall och Östersund. Alla intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant. Detta innebär ett relativt rikt intervjumaterial med många aspekter som är viktiga att analysera. För denna analys har vi dock fokuserat på frågorna hur arbetssituationen ser ut just nu och hur de intervjuade skulle vilja att den såg ut. Dessa frågor har lett kategoriseringen av materialet.

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

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

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

NPM som styrningslogik i akademien

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

Det uppfattades som att rapporterandet inte hade ett tydligt syfte kopplat till undervisning och forskning som verksamhet. En kollega säger att "det tror jag är något i det här new public management, en av de sämsta sidorna i den här besattheten i det här att kräva information" för informationens skull. Viss rapportering har ålagts forskare och lärare trots att de inte anser sig vara kompetenta att genomföra den. En kollega säger att:

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

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

Flera menar att det saknas karriärvägar inom utbildningsområdet. "Vi har liksom inget belöningsystem där, utan är jag disputerad och ska välja vad jag ska lägga krutet på så blir det forskningen", som en kollega säger. Flera kollegor poängterar dock att de själva ser forskning och undervisning som lika viktigt, men att styrningen mot konkurrens genom publicering och förmågan att dra in externa medel till miljöerna gör det svårt att ses som lyckad på universitetet för den som inte kan eller vill gå med i jakten på den excellenta forskningen. Mittuniversitetet har som övriga universitet och organisationer anpassat sig till ett granskningssamhälle där uppföljningar krävs in utan att feedback når den enskilde medarbetaren. Det har lett till en upplevelse av ökande krav och "hårdare betyg" istället



för utvecklingsarbete. Den enda synliga karriärmöjligheten blir då att forska och att detta har varit extra betonat i och med universitetsstatusen vilket vissa menar lett till ett för stort fokus på att få in professorer, vilket inte alltid varit det som behövt prioriteras sett till verksamheten. Samarbete förespråkas samtidigt som konkurrensen härskar och premieras vilket gör att idealism och värderingar i arbetet kan stå i konflikt med vad som "måste" göras och väljas. En kollega kommenterade till exempel en diskussion om kommersialisering och "nyttiggörande" av forskning som tycktes främmande ur hens perspektiv. Upplevelsen var att "vi pratar om hur vi liksom ska skydda våra intellektuella tillgångar, hur vi ska skapa avtalsrelationer mellan andra för att vi äger de här intellektuella tillgångarna och jag ser det som, i alla fall ur mitt perspektiv, att det är en gemensam tillgång" medan det kollegan benämner som "New Public Management eller marknadsiseringen" vill göra sådana tillgångar privata.

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

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

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

Doktorander och adjunkter upplever dessutom att de har mindre inflytande i ämneskollegier och de är också i en position där de har mycket liten makt över förfarandet med forskningsansökningar. Vissa doktorander känner sig avskurna från information och beslut. Vissa menar att det är bra att vara "skyddade" och få koncentrera sig på sitt avhandlingsarbete, medan andra ser det som mer problematiskt. Det kan särskilt vara svårt för de som inte har heltids doktorandstudier, eller som är i en situation där tiden för avhandlingsarbetet tagit slut. Den "nya" organisationen har bidragit till att makten flyttats uppåt i linjen och från det kollegiala. De övergripande styrdokumenterna för Mittuniversitetet är svåra att hitta och upplevs otillgängliga.

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

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

Alla deltagare i studien säger att det är svårt att kontrollera arbetstiden och flera är splittrade mellan olika arbetsuppgifter och känner sig stressade. Kollegorna försöker stänga in sig och avskärma sig samt tar med sig arbetet hem. Det är lägre timtilldelning i undervisningen nu än tidigare,

forskningsansökningar skrivs ofta på obetald tid och extra administrativa uppgifter läggs på. Den för höga arbetsbelastningen mäts inte och därmed syns den inte och det pågår därför en hel del obetalt arbete.

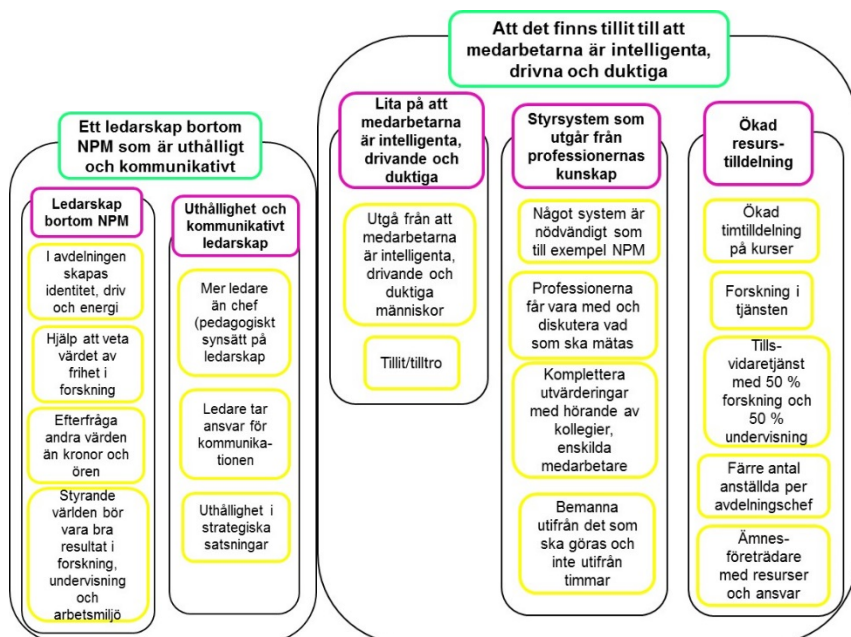
Det är även en utmaning för arbetsmiljön att Mittuniversitetet är ett flercampusuniversitet med långt avstånd mellan orterna. Osäkra anställningar och korta kontrakt ger sämre rättigheter och sämre karriärmöjligheter. Det sker också exkluderingar och inkluderingar utifrån anställningsformer. Vi styrs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

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

#### Arbetssituationen på Miun 2025

Många av svaren på hur kollegorna ville att arbetssituationen skulle se ut i framtiden var i opposition med deras beskrivningar av den situation som råder under NPM. Här underströks vikten av ett kollegialt arbete som bygger på samarbete och inte bara handlar om konkurrens. Det efterlystes också en långsiktighet i ekonomistyrningen och ett ledarskap som kunde lyssna på verksamhetens behov. Här kom flera mycket konkreta förslag som att ge forskare och lärare forskning i tjänsten och att ledningen bör se

som sin uppgift att freda medarbetare från stressiga situationer. Det efterlystes fler alternativa karriärvägar. Att diskutera vad som är arbetsbelastning och hur den uppkommer var också ett konkret förslag som kunde motverka att varje person känner sig ensam och utlämnad i en pressad situation. Flera av de intervjuade tryckte också på vikten av att ha roligt på jobbet och att ha fina relationer med sina kollegor. Alla dessa aspekter bör tas på största allvar från arbetsgivarens sida. Vår systematiska kategorisering av materialet resulterade i följande bilder:



Bilderna sammanfattar kollegornas tankar om vilken typ av organisation som borde eftersträvas med avseende på ledarskap, tillit, passion inför arbetet och organisatoriskt stöd. De talar om ett ledarskap som är uthålligt och kommunikativt där andra värden än de ekonomiska efterfrågas. Medarbetarna skulle vilja ha styrande värden för bra resultat i forskning, undervisning och arbetsmiljö samt hjälp att veta värdet av frihet i forskningen. En önskan är att det i avdelningen skapas identitet, driv och energi samt ett mer pedagogiskt synsätt på ledarskap och att ledare tar ansvar för kommunikationen och att det skapas uthållighet i strategiska satsningar. De önskar också att det fanns tillit till att medarbetarna är intelligenta, drivande och duktiga, att organisationen ska utgå från detta

vilket skulle kräva ett styrsystem som utgår från professionernas kunskap och att professionerna får vara med och diskutera vad som ska mätas. Utvärderingarna skulle kompletteras med hörande av kollegier och enskilda medarbetare. Det är viktigt att känna att det finns gemensamma mål att arbeta mot som bygger på långsiktiga strategiska satsningar. Konkurrens bör motarbetas och minskas på alla nivåer till fördel för samarbete. Det bör skapas tillfällen för att prova på ledningsuppdrag och strategiskt arbetet samtidigt som det kollegiala samarbetet och samarbetet med linjen behöver ökas och stärkas. När bemanning görs skulle vi utgå ifrån det som ska göras och inte utifrån timmar. Vi skulle få ökad resurstilldelning och forskning i tjänsten. Tillsvidaretjänst med 50 % forskning och 50 % undervisning fördes fram som ett förslag. Avdelningscheferna skulle ha färre antal anställda och ämnesföreträdarna skulle få resurser och ansvar.

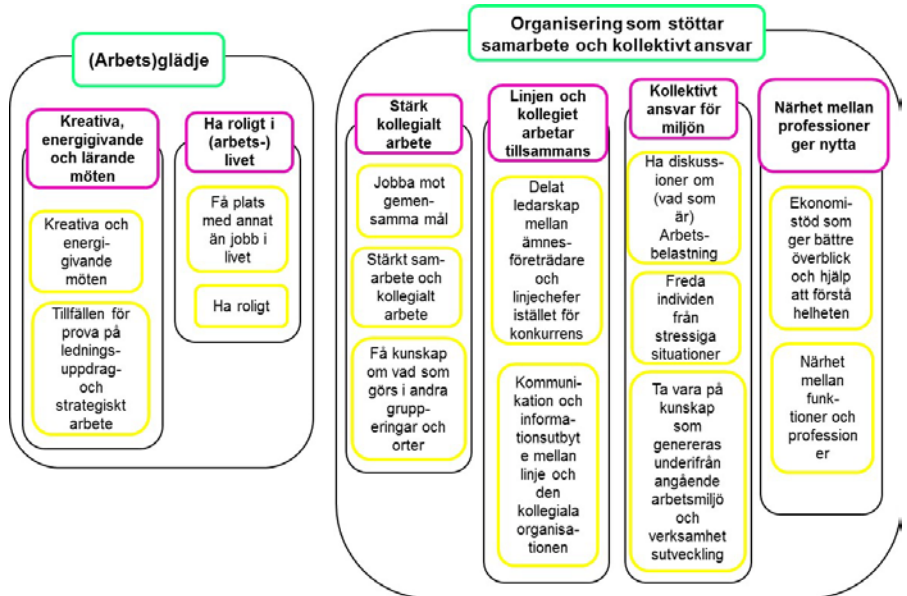
Enligt Derue et al. (2011) och Tengblad (2006) har kommunikativa ledare transformerande egenskaper så som visar respekt för medarbetarna och supportar dem att agera för att stärka arbetsgruppen. Söderfjell (2007) menar i sin tur att ett transformativt ledarskap skapar och leder till gemensamma värderingar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

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

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

De skulle också vilja att vi hade en organisation som stöttar samarbete och kollektivt ansvar. Det skulle leda till stärkt kollegialt arbete, att linjen och kollegiet kan arbeta mer tillsammans och få ett mer kollektivt ansvar för arbetsmiljön. De önskar sig också en större närhet mellan professionerna. Att jobba mot gemensamma mål är något som medarbetarna också önskar sig samt att få kunskap om vad som görs i andra grupperingar och orter. De vill att samarbete och kollegialt arbete stärks. Det borde vara delat ledarskap mellan ämnesföreträdare och linjechefer istället för konkurrens.

Även kommunikationen och informationsutbytet mellan linje och den kollegiala organisationen bör stärkas. Medarbetena vill att deras kunskap om arbetsmiljö och verksamhetsutveckling tas tillvara. De vill ha ett ekonomistöd som ger bättre överblick och hjälp att förstå helheten.



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

#### Avslutande diskussion

Den systematiska analysen sätter resultaten i ett ljus av att för att komma till en annan arbetssituation behöver andra värderingar än de nuvarande driva ledningen och styrningen av universitetet. Utifrån ett

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

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

något som skulle kunna gå att ta reda på mer om i tex medarbetarenkäten. Dessutom behövs flera olika åtgärder för att klyftor och konkurrens mellan forskande och undervisande personal ska motverkas.

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



# Att hantera spänningar och undvika dysfunktionell styrning

*Inga Carlman & Peter Öhman*

## Bakgrund

Av de så kallade spänningsfält som har identifierats i Miun2025, är vårt arbete inom ramen för "Universitetets styrningsrelationer – utifrån och in & inifrån och ut". Med olika bakgrunder och med långvarig hemvist i var sin fakultet medverkar vi som ett "kontrastpar" i det här projektet, som förhoppningsvis kan ha bäring på universitetets värdegrundsarbete och kommande strategier för utbildning, forskning och verksamhetens förutsättningar.

## Begreppen styrning och styrningsrelationer

Universiteten är på olika sätt speciella till sin karaktär, bland annat genom att de bedriver grundforskning, ansvarar för akademiska examina och har sina speciella lagregler. Forskning och högre utbildning har dessutom visat sig ha stor betydelse för kunskapsbasen inom myndigheter och näringsliv. Samtidigt som universiteten är viktiga motorer för hur samhället utvecklas har de också krav på sig att vara "fria" och anlägga ett kritiskt tänkande.

Hur universitet och högskolor ska organiseras och styras är en ständigt aktuell fråga. De senaste förändringarna för styrning och ledning av lärosäten har utgått från idealet New Public Management (NPM), som vilar på uppfattningen att offentlig förvaltning bäst effektiviseras med den privata marknadens principer som förebild. (NPM behandlas mer utförligt i det tidigare kapitlet, Bortom New Public Management? Berättelser om arbetssituationen i akademin) Mittuniversitetet har likt många andra universitet och högskolor genomgått en omorganisation grundad på dessa, av många personer ifrågasatta, idéer. Reformen har på olika sätt förändrat styrningen av universiteteten, med ökad makt åt den administrativa ledningen och minskat inflytande från lärare och forskare via kollegiala organ.

Organisatorisk styrning är att ge direktiv, påverka, koordinera och kontrollera för att nå ett eller flera (gemensamma) mål. Styrning sker alltså (inom vissa ramar och med begränsade resurser) i syfte att utveckla och förbättra en verksamhet, där prioriteringar och nedskärningar är väsentliga inslag. Avsikterna uttrycks i olika strategier och styrdokument, som i den

bästa av världar hänger ihop, så att allt sammantaget bidrar till organisationens måluppfyllelse. Målen måste då givetvis vara tydliga för medarbetarna. Förknippat med organisatorisk styrning är också hierarkier, makt och ansvar. Samtidigt finns det en dold form av styrning, som handlar om att på olika sätt göra motstånd mot en utstakad målinriktning. Därmed sagt att styrning formar beteenden, såväl önskade som oönskade.

Styrningsrelationer handlar om de förbindelser som styr det människor, grupper av människor samt organisationer företar sig och hur olika ageranden länkas till varandra. Det är nästan ofrånkomligt att detta ger upphov till spänningar i en organisation (och för all del även mellan organisationer), vilket påverkar ambitionerna att förbättra verksamheten och nå konkreta mål. Olika kombinationer av styrningsrelationer komplicerar bilden ytterligare, inte minst i mångfacetterade organisationer som universitetet och högskolor. Varje individ eller grupp av individer tenderar dessutom att ha sin syn på styrning och därtill kopplade relationer beroende på organisatorisk hemvist, position i hierarkin, huvuduppgift, erfarenhet, personlighet etc. Styrningsrelationer tenderar med andra ord att påverka olika medarbetare på olika sätt.

Styrning inom universitetsvärlden kan vara av flera slag: politisk, organisatorisk och ekonomisk. Som alla lärosäten styrs och utvecklas Mittuniversitetet både utifrån och inifrån. Tilldelning av resurser är ett exempel på att universitetet styrs utifrån, men i de externa relationerna är det inte alltid tydligt vem som bestämmer och vad som bestäms. Utanför Mittuniversitetet finns aktörer såsom EU, regering och riksdag, universitetskanslersämbetet (UKÄ), universitets- och högskolerådet (UHR), forskningsfinansiärer (Vetenskapsrådet, Formas, EU:s struktur- och investeringsfonder, KK-stiftelsen, privata forskningsstiftelser etc.), regionala och lokala aktörer (länsstyrelser, kommuner etc.) och olika intresseorganisationer.

Mittuniversitetets verksamhet formas internt av hur verksamheten har byggts upp och hur styrmekanismerna fungerar uppifrån och ner, nerifrån och upp samt genom relationerna mellan kärn- och stödverksamhet. Inom universitetet finns bestämmande funktioner såsom universitetsstyrelse, rektor och universitetsledning, fakultetsnämnder med tillförande råd, dekaner, avdelningschefer, studierektorer, programansvariga, kursansvariga, ämnesansvariga, forskningsledare, projektledare, kollegier etc. Samtidigt visar inte Mittuniversitetets styr- och strategidokument alltså helt klart vem som ska göra vad, hur och när och kanske inte heller varför. Detta kan relateras till ansvar och befogenheter och hur enskilda

medarbetare känner och betar sig. Ytterligare faktorer som påverkar verksamheten är ett ökande antal styr- och uppföljningsmätt, vilka används allt mer frekvent (både i fråga om styrning utifrån och styrning inifrån). Det avser bland annat antalet publiceringar, storleken på externa forskningsmedel, genomströmning, kursutvärderingar, medarbetarenkäter etc. Inte sällan är de mätningar som görs kopplade till ekonomi. Ju bättre utvärderingsresultat desto mer pengar och vice versa. Av detta följer inte bara vetskapen om kommande utvärderingar och uppföljningar, utan även ökade krav på effektivitet, förbättrade prestationer, mer samverkan med det omgivande samhället och så vidare.

#### Tillvägagångssätt

För att bilda oss en uppfattning om synen på styrningen av och inom Mittuniversitetet har vi varit i kontakt med närmare 200 medarbetare. Vi har hållit presentationer, deltagit i seminarier, bevittnat grupparbeten och samlat in information i anslutning till sammankomster som rektors inspirationsdagar, fakultetsinternat vid HUV, ämnesföreträdarträffar vid NMT och avdelningsmöten vid EVJ och SHV. Vi ställde också följande fråga till alla deltagare vid dessa träffar: "Vad är det första du kommer att tänka på när du hör ordet styrning?" Vidare har vi gjort lite längre intervjuer (i samtalsform) med sex medarbetare. Vi har främst närmast oss lärare och forskare, men även administrativ personal. De medverkande lärarna och forskarna representerar båda fakulteterna, båda orterna och olika hierarkiska positioner. Ingår gör både äldre och yngre medarbetare, liksom både män och kvinnor.

Vi har tagit del av tre styr- och strategidokument: Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2017, Mittuniversitetets forskningsstrategi 2012-2016 och Mittuniversitetets strategi för verksamhetens förutsättningar 2013-2017. Eftersom vi båda har arbetat ett ansevärt antal år vid Mittuniversitetet har även den erfarenheten ingått. Betonas ska att vi har fokuserat på medarbetarperspektivet. Det betyder inte att andra grupper, exempelvis studenterna, är oviktiga i sammanhanget. Även om studenterna har omnämnts i termer av att de både styrs av och styr universitetets verksamhet, har vi valt att exkludera studentperspektivet. Att det tycks ha funnits ett behov bland medarbetarna att ventilera upplevda problem med hur universitetet styrs ligger så att säga i sakens natur. Likaså att våra empiriska observationer ger underlag för några avslutande rekommendationer för att om möjligt motverka upplevda problem och undvika dysfunktionell styrning.

### Empiriska observationer

Först följer en mycket översiktlig genomgång av de tre styr- och strategidokumenterna. Påpekas kan att vår lilla undersökning tyder på att medarbetarna i stort sett känner till att dessa dokument finns, men inte i så stor utsträckning dess innehåll. Många medarbetare tycks alltså inte riktigt koppla dem till sin egen verksamhet.

Mittuniversitetets utbildningsstrategi lyfter fram en stark koppling mellan utbildningsutbud (olika program och kurser), utbildningsmiljö (särskilt e-lärande och arbetslivsanknytning, men även internationalisering, regional samverkan, rekryteringsstöd och kvalitetsutvecklingsstöd) och resultatmätning (nöjd studentindex, lärarindex, kursindex, prestationsindex och resultatindex). Det sägs att utbildningsprogram och kurser generellt sett håller hög kvalitet, men att externa utvärderingar gör att det interna kvalitetsarbetet kan behöva anpassas och utvecklas. Kopplingen mellan utbildning och forskning tydliggörs inte särskilt väl. Stödfunktioner omnämns sporadiskt och då i anslutning till utbildningsmiljön.

I forskningsstrategin betonas en stark koppling mellan forskningens inriktning (profilerad forskning och ämnesforskning), insatsområden (forskningens effekter, forskningsmiljöer, forskarkarriärer och forskningsresurser) och indikatorer för styrning och uppföljning (externfinansiering, publiceringar/citeringar, forskarutbildning och samproduktion). Uttryck som vetenskaplig excellens för profilerad forskning och ämnesforskning kan tyda på hög målsättning eller lätt hybris beroende på hur var och en väljer att se på saken. Fokuseringen på styr- och uppföljningsmått ger uttryck för en intern konkurrenssituation. Vidare betonas kopplingen mellan forskning, utbildning och innovation. Stödfunktioner omnämns sporadiskt och då i samband med forskningsfinansiering.

Mittuniversitetets strategi för verksamhetens förutsättningar anger ett behov av att uppmärksamma de områden som utgör viktiga förutsättningar och stöd för universitetets kärnverksamhet. Det framgår att stödet behöver organiseras kostnadseffektivt och även vikten av en balans mellan kostnadseffektivitet och kvalitetskrav/servecnivå. Det framgår även att det finns två huvudgrupper av verksamhetsstöd: neutralt respektive anpassningsbaserat stöd. Utöver detta är det svårt att få grepp om vilka stödfunktionerna är och hur dessa ska stötta kärnverksamheten.

Noteras kan att vare sig utbildnings- eller forskningsstrategin eller strategin för verksamhetens förutsättningar tar upp lagkravet

(högskolelagen 1 kap § 5) att "Högskolorna skall i sin verksamhet främja en hållbar utveckling."

När medarbetarna får komma till tals visar svaren på frågan "Vad är det första du kommer att tänka på när du hör ordet styrning?" att det framför allt är två saker som lyfts fram. Mest frekventa var uttryck som "ekonomi", "ekonomistyrning", "hålla sig inom ekonomiska ramar", "krav på att sköta ekonomin". Våra sex intervjuer förstärker bilden av att ekonomin uppfattas ha en nästan totalt genomsyrande effekt på kärnverksamheten. Samtidigt är ekonomin oförutsebar mot bakgrund av takbelopp (resurstilldelning), hur många studenter som de facto kommer och hur stor genomströmningen blir, hur mycket externa forskningsmedlen som erhålls, osäkerheter rörande lokalkostnader (som ofta utgör stora belopp) etc. Att den korta planeringshorisonten och andra problem gör ekonomistyrningen ryckig visas av nedanstående ord från en avdelningschef:

Utvecklingen har gått mot mer fokus på budget, fler bokslut, mer uppföljning av prognoser och allt kortare redovisningsperioder. Samtidigt ska vi använda fler och ofta otidsenliga system. De ständiga kraven på ekonomisk redovisning och uppföljning blir allt mer betungande. Särskilt med tanke på att den ekonomiska styrningen är svajig och osäker och att den ska göras efter indikatorer som inte känns tillförlitliga. Som regel kommer besked om att "bromsa" (dvs. minska kursutbudet) på våren och om att "gasa" (dvs. öka kursutbudet) på hösten. Mycket tid går åt till att "släcka bränder".

Näst mest frekvent förekommande var ord som "dekan", "rektor" och "linjestyrning". Det tyder på att den privata marknadens principer med fokus även på hierarkier och ökad makt för den administrativa ledningen upplevs genomsyra styrningen av Mittuniversitetet. Här följer ett av många likartade sätt att exemplifiera detta:

Det finns en toppstyrning, en uppifrån och ner styrning på olika nivåer i organisationen. Ett exempel är att enheter tvingas arbeta ihop utan att de själva vill det.

Dessa exempel ger också en indikation på att styrningen inte upplevs handla så mycket om styrning utifrån och in (trots regleringsbrev och diverse lagar för myndighetsutövning), utan mer om styrning uppifrån och ned respektive mellan olika verksamheter eller funktioner. På det stora hela framträder tre särskilt tydliga exempel på upplevd styrning utifrån och in.

Det är tilldelningen av resurser från regering och riksdag, nationella utvärderingar av utbildningen samt KK-stiftelsens stora inflytande på NMT-fakulteten (vilka alla i stor utsträckning, om än på olika sätt, påverkar förutsättningarna för arbetet vid Mittuniversitetet). Inte heller tar medarbetarna i gemen upp särskilt mycket om styrning inifrån och ut, mer än att Mittuniversitetet har upparbetade relationer med och en ömsesidig påverkan på forskningsfinansiärer, regionala och lokala aktörer, studenter etc.

En framträdande kategori av problem kan istället kopplas till olika otydligheter i den interna styrningen, som exempelvis oklar ansvarsfördelning, ojämn arbetsbelastning, uppgifter att hantera som dyker upp ad hoc och en därpå följande känsla av otillräcklighet. Att det dessutom krävs eller förväntas att arbetsuppgifter i princip ska göras ideellt upplevs som problematiskt:

Det finns en frustration över den nya organisationen, där basfunktioner inte fungerar och där man förväntas sköta allehanda saker själv. Det leder till att det blir ont om tid för det man egentligen borde och förväntas göra.

Mest tröttsamt är det nog med alla utvärderingar som förväntas göras inom ramen för den ordinarie verksamheten, vilket leder till att det blir mindre tid över för kärnverksamheten.

Gemensamt för de lärare och forskare som säger sig uppleva tidsbrist är att ökade pålagor känns betungande, framför allt om medarbetarna inte förstår målen med dessa. Pålagorna kan då uppfattas mer som terapi för administrativ personal än som något som skapar mervärde. Vidare tycks olika medarbetare ha olika strategier för att hantera otydligheter i styrningen och den upplevda tidsbristen. En strategi är att skjuta fram arbetsuppgifter som inte absolut måste göras till en viss deadline och/eller att arbeta på sin fritid. En annan strategi är att gena i svängarna lite här och lite där. Ett tredje sätt är att hålla sig undan. Det kan vara att undvika att ta på sig kollegiala uppdrag, att dra sig för att hjälpa till med gemensamma arbetsuppgifter, att inte delta i möten eller att helt enkelt välja att vara frånvarande från arbetsplatsen. Ett fjärde sätt är att ingå i autonoma forskargrupper för att på så vis få vara i fred. Även om de ger uttryck för att styrningen påverkar dem på olika sätt säger sig många medarbetare uppleva olika spänningar/motsättningar. Särskilt frekventa exempel avser linjestyrning vs. Kollegial styrning respektive kärnverksamhet vs. stödverksamhet, men även andra spänningar/motsättningar lyfts fram:

utbildning vs. forskning, ekonomifokus vs. kvalitetsfokus, HUV-fakulteten vs. NMT-fakulteten, Sundsvall vs. Östersund, chefer på olika nivåer vs. medarbetare, individualism vs. kollektivism, ansvar vs. befogenheter, bestämmelser vs. otydligheter, styrning (reglering) vs. självstyrning (självreglering) och proaktiv styrning vs. reaktiv kontroll.

Nedan belyser vi de två motsättningar som medarbetare lyfter fram som särskilt frekventa. Avseende linjestyrning vs. kollegial styrning har det alltid funnits olika former av samöre inom och mellan universitet och mellan universitetet och externa aktörer, såväl nationellt som internationellt. På senare tid har krav på effektivare styrning av universiteten – som tidigare främst präglades av kollegial styrning – lett till reformer som NPM, dock ofta utan att medarbetarna fått konkret information om vad som menas med "effektivare styrning".

De yngre universiteten – såsom Mittuniversitetet – och högskolorna är sannolikt mer sårbara än de äldre och större universiteten. Linjestyrning och kollegial styrning (kollegialitet) har beskrivits som kontraster, men bör såsom det framförts av bl.a. rektor och dekaner vid Mittuniversitetet, snarare betraktas som komplementära styrningsformer. Linjen är universitetens chefshierarki: rektor, dekaner och avdelningschefer. Vid sidan av linjen finns kollegiala organ som fakultetsnämnd och därtill hörande råd. Så gott som alla befattningshavare inom såväl linjen som kollegiala organ kan i viss bemärkelse betraktas som kollegor. De har ju tidsbegränsade förordnanden från annan tjänst.

Samtidigt anses det finns en maktkoncentration till rektor, dekan och avdelningschefer. Några medarbetare uttrycker sig i termer av att rektor och dekaner främst lyssnar på sitt lilla hov (dvs. den ledningsgrupp där avdelningscheferna inte ingår). Detta avspeglas också när medarbetarna fick frågan om vad det första de kom att tänka på när de fick höra ordet styrning. Flera svarade då dekan och några rektor. Ingen svarade kollegiala organ. En åsikt som framförs är att det i stället borde finnas institutionsstyrelser, bestående av ledamöter som rör sig ute i verksamheten. Det skulle kunna främja transparens, demokrati, bättre förståelse för beslut och vara en arena för konstruktivt kritiska kommentarer och för att vid behov kommunicera kollektivt motstånd.

Andra problem som tas upp är svårigheterna för chefer att styra konstruktivt och inkluderande samt skapa en fungerande akademisk arbetsmiljö, ledningar – på olika nivåer – som inte förmår visa vägen bort från destruktiva situationer och beteenden samt att vissa individer har en ovilja att in- och underordna sig. Det senare kan kopplas till konflikten

mellan individualism (ensamvargar eller små isolerade forskar- eller lärargrupper) och kollegialitet (präglad av laganda och öppna diskussioner).

Studierektorsfunktionen uppfattas av vissa som viktig för att få linjen och det kollegiala att ha en nära koppling. Vissa röster ger uttryck för att den fungerar väl, vilket delvis anses hänga samman med om studierektorn ingår i andra organ och då har en bred informationsbas att stå på. I sammanhanget kan det vara på sin plats att nämna att styrningen av kärnverksamheten i allmänhet anses fokusera mer på undervisning än på forskning, då forskning allt som oftast sköts självständigt i projekt under ledning av forsknings- eller projektledare.

Vi går nu över till kärnverksamhet vs. stödverksamhet. Mittuniversitetet var, i ett nationellt perspektiv, tidigt ute med distansundervisning. Först genom videokonferens och senare via Marratech och Adobe Connect. Denna studieform har sedan utvecklats till dagens Blended learning/e-learning, som kombinerar internet och digital media med traditionell föreläsningsform. Meningen är att datorer och kommunikationsteknik ska förstärka kunskapsinhämtandet på ett effektivt sätt.

I Mittuniversitetets nuvarande utbildningsstrategi betonas prioritering av e-lärande/Blended learning mycket starkt liksom att tekniken ska vara på plats i alla lärosalar. Ingående redogörelser beträffande att teknikutrustningen för Blended learning inte alls är tillfredsställande har under flera år lämnats till avdelningschefer, som lämnat dem vidare uppåt. Lärare har påtalat att de av erfarenhet lärt sig att vara i föreläsningssalen i god tid före en lektion börjar för att kontrollera tekniken och i bästa fall hantera de tekniska problemen på egen hand. Likaså att teknikfel kan innebära nära nog dubblerad arbetstid. Andra synpunkter är att studenterna klagat gång på gång, att felen inte åtgärdas trots att de påtalas, att man inte når hjälp i akuta situationer samt att konsekvensen sannolikt kan bli att det helt enkelt är svårt att bedriva denna typ av undervisning då arbetsmiljön upplevs som oacceptabel.

Vissa lärare, ofta teknikkunniga, får alltså lägga ner orimligt mycket tid, samtidigt som kvaliteten på undervisningen blir lidande. Uppgifter gör också gällande att studenter hoppat av utbildningar och lämnat Mittuniversitetet på grund av "teknikstrul". Orsaken till problemet torde ligga i otillräckliga resurser vid IT-avdelningen samt avsaknad av dialog på rätt nivå (mellan de som utför IT-arbete och aktiva lärare) rörande rutiner för att säkerställa att tekniken fungerar. På sikt tycks Mittuniversitetet stå inför två val: antingen satsa på underhåll av tekniken



för att kunna bedriva denna typ av undervisning eller avsluta försöket med Blended learning och låta undervisningen övergå till en distansvariant utan krav på föreläsningar i realtid.

Vidare visas även viss skepsis mot stödfunktionerna kommunikation och samverkan. Något som tycks bidra till dessa spänningar är att det finns uppfattningar att kommunikation och samverkan blivit eller tenderar att bli egna kärnverksamheter. Förr skedde de flesta ändamålsenliga kontakter inom dessa områden, såväl inom som utom universitetet, direkt via lärare och forskare. Nu finns egna verksamheter för detta, där specialister på kommunikation och samverkan, som ofta har hög utbildning, men utan den ämneskompetens som lärare och forskare har, ska sköta arbetet på ett professionellt. Alla tycks emellertid inte riktigt förstå deras funktion, vilket kan exemplifieras med följande funderingar:

Vad är kommunikation och samverkan egentligen till för? De tillåts breda ut sig med ledningens goda minne.

Samverkan har många anställda men vad gör de? De har gedigen kunskap inom sitt område men inte områdesspecifika kunskaper. Detta kan leda fel. Varför ska samverkan dessutom ta in konsulter?

Att döma av vad som framkommer i vår lilla undersökning anses centraliseringen av stödfunktioner (då även inom funktioner som ekonomi och personal) ha minskat medarbetares förståelse för varandras arbetssituation samt skapat ett ökat antal potentiella och/eller reella motsättningar. Många delar inom administrationen är menade att i högre grad än tidigare vara professionella. De upplevda klyftorna mellan olika "professioner" och en därtill kopplad konkurrenssituation framträder på olika sätt. Dels i termer av en professionalisering av vissa funktioner och en parallell avprofessionalisering av andra funktioner, dels, vilket framstår som allvarligare, i termer av bristande respekt för varandra och varandras arbetsuppgifter:

Det finns ett "vi-dom" tänkande. De som inte jobbar som lärare, forskare ses ibland som en tärande del av verksamheten. Om det saknas ömsesidig respekt kan konflikter leda till en sämre arbetsmiljö och vi har redan stora arbetsmiljöproblem.

Kopplat till detta tycks det finnas tendenser till upplevd maktkoncentration. Röster påtalar att vissa medarbetare, inom kärnverksamheten, ingår i många beslutande organ. Samtidigt finns det andra duktiga medarbetare

som saknar inflytande och som i vissa fall inte heller är intresserade av att ha detta slags inflytande. Även detta riskerar att skapa barriärer i organisationen.

### Diskussion

När vi analyserar våra empiriska observationer lite närmare framträder vissa saker tydligare än andra. Till att börja med är det inte svårt att förstå att det inom Mittuniversitetets mångfacetterade verksamhet vuxit fram olika typer av konkurrens, spänningar, motsättningar och konflikter i enlighet med de exempel som redovisas ovan. Samtidigt kan vi konstatera att Mittuniversitetets styr- och strategidokument är så gott som fria från de spänningar och motsättningar och som finns inbyggda i alla universitetsorganisationer och som medarbetarna alltså ger uttryck för. Det gör att dokumenten snarare är att betrakta som idealbilder, eller sagor om man så vill, än verklighetsförankrade beskrivningar.

Detta gap mellan vad medarbetarna upplever och vad som anges i styr- och strategidokumentet kan relateras till det som i professionslitteraturen går under benämningen förväntningsgap. Generellt gäller att ju större förväntningsgap desto större problem. Att medvetet eller omedvetet sopa potentiella spänningar under mattan leder, menar vi, till att dessa snarare ökar än minskar och att det utgör ett hinder för en styrning med Mittuniversitetets bästa för ögonen.

Professionslitteraturen är också användbar med avseende på att styrning formar beteenden, såväl önskade som oönskade. Det gäller inte minst de olika strategier som lärare och forskare tycks använda sig av för att hantera en upplevd tidspress. Litteraturen skiljer på åtgärder som primärt drabbar den enskilde individen i form av att arbetet får göras på fritiden (underrapportering av tid) och åtgärder som primärt drabbar verksamheten (kvalitetsförsämrande handlingar). På Mittuniversitetet förekommer båda dessa typer. Även om den andra typen kan betraktas som allvarligare, är ingen av åtgärderna långsiktigt hållbara. Även detta problem behöver, menar vi, hanteras för att möjliggöra en styrning med universitetets bästa för ögonen.

Vidare förefaller det viktigt att beakta att ekonomin uppfattas ha en dominerande inverkan på verksamheten samtidigt som det anses finnas en motsättning mellan ekonomifokus och kvalitetsfokus. Ekonomistyrningen anses dessutom betungande och behäftad med oförutsebarhet. De krav på mängd och detaljnivå avseende prognoser, budgetar, bokslut och uppföljningar, de korta redovisningsperioderna samt de många otidsenliga

system som ska användas rimmar illa med ett universitetets komplexa och svårplanerade verksamhet. Den kanske mest centrala företagsekonomiska principen är att nyttan ska överstiga kostnaden i det man företar sig. Vi menar att den principen också måste gälla för ekonomistyrningen.

På ett övergripande plan kan man fundera över vilka barriärer i organisationen som styrningen och styrningsrelationerna kan skapa (oavsett om de går mellan chefer och medarbetare eller mellan enheter) och vilka konsekvenser olika barriärer kan få. Likaså kan det vara värt att fundera på i vilken mån styrningen ska präglas av konkurrens mellan interna verksamheter och/eller enheter respektive i vilken mån den ska utgå ifrån intern samverkan för att möta externa förväntningar och det externa tryck som alltid kommer att finnas på samhällsviktiga organisationer som universitet och högskolor.

Det är svårt att hävda någonting annat än att det måste finnas förbättringspotential om styrningen uppfattas som otydlig (oavsett vilken nivå i organisationen det handlar om), om fördelningen mellan ansvar och befogenheter är oklar och om styrningen leder till ett "vi och dom-tänkande". För att motsättningar, missförstånd och andra friktioner ska minimeras behövs, menar vi, en tydlig och väl förankrad styrningsidé på alla organisatoriska nivåer med en adekvat uppdelning mellan exempelvis linjestyrning och kollegial styrning. I sammanhanget hämtar vi inspiration från utredningen "Utvecklad ledning av universitet och högskolor" (SOU 2015:92):

I universitets och högskolors styrdokument bör principerna för ansvars- och mandatfördelningen mellan linjeorganisationen och de kollegiala organen vara klarlagda. Kollegialitetens centrala bidrag är den kunskap och kompetens som kollegiet/medarbetarna har. Linjeorganisationen bidrar med ett strategiskt akademiskt ledarskap och ett ramverk för beslut i frågor som inte kan behandlas eller är mindre lämpliga för behandling i kollegiala organ.

#### Rekommendationer

Baserat på våra empiriska observationer avslutar vi med åtta rekommendationer med möjlig bäring på kommande styr- och strategidokument för ett effektivt och långsiktigt hållbart Mittuniversitet.

- Styrdokumentet måste förhålla sig till högskolelagen "om att i sin verksamhet främja en hållbar utveckling som innebär att

nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd och rättvisa.”

- De styrdokument Mittuniversitetet använder sig av måste utgå från väl genomtänkta prioriteringar och nedprioriteringar snarare än att bygga på vad som tidigare har gällt. Verklighetstroga och tydliga beskrivningar, exempelvis avseende arbetsbeskrivningar och ansvarsområden, skapar förutsättningar för att engagera medarbetare och ge ramar för medarbetarnas handlingsfrihet.
- Styrdokumenterna bör kopplas till varandra och till olika styrningsrelationer på ett sådant sätt att de spänningar och motsättningar som faktiskt finns lyfts fram (istället för att gömmas undan) och så att potentiellt allvarliga konflikter kan motverkas.
- Styrningen bör underlätta för Mittuniversitetet att via internt samarbete svara upp mot externa förväntningar och externt tryck (och det kan vara en fördel att i styr- och strategidokumenterna ange den styrning utifrån som är av väsentlig betydelse).
- Kärnverksamhet och stödverksamhet måste organiseras så att det gynnar Mittuniversitetet i dess helhet och så att alla känner sig engagerade och delaktiga oavsett organisatorisk hemvist, position i hierarkin, huvuduppgift etc.
- Styrning måste ske så att utvärderingar av olika slag är väl genomtänkta och förankrade hos de verksamheter som berörs.
- Styrningen bör uppmuntra möjligheterna till konstruktiv kritik över hierarkiska nivåer och mellan avdelningar.
- Styr- och strategidokumenterna bör utformas, kommuniceras, användas och följas upp och styrningen utförs så att dysfunktionella beteenden undviks.

# Ledarskap i trassliga styrningslogiker

## – att utbilda handledare och ledare

Vid Mittuniversitetet har vi i omgångar arbetat med flera olika ledarskapsprogram, för handledare, linjechefer och forskningsledare. Så hur gör man då när man skall förbereda personer som är beredda att ta på sig olika former av ledningsansvar? Vad skall man delge för erfarenheter? Vad skall man ge för verktyg? Vad skall man förmedla för olika berättelser av vilka förväntningarna är? Det är nog inte alltid som vi tänkt i termer av att de alla på olika sätt gemensamt utgör just sådana förberedelser och samtidigt pekar ut deltagarna som bärare av ledarskapet vid Mittuniversitetet. Att alla dessa utbildningsinsatser tillsammans skapar en bild av vilket slags ledarskap vi tycker är viktigt här vid Mittuniversitetet.

När Miun2025 inleddes så sattes tidigt grundtanken att i så stor utsträckning som möjligt inte skapa nya möten, nya rum och nya processer utan att istället identifiera de som redan fanns och i dessa väcka frågor kring värdegrund och framtid. Vi har därför även samlat ansvariga för ledarskapsutbildningsinsatser för en gemensam dialog och när man ser dessa insatser samtidigt så framträder en bild av att det är mycket som görs men att de också är relativt fristående och inte ses i relation till varandra. Men de delar alla något som vi kommit att fundera över, hur det är att vara ledare och bli ledd när universitetet är arbetsplatsen.

Kerstin Sahlin och Ulla Eriksson-Zetterquist skriver i sin bok "Kollegialitet, en modern styrform" att akademien är en plats där vi har flera olika styrningslogiker som samspelar; byråkrati, management och kollegialitet. De betonar dock att medan både de byråkratiska och management-orienterade styrningsidealen ofta återfinns i ledarskapsutbildningar och ledarskapslitteratur så är de kollegiala mindre synliga. De är sällan föremål för studier eller grund för utbildningsmaterial och därför saknar vi till viss del underlag för utveckling av den kollegiala styrningslogiken. Detta samtidigt som ledning och styrning i akademien som arbetsplats (oavsett om man finns i linjen, förvaltningen eller i det akademiska kollegiet) då är så multifacetterat och innebär så många olika skärningspunkter. Att reflektera över detta i relation till en gemensam bild av samtliga just våra ledarskapsutbildningar är ett spännande arbete som bara har inletts i och med detta.

*Anders Olofsson*

Uppgiften och ansvaret att handleda doktorander har längre främst varit en uppgift för var disciplins egen professor och docent. Kompetensen att handleda låg tidigare inbäddad i positionen. Tillträdet till forskarutbildning var relativt oreglerad förutom att den blivande doktoranden skulle ha tre betyg i ämnet. Något annorlunda såg det ut vid de medicinska fakulteterna där tre betygsnivån inte existerade. Doktoranderna hade möjlighet att formulera forskningsfrågor och problem relativt fritt, bara handledaren var öppen för detta. Samtidigt skapades inte sällan handledarkedjor som kunde sträcka sig över några generationer av framstående forskare, t ex Emile Durkheim, Marcell Mauss, Claude-Levi Strass och Pierre Bourdieu. Alla inflytelserika under sin samtid och vår egen, trots att över hundra år förflutit. Kärnan i deras handledarskap låg i deras självklara auktoritet som lärare och forskare. Det var deras bättre kunskande än andras i ett ämne som gav legitimiteten. Förhållandet mellan lärare och doktorand kunde närmast jämföras med mästare- och lärjungesystemet i hantverkaryrkena.

Dagens forskarutbildningar är reglerade i högskolelag och högskoleförordning och innehåller även reglering vad gäller förhållandet mellan lärare och doktorand. Minst en av handledarna skall ha genomgång utbildning i att handleda doktorander. Däremot föreskrivs inga andra krav på handledarna men förordningen förutsätter via andra skrivningar vilka de är som ska ansvara för utbildning på forskarnivå. Det är fortfarande ämnenas främsta forskare, d v s professorerna och docenterna som har handledaransvaret.

Lokala regler för vilka som kan utses till handledare finns nästan undantagslöst vid dagens lärosäten. Mittuniversitetets styrelse beslöt för ett antal år sedan att lärosätets egna professorer och docenter i främsta rummet har ansvaret för att handleda doktoranderna i de ämnena utbildning på forskarnivå ges. Vidare finns en för lärosätet gemensam utbildning för forskningshandledare som blivande handledare behöver genomgå för att vinna behörighet att handleda. Genomgången utbildning är även ett krav för att bli antagen som docent i sitt ämne. Utbildningen fokuserar på flera viktiga aspekter av att inneha ansvaret för att handleda doktorander. Den nationella styrningen via högskolelag och högskoleförordning är en sådan där lärosätets jurist noggrant genomlyser

vad som formellt gäller för forskarutbildning i vårt land. Reglerna är inte så många men viktiga, inte minst de få delar som reglerar förhållandet mellan doktorand och handledare.

Under de fyra till sex år som numera är relativt normal studietid fram till en examen på forskarnivå behöver doktoranden utveckla självständighet i förhållande till sin handledare. Ömsesidigt förtroende är här en viktig förutsättning för att doktoranden ska kunna genomgå utvecklingen från att i början varit relativt beroende av sin handledare för att inför sin disputation ha utvecklat självständig förhållningssätt till sin vetenskap och sin kunskapsproduktion. Denna process ser långt ifrån lika dan ut för alla doktorander och det är därför väsentligt att handledare förmår se doktoranders olika behov under forskarstudierna, från problemformulering fram till färdiga texter.

Utbildningen till handledare innehåller flera moment till stöd för att utveckla sin ledande förmåga i samtal och undervisning på forskarnivå. Särskilt tränas de blivande handledarna i att samtala med doktorander. Att samtala kan framstå som något basalt men när det kommer till att kunna samtala om en individs forskningsfrågor och forskningsintressen samtidigt som hänsyn behöver tas i förhållande till den enskilde doktorandens resa fram till doktorsexamen varierar samtalens innehåll och form stort. Det är inte enbart de intellektuella innehållen som behöver bearbetas. Under processen att skriva en avhandling genomgår doktoranden normalt flera förändringar som inte enbart har att göra med själva kunskapsfrågan. Även om huvuduppgiften för handledaren är att bidra positivt till själva kunskapsprocessen hamnar doktorand och handledare i samtal om många frågor i livet. Här är förmågan att både behålla en professionell distans som närhet till doktoranden av högsta vikt. Frågan om hur nära handledare och doktorand ska vara har varit och är alltför en av de mer grannliga. Att bli för nära kan skapa svårigheter att ge saklig och konstruktiv kritik av doktorandens vetenskapliga arbeten. En alltför tydlig distans kan skapa problem för doktoranden att vara öppen med såväl delar av sina upplevda kunskapsproblem som andra frågor som har inverka på progressionen i forskningsarbetet. Ett sätt att stärka såväl doktorandernas möjlighet till god handledning vad gäller kunskapsfrågorna som de relationella var införandet av biträdande handledare. Dessa behöver också genomgå handledarutbildning vid Mittuniversitetet, inte minst för att kunna utvecklas till huvudhandledare.

Två andra viktiga aspekter av handledning av doktorander, som knyter an till förmågan att föra samtal, är handledning på distans, hur sociala och

kulturella frågor samt gender inverkar på kommunikation och förhållningssätt mellan handledare och doktorander. Här är åter utgångspunkten att våra blivande handledare förmår se hur sådana frågor påverkar samtal och utveckling av avhandlingsarbeten. Det är handledaren som här skall inse frågornas betydelser för doktoranden med fokus på att så bra som möjligt bidra till doktorandens framsteg i kunskapsfrågorna. Det är alltså viktigt för handledaren att se när andra frågor än de kunskapsmässiga lägger sig som intervenerande filter i samtalet. Samma sak gäller handledning på distans, något som blir allt vanligare även på forskarutbildning. När doktoranden inte finns på plats i forskningsmiljön inskolos inte denne i de kollegiala samtalen och möter inte i vardagen andra doktorander och forskande personal. Att läsa en forskarutbildning på distans ger alltså helt andra förutsättningar för doktoranden än om denne vore plats. Här blir det väsentligt att bygga en kultur där de distansstuderande kan vara med på möten och samtal via olika medier som Skype eller telefon, samt att de ges möjlighet att mötas vid viktiga händelser som disputationer och forskningskonferenser. Handledare har alltså åter en viktig ledande uppgift att bidra till att arrangemangen blir så stödjande som möjligt.

Förändringarna i förutsättningarna för handledning har inneburit att även erfarna handledare, främst ämnesföreträdarna vid ämnen med utbildning på forskarnivå ges möjlighet att vidareutveckla sin förmåga att handleda. Vid Mittuniversitetet har en seminarieserie för detta ändamål startats. Serien bygger på två probleminventeringar. Dels av handledare angivna problem och Case från deras erfarenheter av handledning. Dels från problem och Case från doktorandernas perspektiv. Seminarieserien ger handledarna möjlighet att sätta sig in i varandras erfarenhet och vilka möjligheter och lösningar kollegier kan bidra med. Den grundläggande forskarhandledarutbildningen bygger också på en serie seminarier och föreläsningar där deltagarna från lärosätets två fakulteter möts. Kursen avslutas med att samtliga presenterar sina skrivna paper om vad det innebär att handleda och de behandlas tillsammans med sina framtida kollegor och ledning av lärosätets mer erfarna forskningshandledare.

Handledning av doktorander pågår under många år och ansvaret för att skapa goda relationer mellan sig och sina doktorander är, förutom de ämnesmässiga frågorna, den viktigaste för att doktorander framgångsrikt ska kunna genomföra sina studier. Det är just i relationen mellan handledare och doktorand jämförelsen med mästare och lärjunge kan ges sina fulla innebörder. För den moderna handledaren räcker det dock inte



med att vara ämnesexpert. Denne behöver även bidra till att doktoranden skolas in i en forskningsmiljö, såväl vid den egna forskningsenheten som nationellt och internationellt. Här är det väsentligt för handledare att främst öppna dörrar och därmed erbjuda möjligheter för doktoranden att blir allt mer självständig i såväl sin forskning som i byggandet av nätverk inom forskarsamhället.

Ledarutveckling med fokus på genus, makt och mångfald

*Eva Amundsdotter*

Jag har arbetat i olika forsknings- och utvecklingsprojekt med framförallt genusmedvetet ledarskap vid lärosäten och på industriföretag. I gemensamma kunskapsprocesser med olika grupper av ledare, där teorier om genus i organisationer har använts som perspektiv på skeenden och erfarenheter, har en grund lagts för upptäckter av normer som formar organisationens och ledarskapets vardag.

En vanlig uppfattning bland chefer och ledare är att genus inte påverkar hur kompetens bedöms, vem som gör vad eller hur värdering och organisering av verksamheten ser ut. Min erfarenhet är att en jämställd och medveten organisation behöver skapas och utvecklas då utgångsläget är varierande grad av ojämställdhet. Jag menar också att en framväxande genusforskning om organisationer innebär möjligheter att koppla samman teori och praktik för att se mönster och lägga märke till hur genus ges betydelse i en organisations vardagliga liv.

Jag har, tillsammans med andra, utvecklat och genomfört tre årslånga ledarutvecklingsprogram för Mittuniversitetet och vill, med stöd i den erfarenheten, reflektera över utbildning till ledare med fokus på genus och även andra maktordningar. Inledningsvis med teoretiska utgångspunkter för ett genusmedvetet ledarskap och en beskrivning av programmets utformning. Därefter några nedslag i de olika grupper som gått ledarutvecklingsprogrammen som fokuserar på genus, makt och mångfald. Avslutningsvis några slutsatser om Mittuniversitetet och ledarutveckling.

Betydelser av genus skapas och förändras

En utgångspunkt för programmet är den så kallade "doing gender"-ansatsen, där genus ses som något som skapas (West & Zimmerman 1987). Parallellt med det vardagliga görandet som pågår i organisationer, sker

även sociala konstruktioner av genus, integrerat i hur en arbetsplats organiseras (Acker 1992, Kvande 2003).

I detta görande skapas mönster som är påverkat av genus på olika sätt och som integreras både i hur organisationen organiseras och hur kulturen utvecklas (Andersson & Amundsdotter 2012, Andersson & Amundsdotter 2013). En rad handlingar i vardagen påverkar villkor, vem som anses ha potential, hur kulturen utvecklas. Ett genusmedvetet ledarskap behövs för att dessa mönster inte ska återskapas på ett oreflekterat sätt. Den som har formell makt att organisera arbetet och påverka organiserandet kan påverka hur villkor och möjligheter utvecklas. En medvetenhet om dessa mekanismer behövs för att hitta vägar för att kunna utmana dessa ordningar. Ur den medvetenheten krävs också aktiva handlingar för att skapa nya mönster och normer (Amundsdotter 2009).

I programmen har vi arbetat med att lyfta fram problem, dilemman och även reflektera över handlingsvägar för att skapa nya lägen. Jag vill gärna inledningsvis lyfta fram hur en av programmets grupper i slutet av sitt arbete gav uttryck för perspektiv på ett aktivt arbete för jämställdhet och mångfald:

Börja tala och benämna vad vi ser, hör och lägger märke till. Dela erfarenhet, tala om kön, makt och mångfald, upptäck mönster. Vad menar vi när vi talar om jämställdhet, jämlikhet, vilka är de konkreta problemen?

Ta hjälp av andra för att se maktordningar i den egna miljön, det är ofta lättare att se utifrån.

Bra att börja ett förändringsarbete kring kön, makt och mångfald i sig själv och sitt eget ledarskap: hur agerar jag, hur tänker och känner jag?

Det kan vara klokt att utse "spanare" för att upptäcka kön, makt och mångfaldsmönster i den egna miljön: vem talar, olika hierarkier, "sanningar", självklarheter...

Ställ frågan om vilka jargonger du lägger märker till i olika miljöer (möten, fika, lunch, korridorer). Speglar jargong maktordningar?

Reflektionerna handlar till stora delar om kultur och normer i organisationen, vad som pågår i den organisatoriska vardagen. I reflektionerna ovan finns stora möjligheter för ledarskap – såväl i chefsrollen, som för forskningsledare eller en studierektor. Men låt mig

börja från början, med hur den processen på Mittuniversitet inleddes; vad och hur gjorde vi?

Första gruppen – disputerade kvinnor

Våren 2010 blev jag kontaktad av Mittuniversitetet. Jag fick möjlighet att samtala med flera personer som delade en problembild av läget: män dominerade på ledningspositioner och karriärvägar verkade gynna män. Önskade ordningar återskapades i olika sammanhang.

Vi pratade om att starta ett längre ledarutvecklingsprogram med fokus på genus och jämställdhet. Intresset från början var tydligast hos en grupp kvinnor och som uttryckt behov av att bygga nätverk mellan kvinnor och arbeta för en förändring vid lärosätet. En fråga som ställdes var också varför kvinnor inte söker positioner med formell makt, varför tycks de inte visa ett större intresse för ledande positioner?

En inbjudan gick ut till ett 1-årigt program med fokus på genus och ledarskap. Målgruppen var disputerade kvinnor och programmets uttalade syfte var att öka andelen kvinnor i olika ledarskapspositioner vid universitetet. Dessutom var avsikten att utifrån programmet skapa ett nätverk för kvinnor.

Deltagarna tänktes delta i interaktiva kunskapsprocesser, där ett eget arbete med att lägga märke till den egna organisationskulturen varvas med teori om genus, makt och olika former av sociala kategoriseringar som påverkar organisationen och ledarrollen. Programmet byggs utifrån ett upplevelsebaserat lärande och där deltagarna bjuder in varandra, bjuder på sina erfarenheter, bygger på varandras bidrag och bygger samman för lärande och utveckling. Teori, litteratur, erfarenhetsutbyte och egna observationer på hemmaplan varvas med personliga reflektioner. Ledarprogrammet utvecklas i tre processer; skapa kunskap om ett nuläge, arbete med nuläget utifrån val och strategi samt påbörja förändringsprocesser för jämställdhet (Amundsdotter 2009).

Tjugoen kvinnor startade programmet, en del av dem i början av sin forskarkarriär, medan några redan hade olika ledarpositioner. Deltagarna skulle utforska maktrelationer, vad som pågick under olika slag av möten och vilka konsekvenser det kunde tänkas få för kvinnor och män.

Gruppen bildade ett nätverk, som fortsatte efter programmets avslut att träffas i workshopform i knappt två år, med stöd från Miuns ledning. Gruppen skrev också ett papper till forskningskonferensen GWO, Gender Work and Organization 2012. Texten hade alla i gruppen som medförfattare, skrivandet var en gemensam process, och den beskriver hur

programmet utvecklades och hur nätverket med kvinnor som forskar växte fram (Öhman et al 2012).

En del av den gemensamma kunskapsprocessen var att "gå på spaning" – att skapa ett nuläge och få syn på VAR olika ordningar återskapas och hur det görs. I sina "spaningar" observerade gruppens deltagare bland annat var, i vilka sociala rum och sammanhang, en ordning återskapas. Erfarenheterna av dessa spaningar delades senare under en utbildningsdag för chefer.

Män dominerar i chefspositioner. Forskningsmedel är till mäns fördel och flera spaningar visade på hur män dominerar på olika sätt vid möten (Öhman et al 2012). Dessutom upptäcktes att män tar/erbjuds uppdrag som ses som prestigefulla och väljer mer aktivt än flera kvinnor vilka möten de väljer att lägga sin tid på. Samtidigt som kvinnor i många fall tar mer av "vardagsansvar" i fråga om seminarier, ordna runt disputationer etc. Vidare synliggörs inte kvinnors kompetens och möten utmärks många gånger av att kvinnor tvekar inför att tala i någon större utsträckning. Genusfrågor är gömda och det talas inte om att kön spelar någon roll för hur livet i organisationen ser ut (ibid). Dessa upptäckter finns även beskrivet i forskning, inte minst inom ramen för Delegationen för jämställdhet i högskolan (SOU 2011:1).

Pappret till konferensen beskriver hur gruppen kvinnor tar sig an ledande positioner vid Mittuniversitetet, hur gruppen hade dialog med rektor Anders Söderholm och hur den ökat sitt inflytande på olika områden. Ett resultat av denna dialog var att en i gruppen deltog i arbetet med att utveckla ny forskningsstrategi för universitetet (Öhman et al 2012). Det var fråga om en förändring på tre nivåer: individ, grupp och organisationsnivån.

Exempel på förändringar på individnivå var beredskapen att ta sig an chefs/ ledaruppdrag, att flera i gruppen blev medlemmar i olika kommittéer och styrelser och en "mental" öppenhet för förändring. Dessutom fick flera i gruppen forskningsmedel. På gruppnivån togs betydelsen av stöd i grupp upp som central. En annan faktor var stöd att säga nej, att inte bara ta ansvar och säga ja till allt. Slutligen, den organisatoriska nivån, handlade om inflytande i styrelser, kommittéer och inflytande i rollen som dekan och avdelningschef (Öhman et al 2012).

Andra och tredje gruppen – kvinnor och män från fakultet och förvaltning

I en andra grupp deltog både kvinnor och män, medarbetare med ledaruppdrag eller intresserade av ledaruppdrag. Dessutom fanns chefer

och ledare från såväl fakultet som förvaltning med, ett medvetet val från ledningens sida för att skapa möten mellan olika ledningsfunktioner. Gruppen arbetade på ett liknande sätt, med lärandeprocesser utifrån spaningar, egna erfarenheter och teori. Den uttalade intentionen i inbjudan var behovet av att arbeta för en ökad medvetenhet om genus, lika villkor samt normer och värderingar. Genus och maktbalanser uppmärksammades och även andra maktordningar än kön. Programmets namn byttes från ledarutveckling ur ett genusperspektiv till ledarutveckling med fokus på genus, mångfald och makt. En viktig del i programbeskrivningen var att Mittuniversitetet behöver chefer och ledare som har kunskaper och förmågor att skapa ett inkluderande sammanhang, där mångfald tas till vara. Ett särskilt fokus på genusfrågor kopplat till kvinnor på ledande positioner låg kvar.

I den tredje gruppen fanns en betydligt större spridning av deltagare från olika delar av universitetet. Dessutom utmärktes gruppen i större utsträckning än tidigare av att deltagarna hade olika ledar- och/eller chefsroller. I de två första grupperna medverkade Barbro Curman, leg psykolog och organisationskonsult vid vissa av kurstillfällena. I den tredje gruppen medverkade Jesper Fundberg, genusforskare vid Malmö högskola.

I den senare gruppen, med många ledare eller chefer, arbetade vi med dilemman eller problematiska situationer i rollen som ledare. Några teman var hur en som ledare kan utveckla inkluderande praktiker vid ett seminarium (fleras erfarenheter var att män dominerade seminariekulturen och "tog" stora delar av talutrymmet).

Överhuvudtaget var möteskultur något som återkom: under möten kunde deltagarna lägga märke till att olika maktordningar manifesterade sig baserat på kön, klass, etnicitet och position. I reflekterande samtal arbetade vi med både att förstå vilka mekanismer som kan upprätthålla en bestämd ordning och att söka vägar som skapar något nytt, en möjlighet till nya handlingsmönster. Det gjordes bland annat genom att gruppen gestaltade exempelvis ett möte som utmärktes av exkludering, av att några dominerade. I spelet kunde sedan alternativ prövas.

Genom att utforska angelägna ledarskapsproblem, bidrog deltagarna till perspektiv på hur man kan agera gentemot informella samtal i fikarummet som kunde uppfattas kränkande, hur göra med lärare som blev utsatta av studenter, eller kvinnor som täcker upp för män som inte sköter sina sysslor, för att nämna några exempel.

Min erfarenhet är att ledarutveckling som utforskar maktordningar och uttryck för hierarkier och exkludering, också väcker personliga upplevelser och egna erfarenheter som behöver vara en del av kunskapsprocessen. I det personligt berörande finns drivkrafter till att både förstå och förändra.

#### Avslutande ord

Särskilt i organisationer där informella ledare kan ha mycket stor betydelse och beslutsgångarna inte är transparenta och tydliga kan ett genusmedvetet eller normmedvetet ledarskap spela en mycket stor roll. Mittuniversitetet är det enda lärosäte som jag känner till, där utbildning av ledare av detta slag placeras i en mittfåra och inte som en sidoordnad verksamhet. Programmet är inte baserat på projektmedel och den fjärde omgången är på väg att starta. Det är ovanligt med sådan envishet och drivkraft från ett lärosäte när det gäller frågor om makt, genus och mångfald. Många gånger kan ett liknande arbete "skötas" från HR-avdelningen, men på Mittuniversitetet är det rektorn som går ut och både bjuder in och lyfter fram betydelsen av kunskap om dessa frågor i ledarskapet.

Kontakten och kopplingen mellan rektor och ledningsgruppen å ena sidan och de olika grupperna å den andra, tror jag också har stor betydelse. Rektor har träffat varje grupp och haft någon form av dialog. En av grupperna mötte hela ledningsgruppen och hade en gemensam workshop om utmaningar och möjligheter för Mittuniversitetet. En sådan öppenhet och vilja menar jag är hedrande. Sambandet mellan ledningsnivån och någon form av mellanchefsnivå är av stor betydelse för att ett förändringsarbete ska kunna få fäste (Däldehög et al 2012).

Under de sex år som programmet pågått har det blivit mer och mer "talbart" att lyfta problem som har med maktordningar att göra. Från en situation där genus inte varit på agendan har nu så många ledare gått programmet, att det inte längre håller att låtsas som att kön inte påverkar hur de olika villkoren ser ut för kvinnor och män. Förmågan som ledare att känna igen och kunna reflektera över olika exkluderande praktiker tror jag kommer ha stor betydelse också för hur ett lärosäte kan utvecklas.

Finns en "kärna", ett förhållningssätt, som förklarar varför detta program blivit möjligt på just Mittuniversitetet? Hur förklara den öppenhet som jag har mött för att se, erkänna och bearbeta existerande maktordningar? Beror det till del på att Mittuniversitetet i jämförelse är en mindre traditionstung institution, på att dess ledning besitter erfarenheter

och har en social sammansättning som öppnar upp för en större förståelse för olika slag av maktordningar?

Särskilt när framtidsarbete skall ta form kan det vara skäl att stanna upp och ställa frågor som dessa och andra. Det kan ge stöd för en självförståelse och en skärpt identitet med bärkraft.





# Språkets makt och maktens språk

*Mikolaj Dymek & Peter Degerman*

## Inledning

Inom ramen för diskussioner om Mittuniversitetets framtidsvisioner för 2025 har kontrastparet Degerman och Dymek valt att diskutera Mittuniversitetets utmaningar ur ett språkligt – i ordets vidaste betydelse – perspektiv vis-à-vis makt. Mer specifikt har vi anlagt ett internt och externt perspektiv på Mittuniversitetets arbete. Det interna perspektivet har utgått från en litteraturvetenskaplig synvinkel, medan det externa perspektivet fokuserar på Mittuniversitetets varumärke ur ett kommunikationsperspektiv. Vi hade inte tidigare träffats när vi påbörjade arbetet i kontrastparet, men de två skilda ingångarna utkristalliserade sig utan att vi egentligen behövde diskutera saken. Textbegreppet, i vidgad bemärkelse, ger utrymme för såväl traditionell textanalys som mer semiotiska tolkningstraditioner.

Följande kapitel är således skrivna utifrån dessa skilda ingångar (två skilda epistemologiska traditioner) i samma problemfält och vi har valt att skriva två separata delar och låta dem spegla varandra:

- Språka på branding – Mittuniversitetets varumärkesfält
- Styrdokument och kärnvärden

Med utgångspunkt från det gemensamma arbetet i kontrastparet, under rubriken Språkets makt och maktens språk, har ett textanalytiskt arbete utförts, inledningsvis med utgångspunkt lärosätets styrdokument för forskning respektive utbildning. Därefter har dessa analyser diskuteras vid två tillfällen, tillsammans med representanter för professionsutbildningarna och studentkåren. Representanter för kommunikationsverksamheten har intervjuats i samband med analysen av varumärket, medan deltagare i Mittuniversitetets meriteringsprogram intervjuats med avsikt på hur lärosätets kärnvärden visar sig i arbetet med forskningsutvecklingen.

## Språka på branding – Mittuniversitetets varumärkesfält

Den här delen behandlar relationen mellan varumärket Mittuniversitetet och det "språk" som detta utgör i ett organisatoriskt och externt perspektiv. Varumärken är bärare av organisatoriska och andra värderingar och utgör därmed fält för spänningar och maktdimensioner. Teman som är tänkta att utforskas i denna del är:

- Varför kallas Mittuniversitetet för ett varumärke?
- Mittuniversitetets varumärke – vad är det?
- Resan tur och retur till ett orange Mittuniversitetet.
- Vem talar till vem med Mittuniversitetets varumärke?

### *Varför kallas Mittuniversitetet för ett varumärke?*

Som ett led i Mittuniversitetets verksamhetsutveckling har anpassning inte bara skett till Bologna-processer eller EU-samarbeten, utan även till västvärldens statliga sektorers euforiska omfamnande av s.k. New Public Management – dvs. en bred rörelse som i mångt och mycket mynnar ut i marknadsanpassning av den statliga sektorn. En grundpelare i denna omvandling är fokuseringen av (marknads)kommunikationsverksamheten på varumärken och dess byggande, dvs. strategisk, och konsekvent, kommunikation av ett samlat budskap kring varumärket.

Varumärkesbegreppet "brand", enligt en överdrivet USA-centrisk historieskrivning, har sitt ursprung i vilda västerns cowboys som brände in symboler i nötkreaturens skinn för att signalera ägarskapet, vilket utvecklades så småningom till att innefatta snarare varuproducenters identitet och namn – en organisatorisk representationsfunktion i termer av rent symbolisk kommunikation. För den historiskt bevandrade är detta dock inte något nytt – organisationer har i årtusenden anammat symboliska representationer: adelsläkter, arméer, religionssamfund, ordrar, städer, regioner, länder, skråverksamheter, handelsförbund etc.

Dessa exempel visar att varumärken lever en splittrad tillvaro som både representationens ytliga fernissa ("Låt oss kalla Sundsvall för Drakstaden!"), men även representation av avsevärt djupare och existentiella fenomen – vilka är vi? Vad vill vi framstå som ("Norrlands huvudstad")? Historiskt sett representerar varumärkessymbolen en vinstdrivande affärsrörelse dvs. huvudsakligen organiserats kring kommunikationen av (konsument)produkters – som en vara i en

(förhoppningsvis stundande) affärstransaktion, dvs. det axiomatiska syftet av försäljningsökning.

Begreppet har – med inte så liten hjälp av massmedieålderns närbesläktade viktiga genre av politisk propaganda/kommunikation – utvecklats, efter snart ett århundrade i bruk, till att bli ett av marknadsekonomins mest centrala begrepp som utmanar den något mossiga resurstermens grepp om ekonomifältets pudelkärna (t.ex. uppskattas Coca-Colas varumärkes vara värt enligt vissa överslagsberäkningar motsvarande hela Ukrainas BNP år 2016). Begreppet varumärke har till synes frikopplats från försäljningsaxiomet till att innefatta alla former av avsiktliga kommunikationshandlingar som sker på en marknad – tjänster, politiska partier, personer, fackrörelser, antikapitalistiska rörelser, välgörenhetsorganisationer, religiösa samfund till krigförande gerillor, och slutligen universitet. Klassisk marknadskommunikation lär oss, med rötter i managementfältet, hur man kontrollerar och optimerar denna kommunikationsprocess för att uppnå våra mål (försäljning, kännedom, associationer, opinionsförändring, handlingar, intryck, påminnelse, information, etc.) med så begränsade ekonomiska medel som möjligt – dvs. att optimera effekten av vår kommunikation, detta för att bygga s.k. varumärkesvärde som har mångfacetterade innebörder, men bottnar oftast i finansiella sådana.

Men hur, ur avsändarens perspektiv, skapas då värde ur en samling fluffiga budskap (t.ex. "Närhet, nytta, nyfikenhet") till mottagarna? Här menar klassisk varumärkest teori att avsändaren måste dela in "marknaden" (dvs. potentiella köpare) i mindre segment, som därefter delas in i s.k. målgrupper – de vi vill mest av allt ska nås av vårt budskap. Till denna grupp av köpare är vi som säljare och avsändare endast ödmjuka tjänare – ty marknadsföringens kanon menar att kundens behov alltid har rätt och att vårt jobb enklast, bäst och mest rättvist, består av att tillfredsställa detta behov. Hur identifieras konkret då detta komplexa kundbehov? Traditionell teoribildning framhäver marknadsundersökningen som, efter årtionden av metodologisk utveckling, ger oss svaren (eller åtminstone dess illusioner) på hur vi segmenterar marknaden, identifierar målgrupperna, dess demografi, preferenser – och viktigast av allt deras behov.

Men var landar denna hastiga ballongfärd genom varumärkesvärldens något dimmiga men böljande landskap? Var är "the bottom line" för att bli lite krasst affärsmässig här? Resultatet i traditionell marknadsförings- och kommunikationsteori utgörs av s.k. varumärkesimage dvs.

helhetsintrycket hos konsumenter, och företrädevis målgruppen, av varumärket. Denna bör jämföras med vår varumärkesidentitet – det vi står för, det som skapades precis i början av hela denna irrande ballongfärd. I en idealisk värld handlar det om att få varumärkesimagen att överensstämma med varumärkesidentiteten. Försäljaren/avsändaren och köparen/mottagaren delar då samma mening (jmf. med kommunikationsbegreppets etymologiska ursprung i latinets *communicare* – att göra gemensamt), och försäljaren har då tillfredsställt köparens behov. Objektet för hela varumärkesbyggandet blir därmed att optimera varumärkesimagen. Kritiskt uttryckt kan detta formuleras som att varumärkeskommunikationens syfte är att manipulera dess mottagare att fullständigt acceptera avsändarens budskap/varumärkesidentitet. När det har åstadkommits så börjar studenterna, metaforiskt talat, välla in genom dörrar och fönster på våra campus för att frenetiskt förkovra sig i den högre skolans kunskapsvärld.

Än så länge har detta dock inte hänt, och det beror på fler aspekter än kongruensen mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage, och är möjligen snarare ett uttryck för de varumärkeskommunikativa ideal som traditionell teori bygger på. Dock i en evig symbolisk schottis fortsätter man denna cirkeldans med paret varumärkesidentitet och varumärkesimage. Med tiden ändras förutsättningarna, budget, kanalerna, budskapen, identiteten, ledningen, personalen, kommunikationsbyråerna, samhällsopinionen, politiska besluten och arbetet måste göras om och om och om igen. "Ur led är tiden! Nuförtiden handlar allt bara om att sälja", tänker säkert vissa läsare. Vilket är sant, men samtidigt obemärkt, smyger sig varumärkeskommunikationens värderingsgrunder på oss och vi konfronteras med knepiga spörsmål som är svåra att vifta undan. T.ex. vill vi inte optimera antalet motiverade och duktiga studenter ("målgruppen") på Mittuniversitetet? Vill vi inte, i enlighet med den politiska upprinnelsen till Mittuniversitetet, främja högre utbildning, öka konkurrenskraften, öka arbetstillfällena och säkra livskraften i Mittsverige-regionen? Vill vi inte göra detta på så effektivaste möjliga sätt – så att resurser istället kan läggas där de verkligen behövs, på forskningen och undervisningen?

#### *Mittuniversitetets varumärke – vad är det?*

Som en övergripande initial observation kan konstateras att varumärkeskommunikationen tillämpas utförligt i Mittuniversitetets verksamhet. Det finns därutöver ingen poäng i att normativt analysera Mittuniversitetets varumärke – det är vilka det är, och är resultatet av långa

interna och externa processer som skapat dagens varumärkesidentitet och varumärkesimage. Det såg annorlunda ut tio år sedan, och kommer garanterat se annorlunda ut om tio år. Det som är intressant i sammanhanget är hur det används i vår verksamhet – dess praxis.

Ärendet blir dock hastigt invecklat. På Mittuniversitetets webb återfinns ett batteri med styrdokument för strategi, policy, regler, planer och handläggningsordning vad gäller allt från studentrekryteringsstrategi, genom språkpolicy, grafisk profil, till checklista för kriskommunikation. Likt en kommunikativ kanonad av begrepp och värderingar som jag vänder mig till Mittuniversitetets kommunikationspersonal för att förstå sammanhanget av.

På frågan vad som särskiljer Mittuniversitetets externa (varumärkes) kommunikation, svarar en informant med insyn i kommunikationsfrågor, följande:

Jag tror att vi jobbar ganska professionellt, om jag får säga det. Med vår kommunikation och framförallt marknadsföring. Jämfört med många. [...] Vi håller liksom en tydlig linje.

Professionalismen är det som karaktäriserar verksamhet, enligt informanten, genom konsekvent strategi och resurseffektivitet. Den uppenbara följdfrågan blir: hur åstadkoms detta? Informanten förklarar att fyra uppdrag finns: studentrekrytering, forskningskommunikation, PR (Public Relations, eller ungefär "omvärldsrelationer" på svenska) till regionala intressenter (eller public affairs) och sist, internkommunikation<sup>6</sup>. Prioriteten är också rangordnad:

Den som prioriterar vårt uppdrag är [universitets]ledningen. De har tydligt sagt att studentrekrytering är det viktigaste uppdraget. Sedan är det forskningskommunikation och sedan de andra två.

I diskussioner kring vad egentligen varumärke betyder för kommunikationsarbetet, svarar en informant:

<sup>6</sup> Formellt består kommunikationsavdelningens uppdrag av: ökad attraktionskraft i utbildningarna (studentrekrytering), synliggjord och nyttiggjord forskning, stärkta relationer och samverkan, ökad kvalitet och effektivitet i arbetet.

Jag tycker att vi har ett varumärke vare sig vi vill eller inte. Vår omvärld tycker saker om oss, pratar om oss, har en uppfattning om oss, var sig vi vill eller inte.

Inte bara kommunikationspersonal formar den – utan alla anställda:

Varumärket är ju någonting mycket mer. Det är ju som sagt verksamheten, det är vi. Kommunikation kan förstärka självklart. Men det är inte kommunikationen [...] som är helt avgörande på hur vi uppfattas – det är ju det ni gör varje dag. Ute på lektioner, möten med studenter, och andra forskare osv.

#### *Resan tur och retur till ett orange Mittuniversitetet*

Detta interna och externa perspektiv sammanfaller med etablerade modernistiska varumärkesparadigm, dvs. en uppsättning värderingar, kommunikationsstrategier och kriterier för vad "varumärkeskommunikation" går ut på. Bland flera karaktäristiska egenskaper, i termer av praktiska tillämpningar, baseras dessa ofta på diverse tekniska perspektiv på (marknads)kommunikationens stora utmaningar, med fundament i en post-positivistisk naturvetenskapsorienterad ontologi där sanningen är ett objektiva faktum som kan "ungefär" räknas fram. Detta vilar på expertisens legitimerande roll där optimala lösningar levereras av etablerade experter som kan, liksom instrumentmoduler, "aktiveras" strategiskt för att uppnå optimala resultat. Vidare är unik varumärkespositionering baserad på starka kärnvärden ett grundantagande för framgångsrik marknadsföring. Översatt innebär det att varumärket Mittuniversitetet kommuniceras effektivast till målgrupperna (studenter, forskare etc.) genom en unik varumärkesposition vis-à-vis konkurrenter (dvs. andra universitet) som grundas på (unika) kärnvärden:

Det behövs en bild av vilka vi är. En profil. Det här är Mittuniversitetet. Vi är inte det där. Och det vi är, är vi stolta över. Vi ska vara stolta över vilka vi är. Och inte titta så mycket på vad KTH är. Vi är någonting annat, och vi är lika bra. Vi är bra på vad vi gör.

Vidare har Mittuniversitetet kommersiella samarbeten med ett antal kommersiella byråer<sup>7</sup> (ej komplett lista):

- Reklambyrån Valentin & Byhr i Göteborg – ramavtal kring "kommunikativa koncept" och studentrekrytering.
- PR-byrån Gullers har upphandlats (senaste året) för hela Mittuniversitetet.
- Opinionsundersökningsföretaget TNS Sifo har bistått stor marknadsundersökning samt demografiska målgruppsdefinitioner i studentrekryteringsarbetet.
- Mediabyrån Nowa bistår med val av kommunikationskanaler.
- Mittuniversitetets webbsida och dess tekniska lösningar har utvecklats av en extern leverantör där kommunikationsavdelningen agerar systemägare.
- Kommunikationsbyrån FamiljenPangea gjorde 2013 om grafiska profilen för varumärket.

Andra relevanta byråer kan ha glömts i denna begränsade kartläggning och även Mittuniversitetet utvecklar egna "kommunikativa koncept" internt från fall till fall. Detta batteri av byråer påvisar det tidigare påståenden om professionalism, men även det modernistiska varumärkesparadigmet med dess tydliga avgränsningar i specialiserade "instrumentmoduler" som kan offentligt upphandlas, utbytas och optimeras. Vilket kan illustreras av Mittuniversitetets användning av TNS Sifos marknadsundersökningverktyg NeedScope som erbjuder ett "psykologiskt ramverk" för "intuitiv, känslomässig respons" som kan "bygga lönsamma varumärken genom att systematiskt integrera emotioner, personlighet och känsla i varumärkesarbete". En informant förklarar:

Det [kärnvärden] blir ett sätt att beskriva den här bilden av oss, en profil, vilka vi är. Kritiken är då "det finns inte en bild – det finns 900 [anställdas] bilder", men ur ett målgruppsperspektiv så finns det en bild ur "helikopterperspektiv". För det har ju vi undersökt [med NeedScope].

Likt en svarsmaskin har TNS Sifo producerat specifik demografisk målgruppsstatistik som optimerar reklamresurserna i varumärkeskommunikationen. T.ex. under studentrekryteringskampanjen

<sup>7</sup> Eftersom arbetet med kärnvärden har varit centralt så nämns också varumärkesbyrån Rewir som 2009/2010 gjorde kärnvärdesarbetet ("närhet, nytta och nyfikenhet") men de används inte längre.

2015 i fallet sommarkurser (distansutbildningar) köptes digitala annonser, SJ:s bräckbordsreklam, Facebook-annonser, och glass delades ut på samtliga campus samt centralstationerna i Stockholm, Göteborg och Malmö (inom ramen för PR-aktiviteter). Besluten bakom denna varumärkeskommunikation baseras på de kommersiella byråernas expertis. Detta instrumentala modernistiska varumärkesparadigm illustreras vidare av 2013 års ompositionering till ett varmare och vänligare ompositionerat varumärke. De dominerande logotypfärgerna blått och gult (ett arv från Mitthögskolan-logotypen) fanns fram till dess också via den blåa grafiska profilen. I intervjuerna med kommunikationsansvariga framgår det att TNS Sifos NeedScope-undersökning (samt en webbundersökning) svarade på den strategiska, men högst estetiska, frågeställningen: passar den blå färgen varumärkespositionen? Svaret blev ett rungande nej, och NeedScope-modellens statistiska expertperspektiv kunde t.o.m. ge svaret på ersättningsfärgen – dess motsats orange! Med andra ord finns det till och med instrumentalt statistiska kommunikationsmodeller som bestämmer så estetiska frågeställningar som färgval – och dessutom lovar att valet bidrar till "lönsamma varumärken".

#### *Vem talar till vem genom Mittuniversitetets varumärke?*

Frågan som ska försöka knyta ihop den här säcken är: vem talar till vem genom varumärket? Det finns inget slutgiltigt eller ens enhetligt svar, men texten har utforskat hur Mittuniversitetets varumärke och dess begreppsapparat används i verksamheten. Vi ser här hur begreppet professionalism leder varumärkesarbetet i betydelsen att verksamheten uppfyller det modernistiska kriteriet för professionell kommunikationsverksamhet, genom systematisk användning av modeller och expertis som instrumentmoduler i en målinriktad totalmodell över varumärket Mittuniversitetet. Vidare har stickprov i kampanjer och byråernas kommunikationsmodeller, visat att dessa karaktäriseras av ytterst mekanistiska och modernistiska kommunikationsperspektiv, som utlovar vägledande svar på praktiskt taget samtliga tillämpade kommunikationsutmaningar och t.o.m. i frågor om estetisk smak och tycke vägleder modellerna oss till optimala och beslut.

Det modernistiska varumärkesperspektiv talar genom ett nätverk av begrepp, modeller och perspektiv som placerar varumärkeskommunikationen i ett organisatoriskt, decentraliserat, rationellt, professionellt och byråkratiserat sammanhang där subjektiva värderingar



sitter metaforiskt i sammanhangets "väggar". En tydlig sådan vägghod är att marknadsekonomisk, konsument-fokuserad, mass-mediebaserad marknadskommunikation används i svensk myndighetsutövning. Inom (svensk) kommunikationsforskning utgör detta en etablerad debatt med polariserade läger: ett som kritiserar myndighetsvärldens användning av marknadskommunikationsbranschens professionalism, samt ett annat som menar att kommunikation, oavsett syn på professionalism, är oftast en positiv dimension i moderna organisationer, dess ledarskap och perspektiv för att möta utmaningarna i framtidens statliga verksamheter.

Istället för att bidra till denna fröjdiga debatt på något normativt sätt, så vänder vi oss till framtidens forskningsledare på Mittuniversitetet. Åtminstone de post-doktorala forskare som valts ut av Mittuniversitetets interna meriterings- och forskningsledarutbildningsprogram som hålls under åren 2015 till 2017. Deras åsikt är viktig eftersom många (dock inte alla!) kommer högst troligen år 2025 inneha seniora ledarpositioner inom Mittuniversitetet. Under ett av seminarierna passade textförfattarna på att göra informationsarbete om MIUN 2025-projektet, men också en enkel enkät. På frågan "Vad är din inställning till att relatera till Mittuniversitetet som ett 'varumärke' i din egen verksamhet, och i officiella myndighetssammanhang?" gavs övervägande negativa svar som t.ex.:

Snuskigt och ovärdigt! Den typen av management-språk reducerar universitetet till något det inte ska vara.

Det fanns dock en hel del filosofiskt neutrala t.ex.:

Jag har lite svår att se "varumärket". Jag anser att jag representerar Mittuniversitetet, men vad står egentligen ett varumärke för?

Dessa citat sammanfattar väldigt givande hela den fascinerande spänning som finns kring begreppet varumärke och i synnerhet vad gäller dess användning i universitetets- och myndighetsmiljöer. Det finns en ganska stor begreppsförvirring kring benämningen varumärke allt från nyliberal konsumerism (dvs. begreppets marknadsekonomiska upprinnelse), management-språk (dvs. ledningsfunktion) till OH-mallar (dvs. grafiska profil), genom dess representativa och identitetsskapande interna funktion och relation till akademiska värderingar.

Dock representerar dessa svar delvis ett motstånd mot begreppet, och ett behov av förklaring av dess organisatoriska innebörd inför framtiden. Ur den akademiska debatten går det dock att uttröna ett emergent

kommunikationsperspektiv som förordar ett specialanpassat kommunikationsperspektiv som inte baseras på det vinst-drivande konsument-inriktade företaget som förebild.

(Marknads)kommunikationsförespråkare skulle just påpeka att den teoriutvecklingen redan sker genom att teorier och praxis sakteligen anpassas i myndighetsutövningens vardag. Båda är dock överens om att begreppet varumärke måste utvecklas till en ny verklighet.

#### Styrdokument och kärnvärden

I vårt arbete inom kontrastparet har analysen av varumärket och de frågeställningar som knutits till dem kopplats till analysen av utbildnings- och forskningsstrategin. En av de övergripande frågeställningen har således varit:

- Hur visar sig de bärande kärnvärdena i varumärkesarbetet – närhet, nytta och nyfikenhet – i styrdokumentet och vad säger det om Mittuniversitets självbild.

Vid intervjuer där dessa kärnvärden diskuterats har kärnvärdet "nytta" framför allt kopplats till New Public Management och till en neoliberal ideologi, medan begreppet "närhet" har varit det som upplevts som mest relevant. I utbildningsstrategin hämtas en formulering ur värdegrundsarbetet som preciserar närhet i tre skilda former: "Närheten ska finnas mellan studenter och lärare, forskning och utbildning och mellan utbildning och näringsliv" (s. 3). Här upplevde medarbetarna att det framför allt var närheten mellan studenter och lärare som var relevant och som upplevdes som typisk för Mittuniversitetet, och som därmed kunde sägas utgöra en påtaglig del av självbilden. När det gällde närhet mellan forskning och utbildning eller utbildning och näringsliv hade man svårare att se det som delar av verksamheten. Närhet mellan forskning och utbildning kunde man visserligen se inom ramen för stora delar av utbildningarna, men det var inte något man upplevde som att det i högre grad präglar Mittuniversitetet än andra lärosäten.

#### *Styrdokument på skilda nivåer*

Mittuniversitetets forskningsstrategi respektive grundutbildningsstrategi är två av flera viktiga styrdokument för verksamheten. Övergripande för lärosätet ligger utvecklingsplanen för 2014-2016, och i nivån därunder styrdokumentet för forskningsstrategi, utbildningsstrategi och strategi för

verksamhetens förutsättningar. Under dessa finner vi de mer specifika planerna för budget, kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling, samt regelverk för arbetsordning och handläggning. Rent generellt kan sägas att de mer övergripande styrdokumenterna självklart är mer allmänt hållna, och den "maktutövning" som visar sig i dem framför allt karaktäriseras av ett slags frånvaro, en obestämthet som gör att utsagorna saknar tydlig riktning, medan de dokument som beskriver mer avgränsade områden av verksamheten också är mer preciserade. Det kan tyckas självklart, men innebär samtidigt ett slags omvänd ordning, där de dokument som ska ge de övergripande förutsättningarna för ett verksamhetsområde är så otydligt formulerade att förutsättningarna först indirekt visar sig i de mer operativa dokumenten – för att uttrycka det i en oxymoron: att språkets makt således är omvänd mot maktens språk.

För att göra en undersökning av ett sådant omvänt förhållande kan det vara lämpligt att studera dokument på "mellannivån", just ett sådana dokument som forskningsstrategin och utbildningsstrategin, och bland annat fråga sig:

- Hur visar sig lärosätets övergripande målformulering och värdegrund i forsknings- respektive grundutbildningsstrategi?
- Hur påverkar det övergripande strategidokumentet för forskning de forskningsplaner som de enskilda ämnena och programmen utformat?
- Vad innebär en koncentration av forskningsverksamheten och de skilda satsningarna på ämnes- respektive profilsforskning för verksamheten?

De frågor som diskuterats i samband med samordning mellan utbildningsstrategi och forskningsstrategi har formulerats enligt följande:

- Hur visar sig den särskilda närhet mellan forskning och utbildning som styrdokumenterna anger som signifikativ för Mittuniversitetet?
- Vilken betydelse har varumärket för grundutbildning respektive forskning?
- Hur uppfattas balansen mellan linjeorganisation och kollegialitet i strategierna för utbildning och forskning?

### *Grundutbildningsstrategin - särskild profilering*

I utbildningsstrategin för lärosätet, prolongerad till 2017, citeras varumärkesarbetet och de tre kärnvärdesorden understryks, men därutöver skrivs två områden fram som "ska ha en särskilt framträdande position" (s.2). Dessa är e-lärande och arbetslivsanknytning. I intervjuerna har framför allt den förstnämnda profileringen diskuterats. En av styrdokumentets formuleringar lyder enligt följande: "Omvärldsanalysen visar att Mittuniversitetet bör ha stora möjligheter att stärka sin nationella position som kvalitativt ledande inom e-lärande". Medarbetare ifrågasatte om det fortfarande verkligen är så att Miun är nationellt ledande inom e-lärande. En annan formulering hämtad ur dokumentet som något motsäger den ovanstående lyder: "För att Mittuniversitetet ska bli ledande inom e-lärande krävs samordning av befintlig forskning och resurser för ny, praxisnära forskning i nära samverkan med universitetets utbildningar." Formuleringen antyder att Mittuniversitetet är, eller anser det av strategisk vikt att bli, det ledande lärosätet inom e-lärande genom en samordnad bred satsning på forskning omkring e-lärande. I dokumentet för forskningsstrategin är emellertid en sådan profilering knappast framskriven.

När det gäller frågan om hur spänningsfältet mellan kollegialitet och linjestyrning eventuellt skulle kunna påverka eller påverkas av grundutbildningsstrategin svarade de flesta att de inte kunde avgöra det, medan någon påpekade att det på avdelningsnivå, i Mittuniversitets nuvarande organisation, är så att avdelningschef ansvarar för grundutbildningsfrågor och grundutbildningsekonomi medan ämneskollegierna styr över forskningsmedel och forskningsstrategier. Det kan göra, åtminstone på en viss nivå, att grundutbildningen ligger mer i linjen och att forskningen mer är en angelägenhet för kollegiet.

Det har påpekats att linjestyrning handlar om toppstyrning, medan kollegialitet handlar mer om en styrning underifrån (Rider m fl, 2014), men om det råder delade meningar. Medan vissa ser linjestyrning som ett för akademin främmande sätt att styra lärosätet med medel hämtade från näringslivet – en särskild ideologi – uppfattar andra det som ett enbart organisatoriskt sätt att skapa tydlighet i besluts- och arbetsordningar. Använder vi den förstnämnda definitionen skulle det med exemplet ovan innebära att grundutbildningsstrategierna är mer toppstyrda än forskningsstrategierna. Flera av de intervjuade kände igen sig i en sådan uppdelning – några hade varit med om att skriva fram de nya forskningsstrategierna för ämnena – i kollegialt samråd med

ämnesföreträdaren – medan de tillfrågade var mer osäkra på hur grundutbildningsstrategierna hade skrivits fram.

#### *Forskningsstrategin – ämnesforskning respektive profilmforskning*

Mittuniversitets strategidokument för forskning, gällande perioden 2012-2016 anger, förutom målsättningen att producera forskning av "vetenskaplig excellens" de tre kärnorden:

"profilering", "internationalisering" och "samverkan" i den övergripande målsättningen för lärosätets forskningsstrategi. Medan internationaliseringsmålet kan sägas vara allmänt hållet, och inte avvika från liknande målformuleringar vid andra lärosäten, innebär "profilering" och "samverkan" för Mittuniversitetets del mer specifika syften. "Profilering speglar Mittuniversitets roll i forskningslandskapet", lyder formuleringen. "Som ett mindre universitet skall vi bedriva excellent forskning genom att koncentrera resurserna och samarbete i nätverk med andra forskningsaktörer." Vad en vetenskaplig excellens kan tänkas innebära beskrivs i dokumentet i termer av ämnesforskning och profilmforskning, i förhållande till publiceringsstrategier och universitetsgemensamma kvalitetsindex, men hur en sådan forskning förhåller sig till Mittuniversitets särskilda roll "som ett mindre lärosäte" blir inte lika tydligt skönjbar. Frågan är var, mer exakt, som vi kan finna lärosätets ämnesforskning och profilmforskning i det allmänna "forskningslandskapet".

En del av verksamheten där spänningsfältet mellan ämnesforskning och profilmforskning visar sig tydligt är inom professionsutbildningarna, där en verksamhetsnära, ofta interdisciplinär forskning har att ta hänsyn till en mer traditionell av de akademiska disciplinerna avgränsad forskning. Av den anledningen sökte vi inom kontrastparet svar på frågan om förhållandet mellan profil- och ämnesforskning under två personaldagar februari-mars 2016, den första om lärarutbildningen, den andra om professionsutbildningarna i sin helhet. I det första fallet aktualiserades de respektive ämnena forskningsstrategier för att avsöka spänningsfältets gränser. Det visade sig då att de i lärarutbildningen ingående ämnena hade skrivit fram förhållandet mellan professionsnära forskning och ämnesforskning på högst olika sätt. För vissa ämnen, som pedagogik, men också svenska språket och i viss mån litteraturvetenskap, är en profilmforskning i förhållande till lärarutbildning tydligt framskriven, medan andra ämnen inte har samma tradition. Det fanns emellertid en samsyn omkring att ämnesdidaktisk forskning omkring lärarutbildningen

var viktig, men när en sådan forskning väl skulle definieras i förhållande till ämnena visade sig åter spänningarna. Också för de andra professionsutbildningarna fanns liknande spänningsförhållanden. Kortfattat kan resultatet från dessa intervjuer och diskussioner sammanfattas enligt följande:

- För ett litet lärosäte är det av särskild vikt att precisera definitionerna av befintliga forskningsprofiler, för att på så sätt maximera resultat i förhållande till resurser.
- Samtidigt får dessa profileringar inte utarma ämnesforskning och den i högskoleförordningen inskrivna fria forskningen.
- Forskningsarbeten mellan ämnena i professionsutbildningarna kan med fördel kopplas till de praktiska momenten i utbildningarna. Alla professionsutbildningar vid Mittuniversitetet har praktiska moment som skulle kunna användas som nav i verksamhetsnära forskning.

#### *Spänningsfält mellan forskning och grundutbildning*

För att särskilt uppmärksamma spänningsfältet mellan forskning och grundutbildningen i förhållande till varumärke och strategiarbete delades en enkät ut till deltagarna i Mittuniversitetets forskningsledarutbildning (ca 40 personer). Svaren visade att man väl kände till Mittuniversitetets kärnvärden, men att man inte hade satt sig in i lärosätets forsknings- respektive strategidokument, utan uppfattade dessa strategier utifrån de ena verksamheten som forskare och/eller lärare. På frågan om man personligen upplevde några konflikter mellan grundutbildning och forskning i sin verksamhet var det framför allt en konflikt om prioriteringar mellan forskning och utbildning som kom i dagen. Man uppfattade denna konflikt i huvudsak från två olika håll: å ena sidan uppfattade man forskningen som prioriterad på bekostnad av grundutbildningen, och att den förstnämnda har högre status; å andra sidan såg man forskningsverksamheten som trängd av ett alltför omfattande grundutbildningsuppdrag. "På min avdelning har vi en tradition med mycket utbildning och utbildning ses som vår huvudsysselsättning" svarar en av forskarna och fortsätter: "Forskning görs mest på kompetensutvecklingstid eller fritid. Forskning diskuteras inte alls i samma utsträckning på ämneskollegium etc." En av annan av deltagarna

påpekar att det ofta "upplevs att grundutbildningen stjälar tid från forskningen för dem som försöker göra både och". De problemområden som såldes inringades i förhållande till detta övergripande spänningsfält var:

- Att forskning inte kommer grundutbildningen till del.
- Att forskningstid får betala för grundutbildning och vice versa.
- Att grundutbildningen lever under stort externt tryck från regionalt näringsliv och samhälle medan forskning har nationell industri och nationell forskningsfront att relatera till.

I synnerhet det sistnämnda exemplet har bärighet för diskussioner om varumärke och profilering. Upplever man att forskning och grundutbildning lever under extremt olika villkor får det konsekvenser för självbild och för hur man uppfattar Mittuniversitetets roll som lärosäte. Det är också möjligt att se hur lärosätets roll som regional aktör, dess "närhetsaspekter", framför allt är kopplade till grundutbildning, medan forskning är kopplad till det nationella, eller till det globala – medan grundutbildningen i första hand är regionalt intressant befinner sig forskningen på en större spelplan. Det innebär inte, av resultaten att döma, att forskningen saknar regional anknytning, bara att den har andra möjligheter än grundutbildningen. Sammanfattningsvis betyder det också att lärosätets kärnvärden – nytta och närhet – samt profileringar gentemot näringsliv och e-lärande framför allt äger relevans i förhållande till grundutbildningen, medan endast mycket begränsade delar av forskningsverksamheten kan synliggöras eller etiketteras i dessa sammanhang.

#### Sammanfattande rekommendationer

- Att de framtida styrdokumenterna för grundutbildning och forskning arbetas fram i samklang med varandra.
- Att den kollegiala nivån tydliggörs i styrdokumenterna.
- Att satsningen på Mittuniversitetet som ledande inom e-lärande följs upp och utvärderas.

- Att Mittuniversitetet framgent förtydligar organisatoriskt syftet med sitt varumärkesarbete, med fokus på att klargöra marknads kommunikationens framtida roll inom myndighets/universitetsvärlden, d v s. tar debatten om relationen mellan varumärkesarbete och NPM, marknadsanpassning och "idéernas marknad" i en universitetsmiljö.
- Att Mittuniversitetets varumärkesarbete förtydligas internt i relation till dess uppdrag (i synnerhet studentrekrytering) i termer av verksamhetens möjligheter och begränsningar, d v s klargöra aspekter såsom att varumärkesarbete inte klarar av att inom tio år förvandla Mittuniversitetet till Sveriges största universitet, inte heller att "förstärka" någon avdelnings interna position genom att popularisera dess studentprogram med "sälj". Vad som i sammanhanget saknas är att påvisa behovet av långsiktiga perspektiv och arbetsprocesser kring varumärkes- och marknadsföringsarbete, och vilka effekter det kan tänkas ha på universitetets "kärnverksamheter".



# Forskningspolitik i universitetets konkreta vardag – ett centrumbildningsarbete

Under de år som Mittuniversitetet arbetat för att bli och vara ett universitet har också statsmakternas intresse för att profilera forskning tilltagit, likaså kraven på samverkan mellan såväl olika vetenskapsområden inom universitetet som med privata och offentliga parter utanför universitetet. Detta har resulterat i att det finns en organisationsform vars etablerande på Mittuniversitetet, sammanfaller med själva universitetsgörandet nämligen centrumbildningarna. Precis som på flera andra lärosäten, och som ett resultat av forskningspolitiska reformer har centrumbildningarna även för Mittuniversitetet varit ett sätt att försöka profilera sig och utveckla framstående forskningsmiljöer. I vissa fall fanns forskningsmiljöerna i en annan organisationsform långt innan de blev centrumbildningar, i andra fall har de uppstått både som forskningsmiljö och centrumbildning under de senaste tio åren.

Forskningsmiljöer fungerar på olika sätt och arbetet med att profilera sig och bygga framgångsrika miljöer kan vara resultatet av väldigt olika drivkrafter. Sådana teman har varit återkommande under den seminarieserie som pågått inom ramen för arbetet med Miun2025. Att hålla ambivalensen vid liv har varit en uttalad ambition och förhoppningsvis kan arbetet med framtidens forskningsstrategier härbärgera den komplexitet som bokens tidigare kapitel visat råder inom universitetet.

Trender och förändringar av hur universitet styrs och organiseras kan säga en hel del om hur och varför vissa värden blir överordnade andra samt vilka ideal om det goda som blir till styrande i vår arbetslivsvardag. Men det säger inte så mycket om hur vi som arbetar i akademien förhåller oss till dessa ideal, vad de innebär i konkret arbete, vad man eventuellt försakar och vad man vinner. I detta avsnitt är det sådana röster som kommer att höras, berättelser om centrumbildande är en del av universitetets tioåriga historia.

Vintersportcentrum

*Sture Espwall, Avdelningschef HLV*

### *I begynnelsen*

Tankarna om att bygga upp ett kompetenskluster för elitidrott med fokus på prestation i Jämtland-Härjedalen tog fart under 1990-talet. Bakgrunden var att kunna erbjuda de elitidrottare som via studier på högskolan och dåvarande Skidhögskolan fanns i regionen, en utökad support i form av olika stödfunktioner. I detta sammanhang kom också denna verksamhet att ses som en spännande möjlighet och förutsättning för regional utveckling, inte minst via olika internationella idrottsarrangemang som kom att genomföras i Jämtland-Härjedalen under perioden 1995-2005.

### *Från idé till verklighet*

Jämtland-Härjedalens Idrottsförbund hade under 2001–2007 rollen att fungera som projektägare för uppbyggnaden av det som då kallades Vintersportcentrum. Under åren 2001-2003 genomfördes projektet i en första etapp, finansierat via medel från det dåvarande Mål 1 programmet, offentlig medfinansiering samt privata medel. Etapp 2, med liknande finansiering som den första etappen, gav ökade möjligheter till kompetensutveckling av anställda i projektet och en av dessa påbörjade också doktorandstudier vid Mittuniversitetet.

Etapp 2 medförde även möjligheter att anskaffa ytterligare kvalificerad mätutrustning vilket medförde att miljön för FoU förstärktes högst väsentligt vid Campus Östersund. Under denna period stärktes samarbetet ytterligare med Mittuniversitetet genom att studenter vid universitetets olika program gavs tillfälle att genomföra praktiska arbeten i laboratoriet. Unika förutsättningar skapades där möten mellan teori och praktik kunde genomföras. Idrotten i Sverige fick möjligheterna att via en kunskapsbas vid ett lärosäte, bedriva utvecklingsarbete och forskningssamarbete. Initialt lyckades även idéerna runt Vintersportcentrum attrahera världsledande forskare. En av dessa var professor Bengt Saltin som vid den tiden var chef för Copenhagen Muscle Research Centre. Bengt blev då även adjungerad professor vid Mittuniversitetet.

Under 2005 påbörjades överläggningar med Mittuniversitetet angående universitetets fortsatta engagemang i verksamheten efter projekttidens slut. Under hösten 2006 beslutade Mittuniversitetets styrelse att genomföra en s.k. centrumbildning (idrott) vid universitetet och Campus Östersund.

Sedan den 1 januari 2007 har Nationellt vintersportcentrum (NVC) Mittuniversitetet som huvudman och verksamheten har integrerats fullt ut i en akademisk miljö.

#### *Mittuniversitetet blir huvudman för NVC*

Avseende Mittuniversitet engagemang i projektet Vintersportcentrum så hade professor Bengt Saltin en avgörande roll för att Nationellt vintersportcentrum blev till en del av universitetet och Bengt hade också inledningsvis en betydelsefull roll för utvecklingen av ämnet Idrottsvetenskap. Ett ämne som senare utvecklats till att bli ett av universitetets starkaste avseende vetenskaplig publicering, med en stark koppling till olympisk prestationsidrott. Bengt Saltin blev hedersdoktor vid universitetet 2006 och hans breda erfarenhet från akademien och allmänna visdom var till stort gagn för utvecklingen av Mittuniversitets profil med idrotts- och hälsovetenskap.

Professor Saltin tog också ansvar för att rekrytera den personal som behövdes initialt för att börja bygget av dennes idéer om ett nytt centrum vid universitetet. Glenn Björklund kom från GIH i rollen som testledare och följdes därefter av Mats Ainegren. En strategisk rekrytering skedde därefter 2007 då en relativt nydisputerad H-C Holmberg blev Centrumledare för Nationellt Vintersportcentrum. Det innebar starten för en expansiv period både vad gäller etableringen av forskningsinfrastruktur, personal och samproduktion med det omgivande samhället. Först via samarbete med Sveriges Olympiska Kommitté och ett antal idrotter, initialt olika vinteridrotter, för att därefter också omfatta samarbeten och utvecklingsprojekt tillsammans med olika företag inom främst utrustnings- och outdoor branschen. Denna expansiva tid kunde genomföras med medel från såväl Mittuniversitet, offentliga och privata samarbetspartners och inte minst EU-medel via den regionala fonden. Under perioden 2007-2015 investerades det drygt 45 miljoner kr i NVC och då främst i uppbyggnaden av olika labbmiljöer.

#### *Nuläge*

Nationellt Vintersportcentrum (NVC) är idag en av de ledande miljöerna i landet för idrottsbaserad forskning. NVC är en centrumbildning vid avdelningen för Hälsovetenskap (HLV) vid Mittuniversitetet och Campus Östersund. NVC har sedan verksamheten knöts till Mittuniversitetet etablerats som en nationell/ internationell FoU miljö och under de senaste två åren har betydande investeringar skett i nya labb, bland annat en unik

kammare för att simulera höjd och temperatur samt olika typer av mätutrustningar för insamling av data i fält. NVC har ett bra utgångsläge i form av unika labbmiljöer, framgångsrika forskargrupper, kompetent personal och ett nära samarbete med externa partners (offentliga, privata och idrottsrörelsen) samt ett gott renommé nationellt/internationellt. Verksamheten vid NVC kan idag indelas i fem huvudområden;

- FoU-centrum – nationellt och internationellt FoU-centrum med flertalet FoU nätverk och stor närvaro av internationella gästforskare
- Testcentrum inom prestations- och folkhälsoområdet. Samarbete med Sveriges Olympiska Kommitté m.fl. Ett Olympiskt Testcentrum för Sverige
- Träningscentrum för elit och vinteridrotter samt olika folkhälsoprojekt.
- Studentlaboratorium med koppling till olika program och kurser vid Mittuniversitetet.
- VINNOVA-initiativet Peak Innovation (PI) ett VINNVÄXT projekt med fokus på prototyp och produktutveckling samt olika tjänstekoncept inom Sport och Performance Technology

Vid Nationellt vintersportcentrum har det byggts upp en unik forskningsmiljö. Grunden är en stark forskning inom idrott, prestation och hälsa, med en absolut spetskompetens inom vinteridrott.

Vid NVC kan elitidrottare genomföra tester för utveckling och utvärdering. Målet för dem är att bli bäst i världen, vilket många också blir. Nästan alla svenska medaljörer från OS i Vancouver (2010) och Sotji (2014) hade en koppling till Nationellt vintersportcentrum. Det handlade då om tiden av förberedelser och uppföljning av träning samt olika utvecklingsprojekt för att optimera prestationen vid deltagande i olympiska spel.

Även motionärer kan göra fysiska tester vid NVC och centrumbildningen samarbetar också med företag som vill testa och utveckla till exempel ny utrustning och material för idrott. Ett omfattande samarbete finns också mellan MIUN och Region J-H gällande patienter med benskörhet. Under 2016 fick närmare 600 patienter som remitterats till NVC en "state of the art" diagnostisering via mätningar vid NVC.

Mittuniversitetet ger utbildningar i idrottsvetenskap, med en stark koppling till Nationellt vintersportcentrum. Vid Mittuniversitetet finns

också Skiduniversitetet, ett samarbete med Svenska Skidskytteförbundet och Svenska Skidförbundet där landslagsåkare med elitambitioner ges möjligheter att kombinera studier med en satsning på elitidrott.

### *Världsledande forskning*

Nationellt vintersportcentrum är världsledande inom skidforskning. NVC är ett olympiskt testcentrum för vinteridrott i Sverige och samverkar med ledande företag inom sport och outdoor-sektorn.

(Professor H-C Holmberg, Centrumledare fram t.o.m. augusti 2016)

Nationellt Vintersportcentrum (NVC) bedriver forskning inom området Idrott, fysisk aktivitet och hälsa. Området har hög aktualitet och samhällsekonomisk relevans, inte minst mot bakgrund av de negativa konsekvenserna en alltmer fysiskt inaktiv livsstil har för folkhälsan. Idrottsvetenskap har rättigheter att utfärda doktorsexamen i hälsovetenskap och utbildning på forskarnivå är väl etablerad. NVC är för närvarande inne i ett dynamiskt skede och under perioden 2015-2018 är målsättningen att fortsätta bidra till samhällsutvecklingen genom att vara ett nationellt nav, och ett internationellt respekterat centrum för forskning inom området. Idrotten i Sverige inrymmer både elitsatsningar och folkrörelse. Den unika spännvidden skapar nya forskningsfrågor och ligger till grund för innovationer. Genom att tillsammans med landslag, framför allt inom vinteridrotterna, studera de extrema prestationer människokroppen kan utföra, uppnår forskargrupperna forskningsresultat inom exempelvis fysiologi och biomekanik, som är tillämpliga på flera av västvärldens stora hälsoproblem: övervikt, äldres hälsa och livskvalitet. Tillsammans med näringslivet utvecklas också avancerade produkter och tjänster som bidrar till idrottsresultat i världsklass, samtidigt som de kan stärka näringslivets konkurrenskraft och förbättra hälsan och idrottsutövande hos befolkningen i stort.

Prestation och träning är en forskningsinriktning som handlar om att förbättra individens prestationsförmåga. Forskningsinriktningen omfattar inte bara elitidrott utan forskning på olika prestationsnivåer, inklusive effekter av träning vid olika funktionsnedsättningar. Områdets samhällsrelevans är bland annat relaterad till regeringens mål om att stärka Sveriges internationella konkurrenskraft genom en samlad elitidrottssatsning samt funktionshinderades behov av anpassad träning. En förbättrad prestation på elitnivå kan, förutom ökad nationell prestige, ge

spin-off effekter till ökad fysisk aktivitet och ge nya arbetstillfällen inom idrottsrelaterad verksamhet.

Forskningen bedrivs inom fysiologi respektive biomekanik/rörelselära med god tillgång till laboratorier med avancerad mätutrustning och metodologi. Med koppling till forskningsmiljön bedrivs även omfattande aktivitetsnära forskning. Gästforskare och gäststuderande från länder inom och utom EU förekommer i stor omfattning vid NVC som producerar drygt 50 vetenskapliga artiklar per år i internationella peer-reviewade tidskrifter. Nationell samverkan sker med Karolinska Institutet, Gymnastik och Idrottshögskolan och Kungliga Tekniska Högskolan m.fl. Internationell projektsamverkan med flera lärosäten i Europa och USA samt interaktion med det omgivande samhället är omfattande, särskilt med Sveriges Olympiska Kommitté, Riksidrottsförbundet och ett flertal specialidrottsförbund. Forskningsmiljön samverkar även med olika företag inom främst sport- och friluftsbansbranschen.

#### *Med fokus på framtiden*

NVC har sedan hösten 2016 en ny Centrumledare, Dr Kerry McGawley. Hon är ett bra exempel på den internationalisering som NVC bidrar med. Hon kom till MIUN och NVC som PostDoc 2011. Under 2016 har NVC haft forskare på plats på Campus Östersund från Tyskland, England, Australien, Bosnien, Danmark, Slovenien och Österrike. Forskarvärlden är idag global till sin karaktär och NVC tjänar här som en utmärkt samlingspunkt och central nod för internationellt forskningsarbete.

Under december 2016 nås NVC av två trevliga nyheter. Den ena välförtjänt efter många års strategiskt forskningsarbete, den andra ett bevis på det förtroende NVC har från det omgivande samhället. Den första nyheten handlar om det som internationellt benämns "academic ranking". När en av de största aktörerna, ShanghaiRanking, för första gången har bedömt domänen/området Sport Science, hamnar MIUN och NVC, tillsammans med GIH, högst bland de svenska lärosätena. Bägge hamnar i fältet 51-100 av totalt 300 lärosäten som kommer med i rankingen. Det är en klart bättre placering än vad KI och Göteborgs universitet uppnår i denna ranking. Detta är kanske också den första gången som MIUN överhuvudtaget finns med i en internationell ranking av lärosäten!

Den andra nyheten handlade om att en ansökan från NVC till Tillväxtverket gällande projektet Internet of Sports – centrum för hälsoinnovation, hade prioriterats av Strukturfondspartnerskapet. En ansökan som nu kommer att resultera i spännande FoU kommande tre åren

med utgångspunkt i den framväxande sensorteknologin och dess tillämpningar inom sport och hälsoområdet.

NVC har som Centrumbildning gjort en fascinerande resa under de senaste åren och allt talar för att fortsättningen kommer att bli väldigt spännande att följa! Den "fula" ankungen blev en svan!

## ETOUR

Erfarenheter från ett forskningscenter – Framgångsrikt samarbete inom forskning om Business Intelligence i turism

Av Matthias Fuchs och Maria Lexhagen

ETOUR och Avdelningen för turismvetenskap och geografi

Det här kapitlet skildrar ett framgångsrikt samarbete mellan akademiker, doktorander och partners inom turism- och besöksnäringen. Forskningsprogrammet Business intelligence in tourism startade redan 2008 med det EU-finansierade projektet "Customer based innovation in tourism". Kapitlet visar tydligt hur internationella forskar- och doktorandgrupper kan arbeta tillsammans i långsiktiga forskningsprogram som både innefattar avhandlingar, högkvalitativa vetenskapliga publikationer, partnerskap inom industrin, innovation och kommersialisering, som använder forskningsresultat till att bygga upp nya företag. Ända sedan invigningen av ETOUR 1997 har en viktig del av visionen att bli en ledande forskningsmiljö inom turism varit att möta behov och utmaningar i turismsektorn genom att samarbeta med olika partners och därför har också forskningskommunikation och partnerskap med både akademiker från andra universitet och icke-akademiska aktörer alltid varit viktigt.

Sedan Internets födelse har digitalisering blivit allt viktigare för turismen, både för leverantörer och kunder. Eftersom kundernas transaktioner huvudsakligen genomförs elektroniskt lämnar turister spår efter sig i alla faser av en resa, till exempel informationssökning, reservationer, bokning, kommunikation och synpunkter. Därigenom finns en stor mängd och variation av kunddata tillgängliga för destinationer, men eftersom dessa källor är heterogena och fragmenterade förblir en stor del av dessa kunddata oanvända. För att åtgärda den här bristen beslöt sig en grupp ETOUR-forskare runt Prof. Matthias Fuchs för att konceptualisera, utveckla och testa en Business Intelligence-baserad infrastruktur för turistdestinationer som hanterar alla typer av data. I

projektet, "Engineering the Knowledge Destination" 2011-2013, finansierat av KK-stiftelsen och i samarbete med industripartner såsom SkiStar Åre, Holiday Club, Copperhill Mountain Lodge, Tott Hotel Åre och Åre Destination AB, blev alla huvudsakliga delar, så som definitionen av kunskapsbehov, dataextrahering, datalagring, datautvinning, och interaktiva användargränssnitt konceptualiserade, tekniskt validerade, testade och implementerade, vilket var helt nytt i turistnäringen. Resultatet av en datautvinning från gästernas kommentarer i sociala medier för olika hotell i Åre visas nedan som exempel.

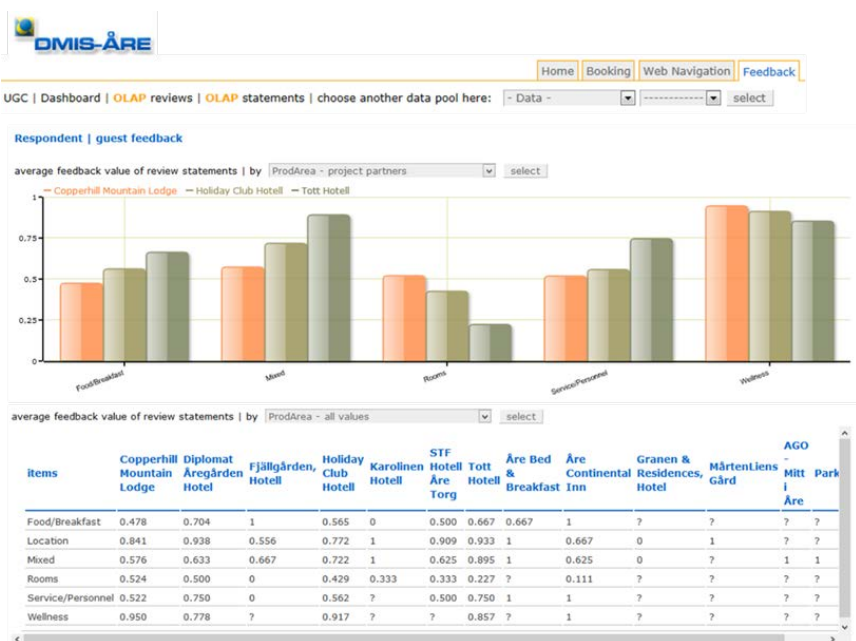


Bild av UGC-analyser i DMIS- prototyp

Användargenererat innehåll (user generated content, UGC) extraheras automatiskt från stora sociala medieplattformar för turism, så som TripAdvisor och Booking.com. Textutvinning, som att spåra typ av innehåll samt positiva och negativa kommentarer (d.v.s. sentiment detection) har validerats för turismområdet och applicerats för att generera nyckelindikatorer som visas ovan i form av ett BI-baserat Destination Management Information System (DMIS).

En framgångsfaktor i detta storskaliga projekt är med säkerhet det starka samarbetet mellan industriella partner och mångvetenskapliga



akademiker. Omfattande forskningssynergier uppstod framför allt genom samarbetet mellan forskare inom samhällsvetenskap (d.v.s. turismvetenskap) och datavetare. Sedan projektstarten 2012 har dessa givande partnerskap med datavetare vid University of Applied Sciences Weingarten, GER (Prof. Wolfram Höpken), Dortmund University, GER (Prof. Dietmar Jannach) och Klagenfurt University, AUT (Prof. Markus Zanker) lett till över 20 vetenskapliga publikationer och inbjudningar som talare inom området Big Data och turism, exempelvis vid World's Leading Travel Trade Show ITB (Berlin, 2014) och vid Nordic Conference on Tourism Analysis (Malmö, 2016).



*Prof. W. Höpken, Prof. M. Fuchs och Prof. D. Buhalis efter deras föreläsning om Big Data and Tourism på ITB, Berlin, 2014*

Akademiska partner bjuds också in för att ge doktorandkurser och att vara delaktiga som handledare för doktorandavhandlingar vid avdelningen. Otroligt nog lyckades en av doktoranderna och medarbetarna i KK-Högprojektet, Tatiana Chekalina, med framgång ta del av doktorandkursen i Business Intelligence i turism enbart via Skype! Tatiana kan ses i monitorbilden nedan... Sedan dess har hon tagit sin doktorsexamen i Turismvetenskap vid Avdelningen för turismvetenskap och geografi.



*Doktorandkurs i Business Intelligence i Turism med Prof. W. Höpken, vårterminen 2014*

Ett nyare exempel på framgångsrika akademiska samarbeten är en specialutgåva av Big Data and Business Intelligence in Tourism med Prof. Wolfram Höpken och Prof. Matthias Fuchs som gästredaktörer för Journal of Information Technology and Tourism (vol. 16, 2016). Slutligen kunde en internationell forskarworkshop på ämnet Big Data and Business Intelligence in Tourism erbjudas av Matthias Fuchs, Maria Lexhagen och Wolfram Höpken, och den ägde rum på Mittuniversitetet 11-12 april 2016. De flesta ledande experter och forskare inom datautvinning och turism från över 10 olika länder deltog i workshopen för att identifiera forskningsbehov och framtida samarbetsmöjligheter inom området Big Data and tourism – sannerligen ett internationellt event! Däremot är framgångsrika samarbeten inom Business Intelligence och turism inte begränsade enbart till den akademiska världen. Även med våra industripartner fanns det, bortom arbetet med att definiera behov och testa prototyper, lite tid över för att åka på gemensamma skidutflykter i Åre!



*Lars Börje Eriksson (CEO Åre AB), Prof. Höpken, Dr. Maria Lexhagen (TUG) och Niclas Sjögren Berg (CEO SkiStar Åre) under en skidutflykt i Åre*

Framgångssagan att utveckla och testa Business Intelligence-applikationer för turistdestinationer verkar fortsätta mer än lovande: Å ena sidan stödjer en grupp investorer (såsom Almi Invest, Tillväxtkassan i Trångsviken AB, MIUN Venture AB) den framgångsrika kommersialiseringen av insikterna från detta projekt. Å andra sidan är en viktig del av TUG/ETOUR:s strategiska forskningsprogram, ett följdprojekt med titeln "Enhanced experience quality & dynamic need fulfilment through Real-Time Business Intelligence" fått EU-baserad finansiering av Region Halland för perioden 2016-2017. Fokus ligger på skapandet av för närvarande otillgängliga realtidsdata som visar turisternas beteende på plats genom mobilappar och skapandet av ny kunskap för affärs- och destinationsmanagement genom metoder för Business Intelligence i realtid.

Sammanfattningsvis kan man säga att genom att engagera motiverade och erfarna forskare inom området turismforskning och datavetenskap, och genom de stimulerande influenser våra innovationssökande partner har på oss, har ett första och betydande steg mot implementeringen av den visionära idén "Smart Tourism Destination" kunnat tas på ETOUR och TUG.

Framgångssagan att utveckla och testa Business Intelligence-applikationer för turistdestinationer verkar fortsätta mer än lovande: Å ena sidan stödjer en grupp investorer (såsom Almi Invest, Tillväxtkassan i Trångsviken AB, MIUN Venture AB) den framgångsrika kommersialiseringen av insikterna från detta project. Å andra sidan har en huvuddel av TUG/ETOUR:s strategiska forskningsprogram, ett följdprojekt med titeln "Enhanced experience quality & dynamic need fulfillment through Real-Time Business Intelligence" fått EU-baserad finansiering av Region Halland för perioden 2016-2017. Fokus ligger på skapandet av för närvarande otillgängliga realtidsdata som visar turisternas beteende på plats genom mobilappar och skapandet av ny kunskap för affärs- och destinationsmanagement genom metoder för Business Intelligence i realtid.

Sammanfattningsvis kan man säga att genom att engagera motiverade och erfarna forskare inom området turismforskning och datavetenskap, och genom de stimulerande influenser våra innovationssökande partner har på oss, har ett första och betydande steg mot implementeringen av den visionära idén "Smart Tourism Destination" kunnat tas på ETOUR och TUG.

Forskning inom Sportteknologi vid Mittuniversitetet

*Mikael Bäckström*

Sports Tech Research Centre, STRC, utgör landets unika miljö för den ingenjörsvetenskapliga grenen inom Sportteknologi. Verksamheten bedrivs inom ett av universitetets profilerade forskningsområden och har stark tonvikt på forskning och utbildning inom sportteknologi, idrott och outdoor. Den samlade kompetensen inom området utgör basen för utbildningsprogram på såväl på ingenjör- som master- och forskarnivå. Kopplingen mot regionens tillverkande företag och nyttjare av utrustning är mycket stark och betydelsefull för såväl forskning som för utbildningar.

*Bakgrund*

Genom sitt geografiska läge har Campus Östersund vid Mittuniversitetet unika förutsättningar för att på ett trovärdigt sätt bedriva forskning och utbildning inom det snabbt växande området sport och outdoor. Detta

gäller såväl omgivande natur som regional företagsstruktur med flera framgångsrika företag inom den aktuella sektorn.

Sedan 13 år erbjuds grundutbildningar i Sportteknologi i Östersund med gruppen kring Sports Tech Research Centre som primus motor. Utbildningarna startade ursprungligen som ett treårigt kandidat-program i Sportteknologi, men efter några år blev det även möjligt att ta ut högskoleingenjörsexamen i maskinteknik med inriktning Sportteknologi från programmet. Utöver dessa program finns även ett tvåårigt masterprogram samt möjlighet att bedriva Master by Research studier inom Sportteknologi. Att utbildningarna når upp till hög akademisk standard visas i den av HSV genomförda kvalitetsutvärderingen där samtliga utvärderade grundutbildningar inom Sportteknologi fick omdömena Hög kvalitet.

Parallellt med grundutbildningarna har även en forskarutbildning vuxit fram i forskarämnet Sportteknologi och kvalitetsteknik, och flera avhandlingar riktade mot Sportteknologi har lagts fram under åren. Forskningen hävdar sig också väl inom det internationella vetenskapssamhället, något som inte minst framgår av preliminära resultat från utvärderingen ARC13, en utvärdering som genomfördes av en internationell expertgrupp under hösten 2013.

Ett flertal större projekt med nära anknytning till STRC:s forskning har genomförts under senare år. Bidragsgivare för dessa projekt har huvudsakligen varit EU:s regionala fonder, FP7, Interreg och Vinnova. Totala omslutningen projekten har uppgått till drygt 80 milj. kr. Goda erfarenheter från dessa forskningsprojekt motiverar en fortsatt långsiktig satsning inom området där utveckling av nya tekniker ytterligare kan förstärka Mittuniversitetets internationella spetskompetens, samtidigt som kunskapsnivån och konkurrenskraften höjs inom relaterade näringar. Tillväxtverket har också valt att nationellt lyfta fram flera projekt, där MIUN/STRC stått som huvudman, som föredömliga projekt där de regionala fonderna stått som delfinansier.

Sammantaget har verksamheten kring STRC vuxit sig stark inom såväl den starkt kopplade grundutbildning som forskning i den akademiska världen. Detta gäller både nationellt och internationellt. Det var därför ett naturligt steg att inrätta ett forskningscentrum inom detta område för att ytterligare stärka de unika utbildningar och den spetsforskning som Sports Tech Research Centre bedriver.

### *Syfte med Sports Tech Research Centre*

STRC är ett tvärvetenskapligt forskningscenter för forskning rörande innovativ utveckling och verifiering av produkter, additiv tillverkningsteknik, material, teknik och metoder för idrotts- och outdooraktiviteter, inkluderande rehabiliteringsstöd, medicinska applikationer och utrustning för funktionsnedsattas behov. Centrat ska genom omfattande nätverk vara en betydelsefull partner för universitetet, närregionen, nationen och det internationella vetenskapssamhället.

### *Forskningsområden*

Forskningen inom STRC kan delas in i tre huvudområden. Dessa är:

- Biomechanics and Performance Optimization
- Human and Equipment Interaction
- Additive Manufacturing and Materials

Till sin natur är samtliga forskningsområden tvärvetenskapliga, och samverkan med såväl interna som externa forskargrupper är därför nödvändig. För en detaljerad presentation av forskningen inom SportsTech:s huvudområden hänvisas till självutvärderingen i ARC13, Self-Assessment, Mechanical Engineering, Sports Technology.

### *Forskningsområde Biomechanics and Performance Optimization*

Forskningen inom området Biomechanics and Performance Optimization behandlar biomekaniska analyser av människokroppens rörelser och optimering av olika sport- och idrottsaktiviteter. Exempel på problem som studeras är hur ett cykel- eller skidlopp ska läggas upp för att atleten ska erhålla så kort sluttid som möjligt. Detta med hänsyn taget till aktuell banprofil, vindmotstånd, atletens fysiska kapacitet etc. Under beräkningarna används matematisk optimering knutet till olika modeller för kroppens förmåga att leverera effekt beroende på hur nära maximum man ligger, hur långa perioder av återhämtning man haft under tidigare delar av loppet osv. Tillförlitliga modeller för hur kroppen fungerar under olika belastningar är förstås av avgörande betydelse för validiteten i beräkningarna.

Exempel på andra problem som studeras kan vara hur förhållandet mellan fäste och glid bör vara på en skida beroende på skidåkarens arm- och benstyrka. I dessa studier genomförs jämförelser mellan teoretiskt framräknade och optimerade strategier gentemot praktiska försök. Vid

försöken kan då skidåkare på ett rullband i det kommande Vindtunnellaboratoriet åka på en simulerad banprofil med varierande förhållanden mellan fäste och glid för att prova fram den gynnsammaste kombinationen. Det senare åstadkoms med de rullskidor med variabelt fäste som speciellt tagits fram av forskningsgruppen för att testsituationen på rullband så mycket som möjligt ska efterlikna de förhållanden som råder på snö.

#### *Forskningsområde Human and Equipment Interaction*

Varje sport har sin egen kravprofil som beskriver dess speciella behov av utrustning och dess krav på fysiologiska egenskaper hos utövarna. Eftersom sporter utvecklas kontinuerligt, både med avseende på fysiologiska krav och specialutrustning, måste forskningen följa med, och helst befinna sig i framkant av denna utveckling.

Delar av forskningen inom Sports Tech Research Centre fokuserar därför på utveckling av produkter för användning inom sport och outdoor. För att studera hur produkterna fungerar i avsedd användning är det nödvändigt att man kan testa detta på ett så realistiskt sätt som möjligt. Sådana tester måste ofta också omfatta fysiologiska och biomekaniska tester för att ge tillförlitliga resultat. Som exempel kan nämnas utrustning som avses användas inom aktiviteter som kräver stor uthållighet: Här räcker det inte att goda material genomgående används i produkterna, om olika varianter av utrustningen medför olika energiåtgång är också detta nödvändigt att kunna testa ut för att i slutändan göra en korrekt utvärdering.

Ett treårigt Interregprojekt, NUCM Vinteridrott, har varit inriktat på att förbättra möjligheterna för idrottare med funktionsnedsättningar att utöva sina sporter. Projektet kommer att få sin fortsättning i Sweden4all, ett projekt som har som huvudsyfte att för alla med funktionsnedsättning, oavsett tidigare idrottsvana, främja fysisk aktivitet och idrott och därmed främja hälsan. Aktiviteter inom detta projekt har en naturlig plats inom detta forskningsområde.

Framgångsrik forskning inom detta område förutsätter att kompetens från ett flertal discipliner tillförs. Detta medför att kunskap via nätverk bestående av forskare inom och utom Mittuniversitetet knyts till forskningscentrat. Inom Mittuniversitetet kan nämnas samarbete med expertis inom fysiologi, idrottspsykologi, sensorik och informationsteknik/datateknik.

### *Forskningsområde Additive Manufacturing and Materials*

Forskningen inom additiv tillverkning, eller 3D printing, har uppstått som en spinoff till aktiviteter kring den avancerade apparatur som ursprungligen införskaffades för prototyp-tillverkning. Utrustningen används fortfarande för prototyp-tillverkning, både inom grundutbildning och forskning, men utöver detta har utrustningen även fått en viktig medicinsk tillämpning.

Inom de medicinska tillämpningarna har tidigare resultat gett unika förutsättningar att ytterligare fördjupa arbetet. Främst inom två områden, där vi idag är ledande i Sverige samt under etablering internationellt, kommer utveckling och forskning att ske: Det första området rör verksamhet som starkt influerats av idrottsmedicin där ofta frakturer med varierande svårighetsgrad behandlas. Implantat (plattor, rör och stammar) kan här tillverkas utgående från individens röntgen CT-bilder genom EBM (Electron Beam Melting) för perfekt passform och behandling av frakturer. Det andra området behandlar applikationer med inriktning på implantat med användning i huvud och käkregionerna. Här har redan ett flertal skarpa implantat tillverkats och framgångsrikt opererats in på flera patienter. Arbetet har bl.a. bedrivits i samarbete med forskare från Uppsala universitet/Uppsala akademiska sjukhus, Lunds universitet/Skåne sjukhus och Göteborgs universitet/Sahlgrenska sjukhuset.

Ytterligare ett delområde där betydande resultat kommer att kunna uppnås ligger inom materialutveckling. Preliminära resultat av sådan utveckling, och tester som utförts i nära samverkan med företag, har visat på möjligheter inom materialutvecklingen. Nya material med unika egenskaper kommer att, till att börja med, inkluderas i prototyper av detaljer som har sina tillämpningar inom alla branscher från verkstadsindustri, outdoor, sport till försvar och medicin. Här är målsättningen att tillsammans med innovativa företag gemensamt utveckla nya förutsättningar för produktrealisering genom materialutveckling, uppnådd genom EBM-teknologi.

Sensible Things that Communicate

*Mattias O'Nils, Centrumledare för STC*

STC – Sensible Things that Communicate, etablerades som ett formellt forskningscenter 2011, vilket gör det till ett relativt ungt forskningscenter



vid Mittuniversitetet. Forskningen inom STC etablerades som en gruppering redan 1999, samtidigt som professor Sture Petersson började engagera sig kring forskning inom datateknik och elektronik vid Mittuniversitetet. Arbetet med att bygga upp forskningen inom dessa ämnen ledde fram till en forskningsprofil finansierad av KK-stiftelsen, med start 2005. Profilen, som döptes till Sensible Things that Communicate, kom att fungera som ett forskningscenter fram till 2011 när STC fick sin officiella status. I dag består STC av sju forskargrupper med arton professorer och docenter och totalt 70 engagerade forskare, där 25 % av professorerna är kvinnor. STC och FSCN – Fibre Science and Communication Network, utgör tillsammans forskningsmiljön Transformative Technologies, där STC är vi engagerade att bygga upp tre strategiska forskningsinriktningar. Tillsammans står Transformative Technologies miljön för en tredjedel av all forskning på Mittuniversitetet.

### *Profilering*

Profilering av lärosätets forskning är ett av huvudmålen med Mittuniversitetets forskningscenter och med forskningsmiljön Transformative Technologies. Profileringsarbetet inom STC och Transformative Technologies utgår alltid från forskarnas kompetens och verksamhet. Det går inte att profilera forskningen mot ett område som inte forskarna brinner för och tycker är roligt. I och med etableringen av en KK-miljö skapades den gemensamma visionen att vår forskningsmiljö ska bidra till att transformera det industriella ekosystemet (TIE). Detta strategiska ramverk ger oss en styrka att kunna förfina våra strategier för att få maximal påverkan regionalt, nationellt och internationellt inom våra olika vetenskapsområden. I det strategiska ramverket formulerar vi våra strategier genom att utgå ifrån de regionala styrkorna och koppla dessa till de globala utmaningarna, samtidigt som vi formulerar en komplett vetenskaplig miljö där samspelet mellan utbildning och forskning är viktigt. Detta gör att vi kan få en bra synergi mellan olika möjligheter att skapa intresse för vår forskning, både ur ett vetenskapligt perspektiv och ur ett nyttoperspektiv.

### *Utmaningar inför 2025*

Balansen inom olika spänningsfält lyfts ofta upp som stora utmaningar, kanske framför allt inom profilerad forskning. Spänningsfält mellan profilerad- och ämnesforskning, grundforskning och samverkan, regionalt/nationellt/internationellt, forskning/utbildning/innovation – det

är alla områden som ger näring till verksamheten inom STC och samtidigt är områden som hela tiden måste följas upp för att ge bästa möjliga kvalitet.

I Mittuniversitetets forskningsstrategi görs det en uppdelning mellan ämnesforskning och profilerad forskning. Många ser denna skillnad som två skilda angreppssätt mot forskning, jag tror dock att skillnaden inte ligger i forskningsverksamheten - där är all forskning ämnesforskning oavsett om den görs inom ett ämne eller inom ett forskningscenter. Skillnaden mellan dessa två ligger troligen mer i hur man kommunicerar resultaten, verksamheten och identitet.

Grundforskning och forskning i samverkan är två angreppssätt som framför allt skiljer sig åt i initieringen av forskningsprojekt, där grundforskning initieras utifrån nyfikenhet medan projekt i samverkan är formulerat på något sätt utifrån ett behov. Vad gäller genomförandet är likheterna större, det vill säga ett projekt bemannas utifrån det som är bäst för genomförandet. Men jag tror inte att någon forskare som formulerar ett projekt i samverkan gör det utan nyfikenhet. Skillnaderna mellan dessa två är mindre när man ser på teknikforskning, anledningen till detta är att många företag bedriver stark teknisk forskning där fokus för både akademisk- och företagsforskning är förbättring av teknik. Detta gör att spänningen mellan grundforskning och forskning i samverkan är mindre inom STC:s verksamhetsområden än inom många samhällsvetenskapliga och naturvetenskapliga områden, där forskningen och företagens målsättningar ofta är kolliderande.

Forskning, innovation och utbildning är alla perspektiv av kunskapskaps- och kompetensuppbyggnad vilket är viktigt i vår verksamhet. Det är tre perspektiv som ibland kan vara svåra att förena med varandra men som också kan vara motorer i utveckling av de olika sidorna av vår verksamhet.

Slutligen; spänningen mellan regionalt, nationellt och internationellt perspektiv är hela tiden närvarande i ett forskningscenter. För även om all forskning är internationell i sin natur har ett forskningscenter som STC ett ansvar att vara en utvecklings- och kompetensresurs regionalt. Men det regionala engagemanget är också en resurs i tillämpning och verifiering av vår teknologiska forskning.

### *STC 2025*

All utveckling inom STC utgår ifrån forskarnas drivkraft. Inom STC har vi lyckats attrahera många engagerade och drivande forskare som bidragit till att bygga upp tre kompletterande forskningsinriktningar med ett

gemensamt tema: att möjliggöra uppkopplade saker. 2025 har vi inom STC lyckats stärka de tre kompletterande forskningsinriktningarna inom STC, för att ge ännu mer attraktionskraft och förändringskraft till både lärosätet och till regionen. Den gemensamma utvecklingen med FSCN inom ramen för Transformative Technologies är en styrka i detta arbete tillsammans med starka internationella samarbeten. I vår resa fram till nu och vår fortsatta utveckling är Mittuniversitetets kärnvärden Närhet, Nyttan och Nyfikenhet hela tiden något som präglar vårt arbete med att nå de mål vi satt för att nå fram till 2025.

Från demokrativecka till demokratiforskning

*Lars Nord, Centrumledare DEMICOM*

I en tid då valet av Donald Trump till USA:s president och det brittiska folkets nej till EU kopplas till nyhetsmediernas bevakning och de sociala mediernas flöden och debattklimat kan det tyckas självklart att frågor om medier, kommunikation och demokrati hör intimt ihop. Men så har inte alltid varit fallet, i synnerhet inte i den akademiska världen.

Länge var massmedierna något som katten släpat in i den politiska vetenskapen; ett besvärande diffust område som störde den eleganta demokratiprocessens fyrkantiga boxar och kraftfulla orsakspilar. Samtidigt hade demokratifrågor svårt att hävda sig i journalistik och mediastudier, fullt upptagna som de var med praktiska frågor kring ingresskrivande och intervjuteknik.

Tanken att frågor kring medier och demokrati hörde ihop och var både vetenskapligt och samhällsrelaterat relevanta är kanske närmast självklara 2016, men var det knappast 1996 då den allra första tanken på ett Demokratiinstitut med sådant fokus växte fram i Sundsvall. Det skedde i samband med konferensen Demokrativeckan, med tv-sända debatter från Sundsvalls Stadshus och Stora torget. En och annan deltagare ställde under denna vecka den kloka frågan om det inte skulle vara idé att granska relationen mellan medier och demokrati också under alla de veckor av ett år då Demokrativeckan inte pågick.

Sagt och gjort. Under handfast ledning av Stiftelsen Kommunikationsvetenskapligt Centrum och dess outtröttliga projektledare K-G Svensson bildades en intresseförening bestående av kommuner, landsting, myndigheter, medieföretag och organisationer.

Parallellt samlades externa medel in för att möjliggöra etableringen av en forskargrupp knuten till dåvarande Mitthögskolans Institution för medie- och kommunikationsvetenskap. Mellan åren 1997 och 2006 arrangerade den nybildade ideella föreningen Demokratiinstitutet seminarier och publicerade rapporter, samtidigt som ämnesområdet politisk kommunikation började växa fram vid lärosätet. 1997 antogs Lars Nord och Jesper Strömbäck som doktorander i politisk journalistik/politisk kommunikation. 2006 blev förklarades båda professorskompetenta i politisk kommunikation. Samtidigt leddes Demokratiinstitutets samhällsrelaterade verksamhet av namnkunniga och dynamiska ordförande som nuvarande utrikesministern Margot Wallström, nuvarande EU-parlamentarikern Marita Ulvskog och publicisten Arne Ruth.

I oktober 2006 upplöstes den ideella föreningen och samtidigt bildades Mittuniversitetets allra första centrumbildning, DEMICOM (Centrum för studier av demokrati och kommunikation). Därmed kom forskningen i fokus på ett mer tydligt sätt än tidigare, även om samhällsförankringen och deltagandet i den offentliga debatten skulle fortsätta att vara en viktig del av verksamheten. Samtidigt övergavs ett snävt politiskt kommunikativt fokus på väljare, partier och medier för en bredare tematisk analys av relationen mellan demokrati och kommunikation som också inbegrep studier av organisationers kommunikation, medietutveckling, journalistik och visuell kommunikation.

Etableringsfasen har följts av en konsolideringsfas med årlig utveckling av verksamhetens olika delar i termer av antal publikationer, erhållna externa forskningsmedel i konkurrens, internationellt nätverkssamarbete och synlighet i den offentliga debatten. Målet har varit att vara en självklar samarbetspartner för internationella forskningsprojekt och profilera verksamheten ytterligare för att vara nationellt ledande inom centrala forskningsområden samtidigt som nära relationer finns med regionens viktigaste offentliga och privata aktörer.

Det hittills viktigaste erkännandet av DEMICOM:s framgångsrika utveckling kom i samband det omfattande utvärderingsprojektet ARC 13, där en internationell vetenskaplig panel granskade Mittuniversitetets samlade forskning 2013. De internationella experterna menade att DEMICOM:s arbete utmärktes av excellens inom fyra olika områden: den vetenskapliga produktionens omfattning, den vetenskapliga produktionens kvalitet, det internationella nätverkssamarbetet och

synligheten i den samhälleliga debatten. DEMICOM var därmed det av Mittuniversitetets alla forskningscentra som erhöll flest excellensomdömen.

Det viktigaste erkännandet av DEMICOM:s samhällsrelaterade arbete hittills är den statliga utredningsverksamhetens utnyttjande av centrets medarbetare som experter. Professor Ingela Wadbring har varit ledamot av pressutredningen, professor Jesper Strömbäck har varit huvudsekreterare för framtidskommissionen och professor Lars Nord har varit ledamot av public service-kommittén. Centrets forskare förekommer flitigt som experter i offentliga sammanhang och som kommentatorer i nationella och regionala medier.

Under åren har också skaran av finansiärer breddats avsevärt, både vad gäller offentlig och privat finansiering. Professor Catrin Johansson har vid flera tillfällen erhållit anslag från KK-stiftelsen för studier av kommunikativt ledarskap och organisationers kommunikation vid förändring. Universitetslektor Elisabeth Stúr fick 2016 ett forskningsanslag från Kampradstiftelsen för utveckling av hyperlokaljournalistik och entreprenörskap inom mediebranschen. Därutöver har forskare från DEMICOM bland annat fått stöd från Riksbankens Jubileumsfond, Anderstiftelsen för mediaforskning, Hamrinstiftelsen samt uppdrag från bland annat Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Justitiedepartementet och Sveriges kommuner och landsting.

Från att ha varit ett forskningscentrum med tämligen snävt fokus på politisk kommunikation i samband med valrörelser, och därefter integrera också andra delar av medie- och kommunikationsvetenskapen som berör demokratiaspekter, tar nu DEMICOM ett tredje steg för att bredda verksamheten ytterligare och tillföra ännu flera perspektiv på temat. Det sker genom att forskare från andra discipliner vid lärosätet knyts till centret. Statsvetare ingår nu i den forskningsgrupp som analyserar valkampanjer och väljarbeteende, och ett annat kluster har formats av forskare inom organisationskommunikation och kvalitetsteknik. Perspektiven på medieutveckling har också stärkts genom att docenten i historia, Jonas Harvard, knutits till forskargruppen.

DEMICOM må vara Mittuniversitetets äldsta forskningscentrum, men forskningsfokus riktas mycket tydligt mot viktiga framtidsfrågor som berör relationen mellan demokrati och kommunikation. Det gäller den digitala medieutvecklingen och dess konsekvenser för samhälleliga verklighetsuppfattningar och värderingar. Det gäller det kommunikativa ledarskapets förmåga att uppmuntra dialog och deltagande. Och det gäller demokratins möjligheter att vidmakthålla en fri och oberoende journalistik

och opinionsbildning också under inre och yttre press. Frågor som berör relationen mellan demokrati och kommunikation har knappast varit viktigare än i vår tid.

CER – ett forskningscentrum med stark regional förankring

*Peter Öhman, Centrumledare CER*

Vägen från högskola till universitet är en utmaning inte bara för det berörda lärosätet utan kanske i ännu högre grad för enskilda ämnen. Det gäller inte minst för utbildningsintensiva ämnen utan tidigare forskningsstrategier eller upparbetade forskningskulturer. Företagsekonomi var ett av de mest utbildningstunga ämnena vid dåvarande Mitthögskolan och likaså ett ämne med en vid den tiden blygsam forskningsverksamhet. Vän av ordning skulle förmodligen hävda att företagsekonomi fortfarande är ett utbildningstungt ämne, men samtidigt peka på den utveckling som skett i forskningsväg. Bland annat finns ett företrädesvis företagsekonomiskt forskningscentrum vid Mittuniversitetet – Centrum för forskning om ekonomiska relationer (CER) – med målsättningen att vara ett av Nordens ledande kompetenscentrum inom bank, försäkring, pension, fastighet och revision, dvs. inom några av de branscher som ger näringslivet i Sundsvallsregionen dess särprägel.

CER bildades i augusti 2008, tre år efter det att Mitthögskolan blev Mittuniversitetet. Initiativet kom från ett nätverk av privata företag och offentliga organisationer (framför allt Sundsvalls kommun och Länsstyrelsen Västernorrland) som arbetade för att stärka det regionala klustret inom bank, försäkring och pension. Ambitionen var att tydligare koppla näringslivets behov av kompetenstillförsel och kompetensutveckling till den företagsekonomiska forskningen och utbildningen vid Mittuniversitetet.

Tillkomsten av CER grundade sig alltså på regionens och näringslivets behov snarare än på den forskning som då bedrevs vid Mittuniversitetet (inom bank, försäkring och pension bedrevs ingen företagsekonomisk forskning alls). När CER formellt blev ett forskningscentrum anslöt sig ytterligare två branscher: fastighet och revision. Inte heller inom fastighetsområdet bedrevs då någon forskning så bildandet av CER innebar inte bara förutsättningar för mer forskning, utan även en

omstöpning av forskningen. Att så sker är säkerligen inte unikt när en högskola övergår till att bli universitetet.

Vid bildandet slogs det fast att CER inte bara skulle bygga upp en forskningsverksamhet utan även koppla forskningen till ekonomutbildningen och vara en sammanhållande kraft för samverkan mellan Mittuniversitetet, näringsliv och offentliga organisationer i regionen. Mer precist fick CER i uppgift att:

- bedriva branschnära forskning om företags och individers ekonomiska relationer, företrädesvis inom branscherna bank, försäkring, pension, fastighet och revision (sedermera även om nätverk och små och medelstora företags utveckling, inklusive dess internationalisering)
- sprida forskningsresultat till akademiker och praktiker
- initiera och bygga upp ett nätverk för de fem branscher som verksamheten avgränsats till
- bidra till regional utveckling

Vad har det då inneburit för ett utbildningstungt ämne att gå från en högskola till ett universitet med starka forskningsmiljöer? Ja, som alltid beror det på vem man frågar. Några faktauppgifter om den del av företagsekonomiämnet som är kopplad till CER får illustrera vad som hänt (se tabell 1 nedan):

Tabell 1: Några exempel på utvecklingen vid CER mellan åren 2008 och 2016

	2008	2016
Professorer (heltidsanställda vid Mittuniversitet)	1	2
Docenter (heltidsanställda vid Mittuniversitet)	1	4
Licentiander och doktorander (formellt knutna till Mittuniversitet)	1	7
Aktiva forskare (formellt knutna till Mittuniversitet)	9	19
Forskningssamarbeten, nationellt	6	31
Forskningssamarbeten, internationellt	0	16
Forskningssamarbeten, forskningsenheter vid Mittuniversitetet	0	4 (2 formella, 2 informella)
Publiceringar av forskningsresultat	En handfull per år	Närmare 40 per år
Nationell position inom forskning om bank/försäkring/pension	Svag	Relativt stark
Nationell position inom forskning om fastighet	Svag	På väg att bli relativt stark

Nationell position inom forskning om revision	Relativt svag	Stark
Nationell position inom forskning om nätverk	Relativt svag	Relativt stark
Nationell position inom forskning om små och medelstora företags utveckling, inklusive internationalisering	Relativt svag	Stark
Etablerade samarbeten med det omgivande samhället	10 intressenter inom utbildning	40 samarbetspartners inom forskning och utbildning (26 inom både forskning och utbildning och 14 inom utbildning)
Ekonomutbildningen	Kopplad till läroböcker, traditionella fördjupningsinriktningar, sporadiska praktikinslag	Kopplad till forskningen vid CER, fördjupningsinriktningar relaterade till regionens näringsliv, etablerade praktikinslag

Som framgår av tabellen har den formella kompetensen stärkts hos den forskande personalen. Samarbeten bedrivs i betydligt större utsträckning än tidigare med andra forskare och forskningsenheter (även magisterstudenter kan numera ingå i vissa forskningsprojekt). CER har blivit ett nationellt erkänt forskningscentrum, inte minst via en stadigt ökande publiceringstakt och med över 230 publiceringar (per 2016-12-31). Dessa fördelas på vetenskapliga artiklar, avhandlingar, böcker, bokkapitel, internationella och nationella konferensbidrag, debattartiklar och populärvetenskapliga rapporter.

Det s.k. CER-nätverket består av företrädare för privata företag, som till vardags i flera fall konkurrerar med varandra, och offentliga organisationer. Nätverket arbetar för kompetenstillförsel (via en arbetsgrupp för potentiella medarbetare), kompetensutveckling (via en arbetsgrupp för befintliga medarbetare) och företagsetableringar och annan regional utveckling (via nätverkets ledningsgrupp). På nationell nivå är det tämligen unikt att konkurrenter samarbetar inom s.k. konkurrensneutrala områden och för att stärka en region. Därmed faller det sig naturligt att även CER-nätverkets aktiviteter är föremål för forskning. Utöver detta får CERs forskare access till empiriska data som det normalt är svårt att få tillgång till. Det gör att forskare från andra håll attraheras av att delta i forskningsprojekt som initieras vid CER.



Vidare har ekonomutbildningen fått en allt starkare koppling till den forskning som bedrivs vid CER och till behovet hos regionens näringsliv. En fördjupningsinriktning mot bank och försäkring har arbetats fram tillsammans med representanter för flera av CERs samarbetspartners och på basis av den branschnära forskningen vid CER. Även olika näringslivsinslag under utbildningen, inte minst praktik, bidrar positivt till studenternas anställningsbarhet.

Samtidigt som tabellen pekar på en positiv utveckling är det viktigt att komma ihåg att en övergång från en utbildningsorienterad högskola till ett forskningsorienterat universitet inte är smärtfri. Omställningar av verksamheter medför förändringar i inriktning, synsätt, ambitionsnivå och målsättning. Det passar inte alla. Vissa kan känna sig mindre delaktiga i den utveckling som sker och tycka att det var bättre förr. En relaterad risk är att forskningsfrågor tenderar att prioriteras på bekostnad av utbildningsfrågor och att goda insatser i utbildningen inte belönas efter förtjänst.

För ett forskningscentrum är det viktigt att kraftsamla inom några utvalda områden, hålla en linje – så att det som görs rimligen kan anses ligga inom uppdragets ramar – och visa uthållighet. Det kan göra att vissa inte tycker sig passa in i den utstakade forskningsinriktningen utan upplever den som en inskränkning i den akademiska friheten. För CER har det allt sedan starten varit en utmaning att hitta en balans mellan fokusering och flexibilitet. Det handlar exempelvis om i vilken omfattning forskning om branschföretagens kunder, främst små och medelstora företag, ska bedrivas och i vilken mån andra ämnesdiscipliner ska inkluderas. En annan utmaning för ett forskningscentrum som CER är att bedriva självständig och kritisk forskning när företag och offentliga organisationer är med och finansierar den forskning som görs om deras egna branscher.

Alla forskningscentrum vid Mittuniversitetet ska dessutom leva upp till kraven på excellens och till de förväntningar som finns inom universitetet och bland intressenterna. Det ställer krav på organisation, ledning och medarbetare. Kraven på excellens innebär också ständigt återkommande utvärderingar för att säkerställa att alla forskningscentrum håller måttet ifråga om forskningskvalitet och forskningskvantitet, förmågan att erhalla externa forskningsmedel och förmågan att etablera och utveckla fruktsamma nationella och internationella samarbeten. Att ständigt prestera för att leva upp till högt ställda förväntningar är något som CERs medarbetare måste lära sig att leva med. På gott och ont.

Enligt en internationell utvärdering (ARC13) har CER medverkat till att forma ett universitet med starka forskningsmiljöer i en regional kontext:

Mid Sweden University should recognize this unit as having done a fantastic job of building a research institute with strong regional ties.

En annan utvärdering (en följeforskningsrapport från KTH) lyfter särskilt fram CER-nätverket som en framgångsfaktor, vilket skulle tyda på att verksamheten är väl integrerad i det omgivande samhället. I rapporten betonas särskilt svårigheterna att etablera nätverk liknande CER-nätverket och att därmed skapa förutsättningar för att företrädare för akademien, konkurrerande företag och offentliga organisationer ska dra åt samma håll:

Vi har försökt skapa ett nätverk liknande det i Sundsvall i Stockholm. Det har inte lyckats trots stöd från flera företagsledning. Nätverket i Sundsvall är alltså en verklig bedrift av CER.

Även om mycket har hänt på förhållandevis kort tid återstår mycket att göra beträffande den pågående omstöpningen från högskola till universitet. Ambitionen måste vara att vinna respekt för det arbete som görs och att samtidigt vara ett universitet att räkna med inom profilerade områden. Här kan gjorda utvärderingar vara en hjälp på vägen, såväl för att få framsteg bekräftade som för att få goda råd om hur verksamheten ska kunna vidareutvecklas. För CERs vidkommande är alla medarbetare medvetna om vad det innebär att vara en förhållandevis liten och sårbar enhet (trots att forskningsresurserna mer än fyrdubblats sedan starten). Likaså att CER hela tiden behöver sträva efter att bli bättre i så gott som alla avseenden.

CER behöver rekrytera licentiander, doktorander och forskarutbildad personal, men det är en utmaning att få ekonomstudenter att intressera sig för forskning och att locka disputerade företagsekonomer och nationalekonomer till vår region. Svårigheterna att växa organiskt gör det nödvändigt att samarbeta med andra forskare och forskningsenheter. Inte minst viktigt är det att öka antalet nationella och, framför allt, internationella samarbeten inom CERs fokuserade områden genom att bjuda in gästforskare, vistas som gästforskare vid utländska universitet och bedriva forskningsprojekt tillsammans med utländska forskare. CER behöver också stärka den långsiktiga externa finansieringen. Vidare skulle det vara en fjäder i hatten att arrangera internationella konferenser, att publicera i de högst rankade företagsekonomiska tidskrifterna, att få

ytterligare utmärkelser för god forskningskvalitet och att nå en internationellt framskjuten position inom något av CERs fokusområden.

Mitt, ditt och vårt risk- och krisforskningscentrum: RCR

*Anna Olofsson, Centrumledare RCR*

Självförtroendet och självbilden hos ett ungt universitet är inte alltid så starka och så positiva. Som forskare vid ett "nytt" universitet möts man också ofta av en omvärld och en mediabild som är långt ifrån positiv och uppmuntrande. För en tid sedan frågade en granne vid en kräftska, själv med en grundutbildning från Uppsala universitet, om det var Mithögskolan själv som hade beslutat att bli universitet, efter att ha uttryckt förvåning över att vi inte längre är en högskola. Detta utspelade sig drygt 10 år efter att vi blev ett universitet 2005. För att lyfta denna ibland ganska tunga ryggsäck brukar vi peka på fördelarna med att arbeta vid ett "ungt och dynamiskt" universitet. Den kanske största fördelen är att det inte finns starka traditioner och forskningsmiljöer med väletablerade områden som är mer eller mindre cementerade. Tvärtom, på det unga universitetet har det funnits en frihet och en möjlighet till kreativitet för forskare att skapa ny kunskap och bygga nya forskningsmiljöer. Risk- och krisforskningscentrum, RCR, är ett exempel på en sådan miljö som byggts upp underifrån under de senaste 20 åren och vilken idag är en av de största forskningsmiljöerna i sitt slag i Sverige. De frågor man kan ställa sig är om det går att bygga starka forskningsmiljöer genom strategiska satsningar och vilka konsekvenser satsningar på starka miljöer får i förlängningen. Innan dessa besvaras ges en kort beskrivning av hur RCR har byggts upp och etablerats.



Bild 1. KRIHS-gruppen 17 mars 2008.

RCR har sina rötter i sociologiämnet vilket fortfarande utgör en stor del av centret men idag är RCR ett tvärvetenskapligt forum för forskning, utbildning och samverkan om samhällsliga aspekter av risk och kris. Utvecklingen av RCR följer Mitthögskolans och senare Mittuniversitetets utveckling och är på så sätt ett exempel på vad som händer när högskolor växer och får utvecklas underifrån.

Forskningen om risker började för sociologins del med ett flertal EU-projekt: Två så kallade Concerted Action-projekt vilka följdes av ett projekt inom femte ramprogrammet. Alla samlade forskare i Europa och Nordamerika kring frågor som rörde etiska, sociala och legala frågor om genteknik, men risk var ett återkommande tema eftersom gentekniken speciellt i Sverige upplevdes som riskfylld och oetisk. De svenska projekten leddes av professor Björn Fjæstad och bestod av fyra-fem personer, men i början av 2000-talet erhöles ytterligare forskningsmedel och gruppen växte. Vi började att benämna gruppen Risk i det heterogena samhället (ROHS) eftersom vi ville bidra med forskning som visar på samhällets komplexitet och ojämlikhet. Fler forskare intresserade sig för vad vi gjorde och forskning om kriser kom till som ett lika viktigt område som riskforskning. Som ett resultat ändrades namnet till Kris och risk i det heterogena samhället (KRIHS). Genom en rad olika aktiviteter och med hjälp av externa forskningsmedel organiserade vi oss. Vi åkte bort tillsammans och diskuterade visioner och aktiviteter som inte bara handlade om forskning utan nästan lika mycket om nätverkande inom och utom universitetet och om forskningsfinansiering. Det hände att vi åkte till Sevilla och Barcelona, men för det mesta var det Duved, Ljungaverk och Östanskär.

I slutet av 2006 stod det klart att vi skulle få ett mindre stöd från universitetet och vi åkte till Duvedsgården i december och planerade

framtiden. Vi inrättade en working paper serie, startade en egen seminarieserie och lanserade Träffpunkt KRIHS. Pengarna satsade vi på en kommunikatör och det räckte till 10 procent av en tjänst. Vid mötet var förutom ett gäng sociologer en nationalekonom och en lokal småföretagare med – allt i linje med idén om samverkan både internt och externt. Vi ville samla fler forskare från andra ämnen vid dåvarande Mitthögskolan som var intresserade av risk- och krisforskning och anordnade öppna workshops där alla verksamma vid universitetet med intresse för risk- och krisfrågor välkomnades. Vi bjöd in forskare från andra universitet och praktiker i närområdet till att hålla och delta i seminarier. Vi skapade nätverksaktiviteter för yngre forskare och doktorander tillsammans med forskare i Sverige och från andra länder. Resultatet blev att ett 20-tal forskare från olika ämnen och universitetets båda fakulteter engagerade sig i gruppen och vi ändrade återigen namn till RISK-nätverket. Forskningen började etableras vilket skedde parallellt med en professionalisering av risk- och krishanteringssektorn i resten av samhället. För att koppla samman forskningen med universitetsutbildningen utvecklade forskargruppen ett treårigt fil. kand.-program, Risk- och krishanteringsprogrammet. Beslutet att skicka in ansökan gjordes vid ett möte i RISK-nätverket den 18 augusti 2008 och programmet startade lite drygt två år senare. Det var det första i sitt slag i Sverige.

Under 2009 togs steget mot att bli ett forskningscentrum. I november 2009 åkte vi till Barcelona och arbetade fram en ansökan om att få etablera Risk- and Crisis Research Center. Vi bjöd in två externa forskare som bollplank och fattade beslutet att tiden var mogen. Man kan tro att det var ett enkelt beslut men det var det inte. I vågskålen låg å ena sidan möjligheten att få mer resurser från universitetet, att formaliseras och stärkas, å andra sidan fanns risken att förlora det engagemang och den kreativitet som gruppen karakteriserats av. Att helt enkelt förlora vår själ, att vi har roligt när vi arbetar tillsammans, genom att växa. Ansökan beviljades och den 10 november 2010 invigdes RCR av generaldirektören för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, Helena Lindberg. De interna anslagen till centret växte och vi fick råd att anställa en administrativ koordinator och en kommunikatör, föreståndaren kunde få tid i tjänsten och det fanns medel att anordna regelbundna internat och träffar. Etableringen av RCR har inneburit kraftigt ökade externa anslag från olika källor t.ex. EUs interregionala, regionala och ramprogram, myndigheter, privata källor och forskningsråd.

När RCR startades antog vi också en devis, eller ett ledord, nämligen *bringing excellence together*. Det var ett sätt att ytterligare förstärka centrets fokus på samarbete, internt vid Mittuniversitetet, externt med andra universitet liksom organisationer utanför universitetssektorn. Genom att arbeta tillsammans utan att ge upp våra olika ämnesspecifika eller praktikerspecifika kunskaper kommer vi att nå excellens. RCR har också blivit en attraktiv miljö att besöka för forskare från andra universitet i Sverige och internationellt. En strid ström av gästforskare och besökare kommer varje termin, varav några är återkommande och representerar våra internationella samarbetsuniversitet. RCR har ett nyhetsbrev med drygt 2000 prenumeranter i syfte att sprida information om vår verksamhet. Ytterligare ett led i att stärka vår samverkan och nå ut med vår forskning var etableringen av en egen konferens med fokus på möten och ömsesidigt kunskaps- och erfarenhetsutbyte. 2012 genomfördes den första Åre Risk Event med nära 200 deltagare och många framstående talare. Konferensen genomfördes tre år i rad varefter den genomförs vart annat år. Varje konferens har ett specifikt tema och en blandning av föredragshållare, forskare, experter och praktiker från olika samhällliga sfärer.

Idag har RCR ett 30-tal personer som är anslutna till centrubildningen vilka representerar ett flertal ämnen från båda fakulteterna och en referensgrupp med representanter från både universitet, myndigheter och näringsliv. Referensgruppen leds av Björn Fjæstad. De interna mötena har blivit färre och projekten så många att vid de gemensamma internaten hålls posterpresentationer för att bibehålla kunskapen och utbytet mellan forskarna. Nästa steg för RCR är utvecklingen och byggnationen av Risk- och krislabb. Med stöd av Östersunds kommun och Mittuniversitetet byggs nu en unik forsknings- och övningsmiljö i Östersund som preliminärt kommer att invigas i december 2017. Risk- och krislabb kombinerar den senaste teknologin med samhällsvetenskaplig och beprövad kunskap på området och skapar på så sätt en unik miljö där nytänkande och innovativitet möjliggörs. Målet är att labbet blir en levande arena för samarbete mellan akademi, näringsliv och offentliga aktörer där ny kunskap genereras som kan skapa ett tryggt och säkert samhälle för alla.

Nu åter till frågorna i inledningen: Går det att bygga starka forskningsmiljöer genom strategiska satsningar och vilka konsekvenser får satsningar på starka miljöer i förlängningen? Vår historia visar på vikten av att forskare bygger sina egna miljöer utifrån sina intressen och andra motiv, men att strategiska satsningar på grupper som redan har kommit en bit på väg och har visat potential att utvecklas kan skapa hävstångseffekter

och stödja miljöns utveckling mot nationell excellens och internationellt erkännande. Men allt kommer till ett pris och allt för ensidiga satsningar kan leda till stagnation där organisatoriska rutiner övertar kreativiteten och dynamiken forskare skapar i sin vardag. För ett nytt universitet som Mittuniversitetet består den svåra balansgången i att stärka och formalisera organiseringen av forskningen utan att förlora den kreativitet och det engagemang som föds i forskargrupper som självständigt får styra och utveckla sin verksamhet. Uppbyggnaden av RCR, liksom Mittuniversitetet som helhet, har baserats på glädje, öppenhet och inkludering: Den som kan och vill får vara med, bygga upp och ta ansvar. På så sätt blir det inte bara "mitt" universitet och centrum, utan vårt.

FSCN – en av Sveriges bästa?

*Kaarlo Niskanen, Centrumledare för FSCN*

FSCN - Fibre Science and Communication Network etablerades 1999. Forskningscentret möjliggjordes av finansiering i samverkan mellan KK Stiftelsen, Bo Rydins Forskningsfond, SCA och Skogsindustriernas forskningsstiftelse. Vi började med fyra professorer och en centrumledare. Etableringen var så lyckad att efter bara två år fick den dåvarande högskolan rätt att bedriva forskarutbildning och examinera doktorer inom naturvetenskap. I dag ingår åtta forskargrupper, femton professorer och docenter, och sammanlagt 70 forskare i FSCNs verksamhet. FSCN och STC – Sensible Things that Communicate utgör tillsammans forskningsmiljön för Transformative Technologies. Tillsammans står de för en tredjedel av all forskning på Mittuniversitetet.

Storleken är definitivt inte ett mått på kvalitet. Däremot talar tillväxten om forskningsmiljöns kvalitet. Liksom alla Mittuniversitetets forskningscentrum, har FSCN inte vuxit genom att universitetets finansiella medel flyttats, genom ledningsbeslut, från andra områden. Det är nästan tvärtom. Professorer och forskare har själv velat flytta över och föra med sig sin finansiering. Visst har några också lämnat efter ett tag, men jag vill ändå hävda att centret har haft (och förhoppningsvis fortsätter att ha) särskilda kvaliteter som attraherar forskare. Jag vill påstå att framför allt gäller dessa egenskaper gemensam värdegrund, samarbetsvilja och rollfördelning.

Värdegrunden kan uttryckas på flera olika sätt men jag tror att alla medarbetare på hela Mittuniversitetet vill bidra till att samhället och speciellt regionen omkring oss utvecklas och förnyas. Vi på FSCN ser teknologisk och industriell utveckling som en lösning till de stora utmaningar som världen har framför sig. Vi behöver inte enas om att teknologin är den enda lösningen men vi vill använda teknologi för att lösa utmaningar som finns där ute, problem som besvärar andra människor än bara oss själva.

Attityden till samarbete var det som attraherade mig hit. Jag känner att vi VILL jobba ihop och vi VILL skapa en stark helhet tillsammans. Den skogsindustriella forskningen har traditionellt präglats av samarbete. Alla skandinaviska och nordamerikanska länder hade tidigare nationella forskningsinstitut inom branschen. Om det var bara av godo är inte alls klart, men i en sådan värld har det varit nästan ett livsvillkor att samla krafter och förstärka identitet. Vi har behövt en tydlig nationell identitet då finansiering till teknisk forskning kräver stöd från flera företag samtidigt, vilket i vårt fall är omöjligt om vi bara hade partners från vår närregion.

Jag tror att också universitetets korta historia har drivit oss i strävan efter identitet och synlighet. Vi vill ju visa att get går att driva bra forskning här ute. Både FSCNs första forskningschef Myat Htun och jag själv har bestämt jobbat för att FSCN ska kännas för en profil som skiljer oss från andra forskningskonstellationer i Sverige. Vi har tänkt att det är bättre att vara annorlunda än att springa i samma riktning som alla andra. Åt det hållet har vi också utmanats och drivits av KK Stiftelsen, under de senaste åren genom KK Miljö programmet där vi nu jobbar ihop med STC för att lägga MIUN på kartan.

För att uppnå ett starkt forskningsprogram har Myat och jag arbetat för är att hitta plats för flera forskare i FSCNs forskningsprogram. Vi har inte alltid lyckats och ibland har det blivit smärtsamt. Men ofta har det blivit riktigt bra. Många av FSCNs forskare är överlägsna när det gäller förståelsen av de komplexa skogsindustriella produktionssystemen. Andra är skarpa och visionära akademiker. Dessutom har många lite av en entreprenör i sig i så måtto att de vill vara med och skapa nya affärer och tillväxt. Denna mångfald och rollfördelning har vi som forskningschefer velat stödja och uppmuntra. Då alla inte kan och inte hinner vara bra i allt så måste vi ha olika styrkor. Så kan FSCN som helhet bli kraftig på internationella vetenskapliga arenor, inom den svenska skogsindustriella forskningen, och även bidra till förnyelsen av regionens näringsliv.



Jag tänker att FSCNs tillväxt har varit möjlig därför att vi sätter värde på alla de tre kompletterande inriktningar. Men att det också har blivit bra kvalitet beror naturligtvis på våra forskargrupper. Mittuniversitetet har haft tur och lyckats rekrytera många drivande och begåvade forskare. De allra bästa av dem kännetecknas av engagerande visioner och stor attraktionskraft. Detta har lett till att andra vill jobba med dem. FSCNs forskargrupper har alltså inte utformats uppifrån utan de har uppstått genom forskarnas egna val – en sorts "peer review" det också.

Rubriken innehåller ett frågetecken. I dag befinner vi oss i ett spännande läge som kan bli ett startskott till nästa utvecklingsfas så att år 2025 frågar ingen längre. Om vi lyckas så sker det tack vare kraftsamling och samarbetsvilja i hela regionen. Ensam kan ett forskningscentrum eller ett universitet inget göra.

Från förening till forum med genus i fokus

*Katarina Giritli Nygren, föreståndare FGV*

I maj 1992 startades ett Forum för kvinnovetenskapliga studier vid högskolan Sundsvall/Härnösand i form av en förening och eldsjälarna bakom detta, med numera pensionerade Siv Fahlgren i spetsen, ansökte om medel för att kunna bedriva verksamhet liknande den verksamhet som övriga fora/centrum bedrev vid landets universitet och högskolor. Högskolestyrelsen beviljade då 20 000 kr för att bedriva seminarieverksamhet. Sedan dess har kvinnovetenskapliga studier ersatts av genusvetenskap och det har av eldsjälarna och idealister bedrivits verksamhet av olika slag; forskning, utbildning och seminarierier för personer med intresse för genusfrågor både i och utanför akademien. År 2005 inrättades FGV av rektor som en intern och extern stödstruktur för den genusforskning som bedrivs vid lärosätet. Idag, 25 år sedan den ursprungliga föreningen bildades, bedrivs verksamheten i mångt och mycket fortfarande av eldsjälarna och idealister som är här för att de vill förändra världen, inte nödvändigtvis bli framgångsrika och excellenta forskare. Det är i så fall en bonus.

En av de saker som vi som haft förmånen att skolas in på universitetet och i den operativa genusvetenskapliga verksamheten via FGV fått lära oss handlar om vikten av kovändningar. Jag har tillsammans med Angelika Sjöstedt Landén, i en festskrift till Siv Fahlgren, beskrivit hur kovändningar

inte bara handlar om vissa strategiska val utan att de också är en del av något som vi ser som en mycket viktig och central skolning till forskningsledare.

Ett konkret exempel på av kovändningar har särskild relevans för frågan om det här med att bli och vara en centrumbildning. I internationella sammanhang kan det vara en fördel att tillhöra en centrumbildning eftersom att den har ett annat organisatoriskt värde än ett forum. Men, att bli en centrumbildning innebär också att man måste omsätta ett visst antal miljoner. Det finns även regler som gör att enskilda forskare bara kan tillhöra en centrumbildning och ett ämne.

Om forum skulle bli en centrumbildning skulle de forskare som tillhör FGV samt en centrumbildning vara tvungna att välja bort ett av alternativen för tillhörighet. Därför gick vi från att haft som vårt tydligaste mål att verka för att bli en centrumbildning till att avstå från att bli en centrumbildning och istället ha som mål att försöka hålla fast vid tron på samarbete och inkludering – och att det i någon mening ska vinna i längden. Även om det ibland innebär att vi blir osynliga, bland annat i Mittuniversitetets varumärkeshierarki, som också ligger till grund för informationsstrukturen på webben.

Ett liknande exempel handlar om universitetets ARC utvärdering. Eftersom vi är ett Forum och inte en centrumbildning utvärderades vi inte som egen forskningsenhet. Detta riskerade, ansåg vi då, att bidra till att den forskning som bedrivs inom FGV inte skulle synas och som en konsekvens väcktes plötsligt ett begär att få utvärderas, att få räknas och synas. Men även i sammanhanget med ARC-utvärderingen blev kovändningen en praktik och strategi för att nå ut med vår forskning. Istället för att låta oss vallas in i centrumbildningsfällan, och även om det inte efterfrågades, så skrev vi en egen forskningsstrategi i form av en antologi som uppskattades mycket av den internationella bedömargruppen. Om en är verksam i en miljö där det finns rum att tänka om och att byta ståndpunkt så kan man också skriva in sig i en utvärdering utan att bli utvärderad!

Att skriva om Forum i ett avsnitt om centrumbildningar har även det föregåtts av en kovändning, inledningsvis tänkte jag att FGV inte passade in, men i sista stund ändrade jag mig och bestämde mig för att ta till orda. Att hålla mångtydigheterna vid liv har ju varit en ambition i Miun2025!

Istället för att upprepa och tala om det förgångna vill jag ägna slutet av denna text till att rikta blicken mot framtiden. Det tänker jag göra genom att lite kort dela med mig av några av de strategier vi på FGV formulerat för att möta vad vi ser som genusvetenskapens viktigaste utmaningar idag.

Kovändandet är en sådan strategi, den kan användas som en symbolisk bild för olika sätt att arbeta i och navigera genom en föränderlig akademisk värld och för hur vi samtidigt kan skapa strategier och allianser i genusvetenskapens tjänst – både när vi vill gå med och när vi vill gå mot strömmen.

Hur en historia berättas, vem som berättar den, när den berättas och hur många olika historier som tillåts berättas, är till syvende och sist en fråga om makt. Därför måste vi som genusforskare störa de berättelser som blir alltför monolitiska. För några år sedan poängterade den feministiska forskaren Chandra Talpade Mohanty att det aldrig har varit så svårt, men samtidigt så nödvändigt, med feministiska allianser över geografiska, kulturella, sociala och religiösa gränser. En feminism, och därmed ett politiskt arbete för social rättvisa, bör erkänna och ske över dessa gränser. Sådana allianser är idag helt nödvändiga, när vi har starka rasistiska och anti-feministiska krafter. Detta kräver att uppmärksamhet riktas mot såväl små som stora strider och processer – det räcker inte att arbeta för (eller vänta på) en revolution. Som genusforskare måste en ständigt vara beredd och villig att störa. För att kunna skapa sådana allianser har vi i forum formulerat vårt kollektiv som *En föreställd gemenskap*. Egentligen är vi väldigt olika, men menar att bara förställningen om en gemenskap, som en figuration, kan bidra till att motståndshandlingar blir möjliga också i en individuell situation. Forum vill utgöra den föreställda gemenskap som ger den nödvändiga kraften att störa. Det är en central strategi att ständigt pendla mellan att hämta styrka, argument, passion och entusiasm i det egna (genusvetenskapliga) rummet, och utveckla och fördjupa det såväl teoretiskt som metodologisk. För att med den kraften i bagaget sedan vandra över till de etablerade disciplinerna för att delta i och samtidigt störa de monolitiska berättelser som där annars härskar alltför oinskränkt.

Forum för genusvetenskap har för flera av oss kommit att bli vårt egna rum. I detta egna rum har det funnits möjligheter att göra på egna sätt, få handlingsutrymme och att "gå under radarn". Men vi kan ibland också få känslan av att vara inlåsta i detta rum. Det är bekvämt att mycket kan tas för givet inom det rummet – samtidigt som det är skrämmande att så mycket tas för givet. Precis som i många andra rum i akademien förkroppsligar de som tagit plats i vårt genusvetenskapliga rum privilegierade positioner beträffande såväl vithet som klass (funktion och så vidare). Det är därför också viktigt att vi som genusforskare inte bortser från det och att vi förhåller oss strategiskt ambivalenta till våra egna gemenskaper. Vi behöver fortsätta att hålla vår analys öppen för den

sammanflätning av processer som skapar privilegierade positioner i vårt eget bekväma rum och absolut inte falla för tron att vi är "över" eller "förbi" sådana processer.

För vad blir det av våra visioner om de saker vi tror på är annorlunda än det vi gör?

# Inför det fortsatta framtidsarbetet

*Katarina Giritli Nygren och Katarina L Gidlund*

Det är möjligt att föreställa sig att ett framtidsarbete bör levereras i form av ett antal tydliga riktningar och vägbeskrivningar för hur man skall ta sig dit men vi har valt att istället visa på ett antal kraftfält som kan kombineras och användas i en mängd olika kombinationer men som är nödvändiga insikter för det fortsatta arbetet. Kring kraftfälten graviterar såväl negativa som positiva energier och det avgörande är snarare att de inte osynliggörs eller döljs utan får framträda och röras i. På så sätt behövs det också att någon tar ansvar för att rörandet sker. Om inte är det lätt som en plätt att det efter det här arbetet återigen faller i skymundan. Vi kan alla, alla vi som arbetar vid Mittuniversitet, utnyttja det handlingsutrymme vi har för att röra men för att säkerställa det mer övergripande rörandet måste universitetets ledning ta ansvar.

Som statuerats i inledningen så är siktet inställt på framtiden, där en central fråga varit hur vi ska förstå mitt, ditt och vårt universitet och framförallt det gemensamma. Det som står klart efter att vi nu tagit del av hur medarbetare vill beskriva vårt universitet och sitt arbete är att det som vi har gemensamt är Mittuniversitetet som arbetsplats. En arbetsplats där nära kollegor är den största källan till trivsel och arbetsglädje men att de under de senaste åren blivit mindre utrymme för detta. Det är en oroande bild som ges vad gäller medarbetarnas arbetssituation, oberoende av var på universitetet man arbetar, så vittnar alla om ökad arbetsbelastning, fragmentering och få möjligheter till återhämtning. Flera berättar också om kollegor som faller samman, personer som säger att det är roligare att vakna när man inte är chef, att det är svårt att veta när man gjort ett bra jobb. Många medarbetare känner sig trötta och säger sig inte orka ta itu med mer än det som befinner sig precis mitt framför näsan. Dessa signaler är viktiga att ta på allvar. Framtida universitetsledning och nya strategier måste därför ha som ambition att minska fragmentering och skapa rum för återhämtning och ledningen behöver även, eftersom konkurrensen utifrån är hård, arbeta för att freda medarbetarna från intern konkurrens.

I inledningen menar universitetsledningen att det är självklart att verksamheter bygger på den kraft som finns i varje ämnesmiljö, varje forskargrupp och, ytterst, hos alla våra enskilda medarbetare och att dessa drivkrafter är olika, och bör så få vara. Det stämmer väl överens med den bild som medarbetarna själva ger. Särskilt tydligt blir det när man tar del

av berättelserna om centrumbildande, där viljan till profilering och excellens samsas med förhoppningar om en annan värld, som främsta skäl till varför man velat bli och vill vara en centrumbildning. Liknande olikheter framkommer i andra kapitel och det är tydligt att flera medarbetare gärna låter sin verksamhet beskrivas genom forskning och utbildning, gärna med fokus på hur, men inte så gärna på vad – det ska kollegierna få bestämma själva. Det är i dessa forum de flesta ser sig kunna och vilja verka. Detsamma kan sägas gälla för de personalgrupper som inte har så tydliga forum för delaktighet, medbestämmande och utvecklingsarbete, det borde vid ett universitet vara all personal förunnat att få tillhöra ett kollegium. All personal är på ett eller annat sätt delaktig i universitetets utveckling och ett av de förslag som återkommit under framtidsarbetet handlar om att i framtiden synliggöra detta genom att oftare prata om att vi alla arbetar vid ett universitet och att vi alla arbetar med utbildning och forskning.

I arbetet framträder också en bild av att det är dags för Mittuniversitetet att tydligare definiera sig själv inifrån och inte alltid beskriva oss som relativa i förhållande till andra. En relativ position skapar både en otydlighet och en osäkerhet som bärs i möten med andra. Att istället ges tillåtelse och stöd att utgå från den egna förståelsen i mötet med andra skapar en tydlighet och ett självförtroende. Likaså, och kanske som en konsekvens av detta, framkommer vid flera tillfällen också en önskan om att de framtida strategidokumentet inte skall vara åtskilda och att de mätningslogiker vi använder oss av skall ha kapacitet att värdesätta även sådant som ej låter sig fångas i siffror. Det talas också om behov av akademisk frihet, motstånd och provokation – att vi kanske kan få lite lugn och ro nu - vi behöver inte vara först i klassen vad gäller att hoppa på alla förändringstrender som sveper över universitet och högskolor.

Om vi då slutligen skulle försöka beskriva Mittuniversitetet så är det ett litet och nära universitet, vår arbetsplats, vars huvudsakliga verksamhet utgörs av utbildning, forskning och samverkan. Litenheten och närheten beskrivs som något som ger Mittuniversitetet särskilda möjligheter, möjligheter som går att utnyttja bättre. Ett litet lärosäte har särskilda möjligheter vad gäller gränsöverskridande samarbeten såväl inom som mellan fakulteter och mellan fakulteter, förvaltning och bibliotek. Ta tillvara det. Ta också tillvara den stolthet som faktiskt flera medarbetare tycks känna för sin arbetsplats och den verksamhet de bedriver – för Mittuniversitetet. Lyssna också till de råd och rekommendationer som upprepats och för vilka, om man läser boken noga, det finns flera

föreslagna konkreta aktiviteter man kan börja arbeta redan idag, både i det lilla och i det stora. Vi upprepar dem igen:

- Dölj inte verksamhetens spänningsfält – ett universitet måste kunna härbärgera komplexitet.
- Styrdokumenten bör vara kopplade till varandra.
- Inrätta kollegier för alla medarbetare och stärk dessa.
- Nyttja lärosätets litenhet för mellanmänskliga möten och ökad delaktighet
- Motverka arbetsfragmentering
- Säkerställ återhämtningspauser
- Tydliggör vilka funktioner som har arbetsledande ansvar och ge dem stöd – att skapa rimliga arbetsvillkor och ömsesidig respekt
- Mittuniversitetet är vår arbetsplats – vi arbetar alla på ett universitet som har forskning och utbildning i centrum
- Låt strategierna fokusera hur snarare än vad.
- Värna universitetets integritet





# Miun2025 – an introduction

*Katarina Giritli Nygren & Katarina L Gidlund*

In 2015, when Mid Sweden University celebrated ten years as a university, we looked back at our history and relived some fantastic memories from this journey. In the context of looking back, it also felt important to try to look ahead at questions about the role of Mid Sweden University in the future. Who we are and want to be and how we can find flexibility to create that identity? There were also a number of dilemmas the management felt they would like to put on the university agenda. These dilemmas were based on questions about identity, values and consequences of a big organizational change at the university. In the background, there was also an alarming result from the employee survey of the university. The efforts to put these questions on the agenda were gathered and called Miun2025 – a different work for the future. The aim of Miun2025 is to start a conversation, where everybody at the university would have the opportunity to give us their picture of Mid Sweden University, in order to create our future and the university we want to be – together. One of the most important and at the same time most questioned starting points of this work was to choose the scientific discourse as the method for this work. The reason for this was to challenge the idea that there is only one way to describe our future and our identity. Instead, we would like Mid Sweden University's future to be created based on a variety of approaches, and the starting point is that nonetheless, we can all work together.

This way, this is also basic values work. Miun2025 consists of three parts: a series of seminars, five case studies and a summary, put together in a book where several stories from Mid Sweden University will be presented. The series of seminars aimed at keeping the ambiguousness alive. Using the seminar as an academic workshop, we tried to look into how current trends and changes in the way the university is run and organized affect us; what these changes can tell us about which values will be superordinate to others and which ideals about the good dominate in our workday. Ideas about what a university is and should be, what a good academic leadership is, good learning environments, good researchers, and good research environments always rest on such ideals. There must be room for ambiguous ideas about the good. By means of the in-depth, critical case studies, we tried to trigger a discussion about different areas of tension within the organization. In the light of the way the management of

universities and university colleges, including Mid Sweden University, have been inspired by New public management, NPM, in the last years, , it has been important to let staff members give us their view on what these changes has meant to them. At Mid Sweden University, just like at other seats of learning, there are different opinions. Some think that the management of the university should be collegial, led by persons with knowledge and understanding of the tasks and activities of a university, while others prefer clear and professional leadership. The purpose is not to unite or to neutralize internal tensions, but to think and rethink, twist and turn, see, understand, and even appreciate paradoxes and ambiguousness.

In the last part, the book you are holding in your hand, *Berättelser om Mitt universitet – att förstå något gemensamt* (English: *Stories from Mid Sweden University – to understand something together*) gathers different reflections about Mid Sweden University, above all from an employee perspective, but there are also other voices. It may seem sprawling, but this is done for a reason. Letting the differences take place is part of the whole idea behind this work. *Miun2025* has its starting point in so many different dilemmas and will of course have a different meaning depending on where in the organization you work and which questions you find the most important ones. This could also mean that some employees expected this book to have a different content, but this is the final version of the book and what those of us who chose to contribute would like to see in the work for the future of Mid Sweden University.

This book aims at the future, it is about the way employees at Mid Sweden University want to tell us about their working place and their work, in order to give us input for the upcoming strategy work. At the end of the book, there is also a logbook, listing all the activities of the work for the future. This means that a number of different ambitions are gathered under the overall wish to rethink what could be described as basic values work at the university, or to reclaim what we would like Mid Sweden University to be. By encouraging even more dialogue in our own organization, maybe using this book as a starting point, we would like the work for the future to contribute to a safe work environment where people can grow, ideas are exchanged and where we focus on quality in education and research.

# The intention of a management group

*Hans-Erik Nilsson, Morgan Palmqvist, Håkan Stenström, Anders Söderholm,  
Mats Tinnsten & Susanna Öhman*

What is a university? What would we like our university to be? In one way, it is a simple question to answer: Knowledge. A university is a place, or maybe a state, where knowledge is created and passed on, but also renewed, expanded and refined, when active researchers, teachers and students meet. In all essentials, a university should of course be built in such a way that this knowledge flow is as free and creative as possible.

However, knowledge obviously nourish on the society we live in, on the cultural and social values we have and have had, the nature and technology that form us, as well as political and ideological ambitions that are expressed by all the special interests in society or certain groups. In addition, the knowledge should be translated into societal development, benefit or change in one or another way; partly by means of the students we educate, who go on to do good in society afterwards, and also by means of the research that is published and will turn into new work procedures in different parts of our society.

The exchange between university and the surrounding society is a relationship that has been more and more emphasized in the last decades. This is a result of the emphasis put on the universities to solve different societal problems. The relationship is not least expressed in the amount of evaluations and assessments that are conducted to see whether or not we do what is expected from us, but also in dedicated announcements for project funding to solve or handle defined problems, both in time and space or in broader societal challenges.

All in all, the university, which means the people of the university, take a stand on what we want to do, how we want to build quality and which proposals from the surrounding world we can and should respond to. We need to declare our integrity in relation to external interests, but at the same time, we cannot step back from a close cooperation with society, trade and industry and organizations.

As a ten-year-old university, our position is also whether safe nor secured in a world where resources are limited and the aim for excellence and bibliometric tables are indicators for success. Scientific success is something we create ourselves but, and it is an important but, the success must be acknowledged in a scientific environment by colleagues around

the world. A university has many such environments to relate to within different subjects and there is not one way to build scientific quality that works for all. In other words, it is self-evident that scientific quality derives from the force that exists in each subject environment, each group of researchers and, ultimately, within each one of our employees.

At the same time, the university is a government authority that must have high ambitions in terms of equality, sustainability, financial accounting etcetera, and it must observe laws and regulations in terms of types of employment, the legal security of our students, working environment, and types of decision-making, just to mention a few. There is also a need for common systems and work processes for everything from entering the students' study results to filling open positions and stock-taking.

In our case, the government and the parliament have at times made decisions that have affected our activities very concretely, from the periods of heavily expanding research in the early the 2000s to the periods of a heavily decreased funding cap for education in the early 2010s.

Tasks formulated by the government in terms of decrease or increase must be handled immediately and the management of the university is instantly engaged in that work. During some periods, our university has been characterized by massive changes of that kind, and there is a risk that the question at the beginning of this text, – What is a university? – is forgotten, as a result of important, but in some aspects short-term changes.

Miun2025 is an initiative that the university management decided on to bring the question of the university's soul and future to the agenda. This was done after a period of big, and for parts of the university, dramatic changes, when the question of our common future as an academic entity in a larger scientific community of universities and university colleges was not on the agenda.

The aim of Miun2025 was to invite our employees to a discussion about the development and future of our university. We wanted to use methods that are well-known in a scientific context: the seminar, the critical conversation, the curiosity-driven research and the scientific argumentative text. We wanted to intensify the discussions between employees about the activities closest to them, regardless of whether this was subject x or y, the university administration or the library. We wanted to strengthen our joint ability to discuss and debate our future in the medium and long term.

You could call 2025 a future project or a value project. It is also important to look into the prerequisites for our activities. These include the working conditions and the structures that form the conditions for our activities in today's society. How do we, at our university, handle the challenges our employees meet on a daily basis at work, both in terms of demands and opportunities? You could see this as a starting point for a more coherent strategic work in order to form the university's priorities for the next years, a way to revitalize our internal discussion and a way to make room for a scientific discourse about scientific activities.

We want it to be all of this, but first of all, Miun2025 should be perceived as an expression of our firm belief that the quality of the university starts with the will, ability and possibilities of our employees to take part in the knowledge work of the university.



# The work for the future from now on

*Katarina Giritli Nygren & Katarina L Gidlund*

It is possible to imagine that our work for the future should be delivered in the form of a number of clear directions for how to get there, but we have instead chosen to show a number of fields of power that can be combined and used in plenty of different combinations but is necessary insight for our future work. Around these fields of power, there is both negative and positive energy and the decisive point is rather that they should not be made invisible or hidden away, but instead allowed to be seen, touched upon and stirred. This way, somebody has to be responsible for making that stirring happen. If not, it will easily be forgotten after this work is completed. All of us, the employees at Mid Sweden University can make use of the margin for maneuver we have to touch but to assure the overall touching, the university management must take responsibility.

As we pointed out in the headline, we aim for the future, and a core starting point has been how to understand my, your and our university and above all what we have in common. What is clear after having read our employees' stories about the university and their work is that what we have in common is the university as a workplace. A workplace where close colleagues is the greatest source to well-being and job satisfaction, but that there has been less room for that over the last years. This is a worrying picture in terms of the employees' working situation, independent of where at the university you work, everybody speaks of an increased workload, fragmentation and few opportunities to recover. Several employees tell stories of colleagues breaking down, some of them say it is nicer to wake up knowing that you are not a manager and that it is difficult to know if you have done a good job. These signals are important to take seriously. Many employees feel tired and say that they do not have the energy to take on more work than what is right in front of them. Therefore, the future management of the university and new strategies must aim at less fragmentation and create opportunities to recover. The management must also, due to the tough external competition, work to protect the employees from internal competition.

In the introduction, the university management says that it is evident that the activities are based on the force within each subject environment, each group of researchers, and in the end, on all our employees and that these driving forces are different, and have to be allowed to be different.

This picture is consistent with the picture offered by the employees. This is especially clear when one reads the stories about forming research centers, where the will to profile and to be excellent come together with the hope for a different world, as the primary reason for wanting to become and be a research center. Similar differences can be found in other chapters, where it is obvious that several employees like to describe their activities by means of research and education, preferably focusing on the how, and not on the what – that should be up to the colleagues themselves. It is in these fora most employees see themselves and their will and ability to work. The same can be said about the groups of staff members that do not have clear fora for participation, joint decisions and development work, all staff members at the university should have the possibility to be part of a collegial group. All staff members are part of the university's development, in one way or the other, and one of the suggestions that were brought up repeatedly during our work is about making this visible by talking about the fact that we all work at a university and that we all work with education and research more often.

In our work we also note the idea that it is time for Mid Sweden University to clearer define itself from within instead of always describing us in relation to others. A relative position creates both an uncertainty and an insecurity we carry with us in our meetings with others. To instead be given permission and support to be able to start with one's own understanding when encountering others creates clarity and confidence. In addition, and maybe as a consequence of this, there were repeated requests not to separate our future strategy documents and that the measurement methods we use should be capable of recognizing things that cannot be captured in numbers. We also noted a need for academic freedom, resistance and provocation, - we do not have to be top of our class in terms of jumping right at all the trends of change that sweep across universities and university colleges.

If we, finally, would try to describe Mid Sweden University, it is a small and close university, our workplace, which main activities are education, research and collaboration. The smallness and proximity are described as something that provides Mid Sweden University with unique opportunities, opportunities that could be put to better use. A small seat of learning has special opportunities in terms of multidisciplinary collaborations, both within faculties and between faculties, administration and the library. Make the most out of that. And make sure to also make use of the pride several employees do feel for their workplace and its



activities – for Mid Sweden University. Also listen to the advice and recommendations that are repeated. If you read this book carefully, there are several concrete suggested activities we could start working with today, both in terms of little and big things. Let us repeat them again:

- Do not hide the field of power within the university – a university must be able to offer room for complexity
- Steering documents should be tied together
- Create faculty-like meetings for all employees and encourage them
- Make use of the smallness of the University for Interpersonal Meetings and increased participation
- Counteract work fragmentation
- Assure recovering breaks from work
- Clarify which roles have managerial responsibilities and support them – in order to create reasonable working conditions and mutual respect
- Mid Sweden University is our workplace – we all work at a university that focuses on research and education
- Let the strategies focus on the how rather on the what
- Protect the integrity of the university.



## Författarpresentationer

*Eva Amundsdotter* är lektor vid Institutionen för pedagogik och didaktik vid Stockholms universitet, med inriktning på organisation och ledarskap. Bakom sig har hon flera år av arbete som organisationskonsult och genusforskare. Hon har arbetat med genusmedvetet ledarskap, samt inkluderande normer och kultur vid flera lärosäten, förutom Mittuniversitetet vid exempelvis KTH, Stockholms universitet och Luleå tekniska universitet. Eva Amundsdotter har utvecklat och genomfört ledarutvecklingsprogram vid Mittuniversitetet sedan 2010.

*Ingela Bäckström* är universitetslektor och docent i kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet. Hon undervisar i magisterprogrammet kvalitets- och ledarskapsutveckling, handleder doktorander och forskar. I sin forskning intresserar hon sig för hur ledare och organisationer kan arbeta för att skapa nöjda kunder, välmående medarbetare och lönsamhet d.v.s. vilka arbetsätt, beteenden och metoder som skapar detta. Fokus i forskningen är på relationen mellan kvalitetsledning och hållbar hälsa.

*Mikael Bäckström* är professor i maskinteknik och centrumledare för Sports Tech Research Centre vid Mittuniversitetet. Professor Bäckström har bedrivit forskning vid universitet inom flera discipliner under 27 års tid. Förutom sin akademiska gärning är även professor Bäckström hållare av patent samt grundare av fyra företag.

*Inga Carlman* professor är emeritus i miljövetenskap men samhällsvetenskaplig inriktning. Hon har varit anställd vid Ekoteknik vid Mittuniversitetet sedan 2000 och blev efter omorganisationen avdelningschef för Ekoteknik och Hållbart Byggande. Vidare har hon under åren varit ledamot i såväl grundutbildningsrådet som forskningsutbildningsrådet. Sedan 2016, då Inga avgick som chef, arbetar hon deltid. Centralt i hennes forskning är problem och möjligheter att genomföra miljöpolitiska mål.

*Peter Degerman* är lektor i litteraturvetenskap. Han disputerade vid Åbo Akademi med en metateoretisk avhandling om det litteraturdidaktiska forskningsfältet. Förutom litteraturdidaktiska forskningsfrågor intresserar han sig för nordisk lyrik och för ekokritiska aspekter av modernistisk estetik. 2008-2010 var han redaktör för kulturtidskriften Provins.

*Mikolaj Dymek*, med bakgrund från doktorandstudier om dataspelsindustrin på KTH, post-doktorat om digitala medier och marknads kommunikation på Uppsala universitet, är universitetslektor på Mittuniversitetet, avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap. Hans forskning fokuserar på snittytan mellan marknads kommunikation, PR, digitala medier och (data)spelstudier. Han har även jobbat flera år inom konsument-PR-branschen inom ramen för Riksbankens Jubileumsfonds Flexit-projekt. Under 2016 har han publicerat böcker om spelifikation och dataspelsmarknadsföring (båda tillsammans med Peter Zackariasson på förlaget Routledge).

*Sture Espwall* är avdelningschef för avdelningen för Hälsovetenskap (HLV). Han har varit engagerad i Nationellt Vintersportcentrum sedan 2007 och har haft olika roller i centrubildningen sedan starten. Fokus har framför allt handlat om forskningsfinansiering och strategisk planering.

*Matthias Fuchs* är professor i turismvetenskap vid Avdelningen för Turismvetenskap och Geografi samt forskningscentret ETOUR. Hans forskningsområde är digitalisering inom turism såsom mobila tjänster, online auktioner, business intelligence och data mining såväl som destinationsutveckling, management och varumärkesbyggande.

*Katarina Giritli Nygren* är docent i sociologi med inriktning på genusforskning. Hon arbetade på Mitthögskolan mellan 1997-2001 vid avdelningen för Företags- och Förvaltningsutveckling, 2006 började hon åter att arbeta vid lärosätet och har sedan dess varit verksam vid avdelningen för samhällsvetenskap. Hon har under de senaste åren haft olika former av uppdrag och har erfarenhet av studierektorsarbete, vikarierat som avdelningschef och är numera ämnesföreträdare i genusvetenskap och föreståndare för forum för genusvetenskap.

*Bengt Gunnar (Bege) Jonsson* är professor i växtekologi vid avdelningen för Naturvetenskap (NAT). Han kom till Mittuniversitetet 2002 från Umeå Universitet. Forskningen studerar effekterna av människans nyttjande av skogslandskapet (historiskt och nutida), och söker bidra till utvecklandet av ett hållbart skogsbruk. Bege har också en rad internationella uppdrag kring skyddet av biologisk mångfald och ekosystemtjänster.

*Lena Karlsson*, bibliotekarie, började arbeta på Universitetsbiblioteket 1999 efter ett år som barn-och ungdomsbibliotekarie på Krokoms kommunbibliotek. Innan sin utbildning till bibliotekarie så arbetade Lena som fritidspedagog i 17 år. Lena har också varit lika villkorsombud i tre år för förvaltningen, universitetsbiblioteket, fakultetskanslierna kommunikationsavdelningen samt samverkansavdelningen.

*Maria Lexhagen* (tidigare forskningscenterledare för ETOUR) är docent och docent turismvetenskap vid Avdelningen för Turismvetenskap och Geografi samt forskningscentret ETOUR. Hennes forskningsområde är marknadsföring och digitalisering inom turism vilket inkluderar forskning om kundbeteende, destinationsutveckling och varumärkesbyggande samt turism kopplat till populärkultur såsom film, musik och böcker.

*Katarina L Gidlund* är professor i informatik med inriktning på kritiska studier av digitalisering och samhällsförändring. Hon har arbetat på Mittuniversitetet sedan 1996 och rört sig mellan olika fakulteter, både som lärare och forskningsassistent i sociologi och senare som doktorand i informatik och slutligen då som senior forskare och ämnesansvarig för industriell ekonomi på avancerad nivå, och brukar beskriva sig själv som transdisciplinär.

*Larsåke Lindström*, fakultetsadministratör forskning vid HUV-kansliet, har arbetat på Mittuniversitetet sedan 2010. Innan det arbetade Larsåke bland annat 13 år på Ericssons fabrik i Östersund, i huvudsak med ekonomi. Just nu arbetar Larsåke som administrativ koordinator för risk- och krisforskningscentret, är ledningsstöd för avdelningschefen på SHV samt sekreterare i FK och ÄK för sociologi- och genusvetenskap samt statsvetenskap.

*Hans-Erik Nilsson* utbildade sig inom systemteknik vid Sundsvalls/Härnösands högskola. Kompletterande studier på mastersnivå och doktorsnivå vid KTH. Han disputerade 1997 vid KTH och fortsatte som gästforskare vid Georgia Tech i Atlanta och därefter som lektor vid dåvarande Mitthögskolan. Befordrades till professor i elektronikonstruktion 2002 har sedan dess varit aktiv som forskningsledare och linjechef. Dekan för Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier sedan 2010.

*Kaarlo Niskanen* är professor i kemiteknik, vice dekan och centrumledare för FSCN. Hans bakgrund är i statistisk fysik. Han har forskat på pappersfysik och bl.a. författat två böcker inom området. Senaste femton år har han haft olika ledarpositioner, först på det finska forskningsinstitutet KCL och sedan 2010 på FSCN.

*Lars Nord* är professor i politisk kommunikation och journalistik vid Mittuniversitetets avdelning för medie- och kommunikationsvetenskap. Han är också centrumledare för forskningscentret DEMICOM, Centrum för studier av demokrati och kommunikation.

*Anders Olofsson* är professor i pedagogik och har främst bedrivit forskning kring högskolepedagogiska frågor och skolutveckling i grundskolan. Olofsson han handlett doktorander och undervisat på forskarutbildning under drygt 20 år. Han har även ansvar för Mittuniversitetets handledarutbildning

*Anna Olofsson* är professor i sociologi och centrumledare för Risk- och krisforskningscentrum (RCR). Hon forskar om risk och dess betydelse i samhället och betydelsen av samhällets stratifiering i termer av genus, etnicitet, sexualitet och klass för hanteringen av risker, riskuppfattningar och riskkommunikation. Texten som Anna står som författare för är ett resultat av gemensamma idéer och inlägg av forskarna från RCR.

*Anders Olsson* forskar, handleder och undervisar i engelska, särskilt Amerikansk litteratur. Han har också varit engagerad i formandet av Mittuniversitetet alltifrån den tid då de två länshögskolorna blev Mitthögskolan, varit en bland dem som formulerat ansökningar om universitetsstatus för Mittuniversitetet, funnits med i många kommittéer och nämnder, i universitetsstyrelsen, och under många år haft uppdraget som universitetets ceremonimästare.

*Mattias O'Nils* är professor i elektronik vid Avdelningen för Elektronikkonstruktion (EKS), vice dekan vid Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT) och centrumledare för Sensible Things that Communicate (STC).

*Morgan Palmqvist*, överbibliotekarie. Han har tidigare erfarenhet från flera anställningar som bibliotekschef/chef inom både stora och mindre lärosäten, liksom inom kommunal sektor. Han har också knuten till Göteborgs universitet, där han forskar med musiksociologisk inriktning och undersöker uppväxtens och platsens betydelser tillsammans för kreativitet och organisering av kulturellt entreprenörskap.

*Angelika Sjöstedt Landén* är universitetslektor i genusvetenskap vid Mittuniversitetet. Hon är ansvarig för Personal- och arbetslivsprogrammet och forskar om genus, arbetslivs-, - och arbetsmiljöfrågor ur intersektionella perspektiv.

*Håkan Stenström* är förvaltningschef. Han har tidigare arbetat som economichef och administrativ chef vid några myndigheter inom statsförvaltningen.

*Leif Sundberg*, är doktorand i data- och systemvetenskap och bedriver forskning inom risk- och beslutsanalys och e-förvaltning. Innan forskarstudierna har Leif bland annat jobbat som lärare (innehar gymnasielärarlegitimation) och med webb/it inom offentlig sektor samtidigt som han läst på tok för många fristående universitetskurser av alla de slag. En övervintrare som hittat rätt på Mittuniversitetet!

*Anders Söderholm*, generalsekreterare för Sveriges Universitets- och Högskoleförbund och tidigare rektor vid Mittuniversitetet 2008 till 2016. Åren 2000 till 2003 var han rektor för Handelshögskolan i Umeå. Anders är professor i företagsekonomi med inriktning mot organisation och projektledning.

*Mats Tinnsten* är prorektor och professor i maskinteknik vid Mittuniversitetet. I sin roll som prorektor är Mats bland annat högste ansvarig för kommunikations- och samverkansavdelningen vid universitetet. Mats har tidigare varit prefekt och prodekan vid Mittuniversitetet. Mats forskningsområde ligger inom Sportteknologi.

*Kristina Zampoukos* är lektor i kulturgeografi vid avdelningen för turismvetenskap och geografi (TUG). Hon kom till Mittuniversitetet år 2008 från Arbetslivsinstitutet, och dessförinnan från Uppsala universitet. I sin forskning intresserar hon sig för en rumslig och social arbetsdelning,

arbetet som meningsfull aktivitet, lärandeprocesser, handlingsteori med mera. Kristina är knuten till både ETOUR och Forum för Genusvetenskap.

*Peter Öhman* är professor i företagsekonomi vid Avdelningen för ekonomivetenskap och juridik vid Mittuniversitetet samt centrumledare för forskningsinstitutet CER (centrum för forskning om ekonomiska relationer). Peter undervisar och forskar inom redovisningsområdet, främst med bäring på branscherna revision, bank och fastighet. Han har tidigare skrivit ett stort antal artiklar och läroböcker inom sina specialområden.

*Susanna Öhman* är dekan för den humanvetenskapliga fakulteten och docent i sociologi vid Mittuniversitetet. Hon har haft olika ledningsuppdrag, som prefekt, avdelningschef för utbildnings- och forskningsbyrån och dekan under de senaste 15 åren. Hon forskar om risk och människors föreställningar och erfarenheter av risker i samhället.



# Referenser

- Acker S., Webber M., & Smyth E. (2010, June). Discipline and publish? Early career faculty meet accountability governance, new managerialism and (maybe) gender equity. Paper presented to the Gender, Work & Organisation Conference, Keele University, Newcastle.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory, In Mills, Albert & Tancred Peta (Eds.). Gendering Organizational Analysis. London: Sage Publications.
- Ahlbäck Öberg, S.& Widmalm, S. (2013) NPM på svenska. I: Maciej Zaremba, Patientens pris: ett reportage om sjukvården och marknaden. Stockholm: Weyler.
- Amundsdotter, E. (2009). Att framkalla och förändra ordningen. Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer. Akademisk avhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Andersson, S. & Amundsdotter, E. (2013) Genusmedvetet akademiskt ledarskap. En redovisning av projektet Genusmedvetna chefer ett villkor för ett genusmedvetet universitet. Stockholm: Universitets- och högskolerådet. 66 sidor.
- Andersson, S.& Amundsdotter, E. (2012). Developing Innovative Organisations. Using Action-orientated Gender Research. In Susanne, Andersson, Karin, Berglund, Ewa, Gunnarsson & Elisabeth, Sundin (Eds.). Promoting innovation. Policies, Practices and Procedures. Stockholm: VINNOVA.
- Barry, J. Berg, El. & Chandler, J. (2014) Gender, managerialism, and performativity in higher education in England and Sweden. Journal of Workplace Rights, 17,3-4:491-503.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur, Lund.
- Clarke, C. A. & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? Human relations, Vol. 68, No 12, pp. 1865–1888.
- Dahlerup, Drude (2000) Jämställdhet i akademien- en forskningsöversikt. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

- Derue, D. S., Nahrgang, J. G., Wellman, N. & Humphrey, S. E., (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64: 1, 7-52.
- Emiliani M.L. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 37-52.
- Essed, Philomena (2013) Women social justice scholars: risks and rewards of committing to anti-racism. *Ethnic and Racial Studies Review*, 36,9:1393-1410.
- Fahlgren, Siv; Mulinari, Diana & Sjöstedt Landén, Angelika (2016) *Ambivalenser och maktordningar: feministiska läsningar av nyliberalism*. Stockholm: Makadam.
- Hedegaard, J. och Ahl, H. (2013). The gender subtext of new public management-based work practices in Swedish health care Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32, No. 2, pp. 144-156.
- Husu, L. (2004). Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. In D. Al-Kudhairy, N. Dewandre, and H. Wallace (Eds.), *Gender and Excellence in the Making* (pp. 69–76). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- Kreissl, Katharina; Striedinger, Angelika; Sauer, Birgit & Hofbauer, Johanna (2015) Will gender equality ever fit in? Contested discursive spaces of university reform, *Gender and Education*, 27:3, 221-238, DOI: 10.1080/09540253.2015.1028903
- Klefsjö, B., Eliasson, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A. och Sandström, M. (1999). *De sju ledningsverktygen - För effektivare planering av förbättringsarbetet*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvande, E. (2003). Doing gender in organizations – Theoretical Possibilities and Limitations, In Gunnarsson et. al. (Eds.). *Where have all the structures gone? Doing gender in organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Gender studies, Stockholm University

- Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2007). Quality management and health - a double connection. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24:1, 49-61.
- Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2010). The relationship between quality management and employee health - exploring the underlying dimensions. *International Journal of Productivity and Quality Management* 5:2, 109-123.
- Larner, W. (2000) Neoliberalism: policy, ideology and governmentality. *Studies in Political Ideology*, 63:5-25.
- White, K. Carvalho, T. & Riordan, S. (2011) Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33:2, 179-188, DOI: 10.1080/1360080X.2011.559631
- Lundgren, M. Sjöstedt Landén, A. Olofsson, A. Lexhagen, M. Jonsson, U. och ytterligare tre anonyma författare (2016) #miunjubfest – att berätta en historia och att skriva historien I: Jarnkvist, Karin & Molin, Anna, *Makten att berätta- tal och tystnad i tid och rum*. Sundsvall/Östersund .Mittuniversitetet.
- Rönblom, Malin (2014) Att överleva eller övervinna? I: Kerstin Sandell (red) *Att bryta innanförskapet: kritiska perspektiv på jämställdhet och mångfald i akademien*. Stockholm: Makadam.
- Silander, Charlotte; Haake, Ulrika & Lindberg, Leif (2014) *Intern organisation och styrning av forskningens profilering och finansiering: en studie av svenska högskolor och nya universitet*. Rapport till KK-stiftelsen. Linnéuniversitetet och Umeå universitet.
- SOU 2011:1. Svart på vitt – om jämställdhet i akademien. Betänkande från Delegationen för jämställdhet i högskolan. Stockholm: Fritzes.
- Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets utmaningar*. Ledarskapscentrum, Umeå.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43:7, 1437-1461.
- Thomas, Robyn & Davies, Annette (2002) Gender and New Public Management: reconstituting academic subjectivities. *Gender, work and organization*, 9, 4:373-397.
- West C. & Zimmerman, D. (1987). *Doing Gender*. *Gender and Society* Vol.1(2), 125-151.

- White, K. Carvalho, T. & Riordan, S. (2011) Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33:2, 179-188, DOI: 10.1080/1360080X.2011.559631
- Wreder, Å. (2008), How leadership and new technology influence the work environment: experiences taken from Swedish organizations, Doktorsavhandling Nr. 2008:09, Luleå University of Technology, Luleå.
- Öhman et al (2012) Processes of change linked to leadership and gender – the story of a group of Swedish female researchers. *Gender, work and organization: 7th International interdisciplinary conference*, 27th-29th June 2012, Keele university. Keele : Keele university, 2012. 18 s. 22.



