



## SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2023

Grupp 12

# Valla katter - In i en järnbur

En fallstudie om formella ledares reaktion på eventuella styrningsinitiativ.

**Författare:**

Simon Larsson

Hjalmar Nordin

Vera Nordin

**Handledare:**

Nadja Sörgärde

## Förord

De människor som gick in i detta arbete är då utan tvekan inte de människor som går ut. Efter frustration, eufori och allt där emellan vill vi tacka alla som bidragit till denna studie.

Vi vill passa på att ta med något en av respondenterna sa utanför den officiella intervjun :  
“jag tycker så synd om alla er som då fick dels den starten med pandemin och sen det här ChatGPT, är ju ingenting i jämförelse men med det som ni fick vara med om man säger så och då skulle man väl kunna unna er att få lite lättare egentligen.”

Vi kan inget annat än att hålla med.

Nadja Sörgärde, vår närmaste vän och vår största fiende. Tack för att du trodde på oss när vi själva inte gjorde det, tack för ditt enorma engagemang och tack för att du höll ner oss på jorden. Vi vill också rikta ett stort tack till respondenterna som tog av sin tid för att medverka. Slutligen vill vi även passa på att tacka dem i vår närhet som visat tålamod och förståelse samt stöttat under arbetets gång.

Ge aldrig upp!

Tack för oss och trevlig läsning!

Simon Larsson, Hjalmar Nordin, Vera Nordin

29 Maj 2023

Uppfattningen om ChatGPT är;

“Någon slags optimistisk realism och en dystopisk pessimism.”

- Chef J

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Valla katter - In i en järnbur

**Seminariedatum:** 02 / 06 - 23

**Kurs:** FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Simon Larsson, Hjalmar Nordin, Vera Nordin

**Handledare:** Nadja Sörgärde

**Fem nyckelord:** ChatGPT, styrning, professionsbyråkrati, riktlinjer, autonomi

**Forskningsfråga:** *Hur reagerar chefer på fakultet X inom Universitet Y på det potentiella skapandet av riktlinjer?*

**Syfte:** Studien ämnar undersöka hur chefer inom ett universitet reagerar på ChatGPT och hur de ser på behovet av styrning och riktlinjer efter ökad osäkerhet i kärnverksamheten.

**Metod:** För att uppnå syftet med studien har en kvalitativ fallstudie genomförts. Empirin är inhämtad med hjälp av semistrukturerade intervjuer som genomförts med 10 chefer/formella ledare inom en fakultet på ett svenskt universitet. Studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt med en abduktiv ansats.

**Teoretiska perspektiv:** Studien har sin grund i Mintzbergs fem strukturer samt teorier om styrning i organisationer. Mer specifikt har den tidigare forskningen som använts fokuserat på styrning inom professionella byråkratier, styrningsformer under osäkerhet samt interaktionen mellan professionella och chefer inom universitetsmiljön.

**Resultat:** Studien visar att autonomi och självstyre har en central roll inom den undersökta fakulteten. Trots betoningen av autonomi visade studien att det finns en tolerans för styrning och riktlinjer. Vissa chefer efterfrågade till och med mer byråkratisk styrning för att förenkla beslutsfattandet och erhålla trygghet i arbetet.

**Slutsats:** Vår studie ger en nyanserad bild av befintlig teori genom att visa att formella ledare faktiskt kan efterfråga riktlinjer från högre instanser, vilket motsäger tidigare antaganden inom forskningsfältet. Det är en observation som utmanar den traditionella uppfattningen om autonomi och självstyre inom en professionell byråkrati.

## Abstract

**Title:** Herding cats - Into an iron cage

**Seminar date:** 02 / 06 - 23

**Course:** FEKH49 - Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization  
Undergraduate level, 15 ECTS

**Authors:** Simon Larsson, Hjalmar Nordin, Vera Nordin

**Advisor:** Nadja Sörgärde

**Key words:** ChatGPT, control, professional bureaucracy, policies, autonomy

**Research question:** *How do managers in Faculty X at University Y react to the potential creation of policies?*

**Purpose:** The study aims to investigate how managers within a professional bureaucracy react to ChatGPT and how they view the need for governance and guidelines after increased uncertainty in the core business.

**Methodology:** To achieve the purpose of this thesis a qualitative case study has been conducted. The empirical material was gathered through semi-constructed interviews with 10 managers within a faculty of a Swedish university. This study applies a social constructionist worldview with an abductive approach.

**Theoretical perspectives:** The study is based on Mintzberg's five structures and theories of control in organisations. More specifically, the literature review has focused on control within professional bureaucracies, control forms under uncertainty, and the interaction between professionals and managers within higher education.

**Result:** This thesis showed that autonomy and self-organising has a central role within the studied faculty. Even so, our results show that the respondents expressed an acceptance towards forms of control and policies. Some even requested the implementation of bureaucratic control to facilitate decision making and to ensure they handle situations correctly.

**Conclusions:** Our study provides a nuanced view of existing theory by demonstrating that formal leaders can actually demand guidelines from higher authorities, contradicting previous assumptions in the research field. This observation challenges the traditional perception of autonomy and self-governance within a professional bureaucracy.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>5</b>
<b>Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte & frågeställning	10
1.4 Disposition	11
<b>Teori</b>	<b>12</b>
2.1. Teoretisk grund	12
2.1.1 Mintzbergs fem strukturer	12
2.1.2 Styrning	12
2.2 Tidigare forskning	14
2.2.1 Styrning i professionella byråkratier	14
2.2.2 Styrning vid osäkerhet	17
2.2.3 Efterfrågan av mindre styrning i autonoma organisationer	17
2.2.4 Kombinationen av professionella och chefer inom Universitet	19
2.3 Brist i rådande teori	21
<b>Metod</b>	<b>23</b>
3.1 Forskningsmetod	23
3.2 Datainsamling	25
3.3 Analysprocessen	28
3.4 Studiens kvalitet	30
<b>Empirisk analys</b>	<b>32</b>
4.1 Vi vill ha riktlinjer ovanifrån	32
4.1.1 För att det måste styras ovanifrån	32
4.1.2 För att förenkla mitt arbete	33
4.1.3 För att inte göra fel	35
4.1.3 För att vara samsynta	36
4.2 Vi vill inte ha riktlinjer ovanifrån	37
4.2.1 För att arbetet är komplext	38
4.2.2 För att det måste komma nedifrån	39
4.2.3 För att det blir för mycket byråkrati	41
4.3 Autonomi	42
4.3.1 Exempel på autonomi	42
4.3.2 Autonomins påverkan på styrning	44
4.4 Informatik som överlägsna (inom ChatGPT)	46
4.5 Sammanfattning	48
<b>Diskussion</b>	<b>49</b>

5.1 Autonomi som hinder till styrning	49
5.2 Riktlinjer, men på vårt sätt	50
5.3 Att vilja ha toppstyrning	50
5.3.1 Samsyn & trygghet	51
5.3.2 Byråkratisk styrning som motverkan till autonomi	51
5.4 Utmanande av kompetensbaserad ledning	52
<b>Slutsats</b>	<b>54</b>
6.1 Studiens relevans	55
6.2 Begränsningar	55
6.3 Framtida studier	56
<b>Referenser</b>	<b>57</b>
<b>Bilagor</b>	<b>66</b>

# Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det var en torsdag i slutet av november 2022 när OpenAI publicerade ett blogginlägg som skulle få världen att häpna (Bränström, 2022). På sin webbplats presenterade företaget en AI-modell med förmågan att interagera på ett sätt som efterliknade mänskliga samtal med löftet om att kunna föra konversationer, skapa texter och generera programkod (OpenAI, 2022). Under den första veckan hade antalet användare nått en miljon och det talades om ett paradigmskifte (Bränström, 2022).

Miljoner människor världen över har i skrivande stund brukat modellen, men ChatGPTs virala status i kombination med dess tillgänglighet har lett till att fler människor börjat se potentiella risker (Metz & Schmidt, 2023; Room, 2023). I mars 2023 skrev över tusen forskare och ledare inom teknologivärlden på ett öppet brev som yrkade för ett moratorium<sup>1</sup> som uppmanar AI-utvecklare att pausa utvecklingen av AI-verktyg (Room, 2023). Detta för att hinna utveckla och införa delade säkerhetsprotokoll mellan utvecklarna för Artificiell Intelligens, i syfte att stävja den okontrollerade kapprustning som skett mellan dem de senaste månaderna (Room, 2023). Inom universitetsvärlden höjs röster om vad AI kommer att få för inverkan på hur undervisning och forskning ska utföras på ett etiskt och korrekt sätt (Bränström, 2022).

Medan ChatGPT kan vara ett kraftfullt verktyg för innovation, ställer dess intåg också nya utmaningar på universitetsledare. Ett flertal universitet har infört eller planerar att införa riktlinjer för användningen av ChatGPT (Brandeis University, 2023; Valk & University of Tartu, 2023). I en kontext där akademisk frihet och autonomi betraktas som normen (Alvesson & Sveningsson, 2020), kan det vara en utmaning att implementera riktlinjer på ett sätt som både värnar om institutionens principer och samtidigt säkerställer att universitetets integritet inte äventyras.

## 1.2 Problematisering

Under det senaste seklet har universitet och skolväsendet genomgått flera skift till följd av en ständigt föränderlig värld, snabb teknologisk utveckling och förändrade mål med undervisningen (Winman et al., 2018). Korrekt anpassning kan leda till mer effektiva

---

<sup>1</sup> Enl. SAOL ett tillfälligt stopp i ngn verksamhet (<https://svenska.se/saol/?sok=moratorium&pz=4>)



organisationer som är bättre rustade för att möta omvärldens krav (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018; By, 2005). Där Beer och Nohria (2000) hävdar att de flesta traditionella organisationer redan har accepterat, åtminstone i teorin, att de antingen måste förändras eller dö.

Alvesson och Sveningsson (2020) betonar även de att det skett stora förändringar i universitetens organisation det senaste och att allt eftersom kraven från omgivningen ökar, gör även graden av formalisering det. De lyfter att byråkrati föder byråkrati och att utbyggnaden av ledning, styrning och kontroll sällan leder till förbättringar (Alvesson & Sveningsson, 2020). Tidigare ansågs undervisningspersonalen kapabel till att själva hantera pedagogiken, arbetsmiljöfrågor, samverkan och så vidare men idag är uppfattningen istället att policies och riktlinjer ska finnas till för att dels förebygga problem och klagomål och dels för att kunna hänvisa till en större apparat (Alvesson & Sveningsson, 2020). De konstaterar också att en avgörande styrfaktor är att följa regelverk, det är allt viktigare för universitetsledningen att göra rätt och korrekt (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Samtidigt menar Alvesson & Svensson (2020) att nya styrningsinitiativ ofta skapar irritation inom organisationen och att det krävs en balans mellan problemen som kan komma med överstyrning och riskerna med understyrning. Alvesson & Svensson (2020) påstår att det på akademiska institutioner inte heller finns chefer<sup>2</sup> i traditionell mening - positioner där ansvaret ligger i att fördela uppgifter eller ge order. De menar att så "bör det vara i professionella organisationer" (s.71). Denna skepsis gentemot centralstyrning och kontroll kan härledas till den självständighet och frihet som är en central del av akademikers yrkesroll (Alvesson & Sveningsson, 2020). Självständighet och ämneskompetens ger dem stort utrymme att själva bestämma vilka forskningsområden och undervisningsformer de ska arbeta med enligt Alvesson & Sveningsson (2020). Detta skapar en kultur av "frihet under ansvar" som är unik för akademiska institutioner (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Även om Phil & Tengblad (2020) lyfter att de ser både för- och nackdelar med kollegial styrning (att beslut fattas gemensamt, av kollegiet) konstaterar de den akademiska chefens roll som bland annat förändringsledare. De menar att kollegiala strukturer har svårt att fatta

---

<sup>2</sup> I denna studie växlar vi mellan chef och formell ledare för att betona dess synonyma betydelse

nödvändiga beslut om direktiv som skulle göra intrång på deras dagliga frihet. Dessutom präglas professionsbyråkratier av en decentraliserad beslutsfattning av experter inom specifika områden, vilket försvårar att beslut tas på en annan nivå. Chefen måste istället bilda och sprida en uppfattning om de möjligheter som finns i framtiden och hur verksamheten kan utvecklas för att möta dessa. Denne bör sedan presentera nya förslag för att utmana kollegiet (Gjerde & Benner 2020). Pitkänen & Andersson (2021) visar samtidigt att individerna inom en professionell byråkrati efterlyser tydliga riktlinjer och policies vid osäkra situationer.

Slutligen så menar Alvesson och Spicer (2016) att om det finns en yrkesgrupp som förväntas värdera autonomi högt, så är det akademiker. Ändå noterar de hur akademiker inte bara har tvingats att följa administrativa krav, utan är i många fall även villiga, och ibland till och med entusiastiska att följa dem. Denna motsägelse gör att Alvesson och Spicer (2016) ställer sig frågan: Hur kommer det sig att det har varit så lite motstånd och så mycket medgörlighet?

Vi saknar en mer nyanserad bild av hur denna ökning av byråkratisk styrning påverkar universitetets kärnverksamhet i helhet, där Alvesson och Spicer (2016) mer studerat byråkratiseringen av universitetens forskning, forskningsbidrag och publicering. Vår studie motiveras därför av tre huvudsakliga faktorer: [ChatGPT och AIs intåg i högre utbildning] tillsammans med [Beslutsfattande på Svenska universitet] i uttryck som [Styrning]. I det empiriska materialet ser vi hur vissa respondenter efterfrågar toppstyrning, något vi saknar förklaring till inom området och vill undersöka vidare.

### **1.3 Syfte & frågeställning**

Vi ämnar med vår studie att undersöka hur chefer inom en professionell byråkrati ser på behovet av styrning efter ökad osäkerhet i kärnverksamheten, genom att undersöka vilken inverkan ChatGPT och liknande AI-baserade modeller har på uppfattningen om styrning och hur cheferna inom Fakultet X på Universitet Y reagerat på situationen. Detta konkretiseras till studiens frågeställning:

*Hur reagerar chefer på fakultet X inom Universitet Y på det potentiella skapandet av riktlinjer?*

## 1.4 Disposition

<b>Inledning</b>	I inledning har bakgrund och problematisering presenterats och fått stå för studiens relevans, dels i koppling till universitetsanställdas verklighet med ökad formalisering i en tid av ständig förändring, samt till den teoretiska bristen om varför de trots ökningen önskar fler riktlinjer. Detta koncentreras ner till studiens syfte och frågeställning som agerat ledstång i studiens genomförande.
<b>Metod</b>	I metodavsnittet redogör vi för studiens övergripande tillvägagångssätt och definierar samt argumenterar för de metodval studien förhåller sig till. Det sker även en detaljerad genomgång av hur arbetsprocessen, vilken bland annat innefattar datainsamling, urval och analysmetod, sett ut. Studiens kvalité utvärderas även utifrån kriterier om trovärdighet och äkthet.
<b>Teori</b>	Kapitlet tar inledningsvis upp den teoretiska referensram som använts i analyserandet av det empiriska materialet. Fortsättningsvis koncentrerar vi det teoretiska området som problematiseringen riktade in studien mot och presenterar mer specifik forskning och ger en översiktlig bild av fältet och vad som tidigare forskats om.
<b>Empirisk analys</b>	I kapitlet presenteras respondenternas sorterade och reducerade svar utifrån teman och mönster vi identifierat, med tillhörande argumentation för vår tolkning av materialet. Det presenterar övergripande respondenternas syn på behovet av styrning och riktlinjer avseende ChatGPT och den rådande autonomin inom verksamheten. De mönster vi fann var dels en efterfrågan på riktlinjer ovanifrån och dels ett motstånd mot riktlinjer generellt och riktlinjer ovanifrån. Det syntes också en stark koppling till autonomi samt att en institution lyftes som särskilt framstående.
<b>Diskussion</b>	Diskussionen kombinerar sedan styrningsmodeller och tidigare forskning om styrning i professionella byråkratier med den empiriska datan för att redogöra för vad vi ser i materialet. Där vi ämnar att nyansera nuvarande teorier kring styrning och professionella byråkratier.
<b>Slutsats</b>	Slutligen redogörs studiens slutsatser, begränsningar och kommande tillämpningar.

## Teori

*I detta kapitel presenteras studiens teoretiska grund som bygger på Mintzbergs fem strukturer och styrning. Vidare redogör vi för tidigare forskning om styrning i professionella byråkratier, styrning vid osäkerhet och vad för styrning som efterfrågas i autonoma organisationer, samt hur detta är relevant för vår studie. Slutligen förs en argumentation om vilka brister vi ser i tidigare litteratur.*

### 2.1. Teoretisk grund

#### 2.1.1 Mintzbergs fem strukturer

Enligt Mintzberg (1980) finns det fem "rena" former av organisationer: *enkel struktur, maskinbyråkrati, divisionsorganisation, adhocrati och professionsbyråkrati*. Kärreman och Rennstam (2019) menar att dessa grundformer visar hur arbete styrs och koordineras, hur information färdas och hur produktionsflöden är utformade. Dessa grundformer karaktäriseras av olika faktorer, till exempel vilken del av organisationen som är mest betydelsefull, vilken koordineringsmekanism som dominerar, graden av centralisering och typen av miljö (Kärreman & Rennstam, 2019).

Enligt Mintzberg (1980) präglas den enkla strukturen av en centraliserad organisation och en stark strategisk ledning. Maskinbyråkratin å andra sidan utmärks av en omfattande standardisering av arbetsprocesser. Arbetsrutiner och regler är tydligt definierade och medarbetarna förväntas följa dem noggrant. Divisionsorganisationen kännetecknas av en decentraliserad struktur där varje division eller enhet fungerar som en självständig enhet med egen styrelse eller ledning medan adhocratin kännetecknas av en flexibel och anpassningsbar struktur där arbetsuppgifter ofta organiseras i form av projekt eller arbetsgrupper. Slutligen definierar Mintzberg professionsbyråkrati som "standardisering av färdigheter", där organisationen utgörs av välutbildad personal i den operativa kärnan och decentraliserat beslutsfattande. Med behov av en komplex, stabil miljö som är oreglerad och utan sofistikerade tekniska system (Mintzberg, 1980).

#### 2.1.2 Styrning

Kärreman och Rennstam (2019) definierar ledningsstyrning som en typ av maktutövning för att säkra resurser samt dirigera både individ och organisation. De menar att styrning

ofta inkluderar mekanismer för att specificera organisatoriskt handlande. Rennstam (2017) presenterar fem huvudsakliga typer av styrning där *byråkratisk styrning* sker genom regler och policier och kan ses som en form av indirekt kontroll av beteendet. Meningen med *resultatstyrning* är att främja de anställdas prestation och istället för att kontrollera beteende tillåter resultatstyrning en variation av beteenden så länge önskat resultat produceras. *Direkt styrning* bygger på personlig övervakning och handlar mer om hur saker ska göras medan *teknisk styrning* guidas av teknologier, som exempelvis löpande bandet. Slutligen fokuserar *normativ styrning* på de anställdas normer och syftar till att påverka vad som anses vara värdefullt och önskvärt (Rennstam 2017).

### **Byråkratisk styrning**

Rennstam (2017) definierar byråkratisk kontroll som en styrningsform där auktoriteten ligger i regler och föreskrifter som styr beteendet. Byråkrati bygger på tydliga riktlinjer för arbetsfördelning och utförande av arbetsuppgifter samt klart definierade auktoriteter och vem som beslutar om befordran och löner (Rennstam, 2017; Walton, 2005). Med andra ord skapar byråkratin direktiv för hur arbetsuppgifterna fördelas både horisontellt och vertikalt i organisationen, samt direktiv för hur och vem som utför arbetet (Walton, 2005; Rennstam, 2017). Styrformen används flitigt, men dess effektivitet varierar beroende på situationen. För att byråkratin ska vara framgångsrik krävs det tydlighet kring vilka beteenden som är önskvärda och möjligheter att faktiskt uppnå dessa beteenden (Merchant & Van der Stede, 2007). Det råder dock tvivel om det finns en korrelation mellan byråkratisk kontroll och ineffektivitet till följd av för mycket "red tape" (Walton, 2005).

### **Normativ styrning**

Normativ styrning kan klassas som en indirekt form av beteendestyrning där fokus ligger på att försöka påverka och styra de anställdas föreställningar och uppfattningar (Rennstam, 2017; Kärreman & Alvesson, 2004) I professionella byråkratier är arbetsrutinerna ofta inte standardiserade nog för att möjliggöra beteendestyrning, och därför styrs de vanligtvis genom normativ styrning (Kärreman & Alvesson, 2004; Rennstam, 2017).

Den normativa styrningen kan implementeras på olika sätt, bland annat genom att definiera och fokusera på önskvärda personlighetsdrag i rekryteringsprocesser (Kärreman & Alvesson, 2004). Dessutom kan socialisering användas för att rikta medlemmarna mot organisationens normer, ofta genom introduktionskurser eller utbildning (Kärreman &

Alvesson, 2004). På så sätt kan organisationer säkerställa att anställdas värderingar harmoniserar med organisationens värdegrund (Kärreman & Rennstam, 2019). Istället för att endast fokusera på specifika kvalifikationer och färdigheter, blir individens personlighet och värderingar allt viktigare för organisationen (Kärreman & Alvesson, 2004).

## 2.2 Tidigare forskning

### 2.2.1 Styrning i professionella byråkratier

Mintzberg (1984; 1980) menar att organisationer kan vara byråkratiska utan att ha centraliserat beslutsfattande, genom en koordinerande mekanik av standardisering av färdigheter. Organisationen definieras som professionsbyråkrati då arbetet är komplext och inte enkelt kan specialiseras vertikalt (Mintzberg, 1980). Dessa inkluderar till exempel universitet och sjukhus (Mintzberg, 1980). Freidson (1984) beskriver den traditionella synen på professioner som fria från hierarkiska strukturer, och menar att dessa istället präglas av *professional control*, styrning av de anställda själva, då chefer saknar den expertis som den professionella besitter i denna typ av organisation. Abernethy och Stoelwinder (1990a) sammanfattar litteraturen till en praktisk tillämpning där de fastställer att kunskapsarbetaren dras mellan byråkratin och professionen, då de två vilar på helt olika grunder (Abernethy & Stoelwinder, 1990a).

Mintzberg (1984) menar att den professionella jobbar förhållandevis självständigt men nära "klienten", utan övervakning från kollegor eller överordnanden. Mintzberg (1984) menar vidare att koordinationen inom organisationen kommer av den standardisering av kunskap som finns, men att även om kunskapen är standardiserad så försäkrar arbetets komplexitet att det i slutändan handlar om att tillämpa kunskapen.

Det byråkratiska i professionsbyråkratin skapas av all den kompetensträning och utbildning som läggs ned för att individen ska nå till den nivå som hen är på samt internaliseringen av standarder som tjänar klienten och samordnar det professionella arbetet (Kärreman & Rennstam, 2019; Mintzberg 1980). Med andra ord är strukturen i dessa organisationer i grunden byråkratisk och dess samordning uppnås genom standarder som definierar vad som ska göras (Mintzberg, 1984). Enligt Kärreman och Rennstam (2019) består den centrala samordningsmekanismen i en professionell byråkrati av

standardisering av kunskaper, komplexa färdigheter men på ett rutinbetonade sätt. Likt vad Mintzberg (1984) säger om att det är kunskapsarbetarens färdigheter som definierar det professionellt, men kunskapen är standardiserad. Till skillnad från maskinbyråkratin som genererar sina egna standarder, där dessa är utformade för dess operatörer och i vilken chefer upprätthåller dem, bygger professionsbyråkratin till stor del på standarder som skapas utanför organisationen och av professionen satta universella standarder som sedan används (Mintzberg, 1984).

Trots distinktionen som görs mellan maskin och professionsbyråkrati menar Kärreman, Sveningsson och Alvesson (2002) (likt Mintzberg, 1980) att organisationer har en mängd olika egenskaper och inte säkert tar en form utan det kan förekomma kombinationer. Det är möjligt att blandade och komplexa former blir vanligare än de som enkelt kan beskrivas. Gamla sätt att kategorisera för att representera organisationer kanske döljer mer än vad det visar. Vad Kärreman, Sveningsson och Alvesson (2002) visar är att byråkratisering de har observerat i kunskapsintensiva organisationer är varken helt "mjuk", inte heller fullt genomträngande på alla områden. De kallar det för "selektiv byråkratisering", för att betona att den har en begränsad effekt på kärnverksamheten (Kärreman, Sveningsson och Alvesson, 2002).

Även om byråkratins karaktär har blivit mjukare och arbetstagarna har fått mer frihet att bestämma hur de utför sitt arbete, finns fortfarande de traditionella kontrollmedlen för chefer kvar, som att sätta mål och strategier samt fatta beslut om omorganisationer och resursfördelning (Rennstam, 2017; Nguyen, Hallo, Chileshe & Nguyen, 2023). Rennstam (2017) menar därför att byråkratisk kontroll fortfarande är viktig för att förstå hur dagens arbetsplatser styrs. Monteiro och Adler (2021) lyfter samtidigt att vissa väljer att betona det mekanistiska i byråkratin och istället framhäver mer organiska "varianter" som postbyråkrati, heterarchy, och självstyrande organisationer som det moderna alternativet.

Enligt Malmi och Brown (2008) kan riktlinjer betraktas som en form av begränsning av beteende, avsedd att hålla arbetaren inom fördefinierade ramar genom användning av regler, rutiner och riktlinjer. Dessa riktlinjer utgör en del av det byråkratiska tillvägagångssättet för att specificera processer och beteende inom en organisation (Malmi & Brown, 2008). Enligt Abernethy och Stoelwinder (1990b) är en framgångsrik kontrollstrategi beroende av acceptans av organisationens mål och krav. Emellertid



argumenterar de också för att kunskapsarbetare sällan är "tränade" i att blindt acceptera något endast för gruppens bästa men att den professionellas smärtröskel för det byråkratiska sänks allt eftersom de integreras in chefspositioner högre och högre upp (Abernathy & Stoelwinder, 1990a; 1990b).

Abernathy och Stoelwinder (1990b) föreslår i sin studie att chefs position inom den professionsbyråkratiska organisationen kan förutspå den grad av kontrollmekanismer som används. Deras resultat tyder på att det förekommer skillnader i användningen av kontrollmekanismer av chefer i olika enheter inom professionsbyråkratin men att användningen av dessa mekanismer inte följer det mönster som föreslås av Mintzberg. Resultatet visar istället att användningen av kontrollmedel är motsatt till vad som förväntades. Det framkommer att cheferna som är närmast den operativa kärnan använder kontrollmekanismer i större utsträckning (Abernathy och Stoelwinder, 1990b). Studien visade också att kontroll och hierarkiska implikationer inte uppfattades av medarbetaren som byråkratiska styrmedel om det kom från någon med senioritet eller bredare kunskap, detta då makt inom professionsbyråkratier härrör från expertiskunskap snarare än hierarkiska positioner (Abernathy & Stoelwinder, 1990b). Det innebär att den mest kompetenta eller kunniga personen kommer att utforma ett standardiserat utförande, som sedan följs av andra inom organisationen (Mintzberg, 1984; Abernathy & Stoelwinder, 1990b). Mládková, Zouharová och Nový (2015) menar att arbetet utförs främst i *kunskapsarbetarnas* tankeprocesser, arbetet kännetecknas av att lösa komplexa problem och kräver huvudsakligen intellektuellt arbete och kreativt tänkande (Reinhardt, Schmidt, Sloep & Drachsler, 2011). Trots att kunskapsarbete vanligtvis är ansvarstagande yrkespersoner kan felaktig motivation påverka deras prestation negativt (Reinhardt et al., 2011; Mládková, Zouharová & Nový, 2015).

Freidson (1984) menar att det finns mycket sagt om konflikten mellan byråkratisk administration och professionalism, men att det saknas empiriskt stöd för att dra slutsatser om huruvida professionsbyråkratin är utdöende eller inte. Vidare konstaterar Freidson (1984) att det alltid varit en viss uppdelning mellan det administrativa och professionella, men den har nu blivit mer tydlig och uttalad än tidigare. Det här kan leda till att det uppstår djupa klyftor inom en organisation som inte längre kan hanteras utan tydliga riktlinjer. I sin studie lyfter Abernathy, Stoelwinder och Johannes (1990a) att denna konflikt påverkar

effektiviteten hos styrningssystem när professionella, såsom läkare, ska inkluderas i byråkratiska system.

### 2.2.2 Styrning vid osäkerhet

I Nguyen et al. (2023) studie om beslutsfattande vid osäkerhet dras slutsatsen att det är nödvändigt att kombinera stilar av både top-down och bottom-up i verksamheten för att tillhandahålla en starkare drivkraft för beslutsfattare inom organisationer med hög komplexitet. Samtidigt lyfts att en alltför deltagande stil kan ge för mycket utrymme för den anställde och hamnar därför utanför professionens standard (Nguyen et al., 2023).

Lin, Müller, Zhu och Liu (2019) hävdar på andra sidan att det inte har gjorts tillräckligt med forskning som uppmärksammar osäkerhetens påverkan vid utformningen av kontroll- och projektplanering. I sin forskning presenterar Lin et al. (2019) resultat som antyder att beteendestyrning förbättrar effektiviteten vid kunskapsintegrering under osäkerhet, särskilt när det gäller problem och lösningar som organisationen har begränsad kunskap om hur de ska hantera. Även om Lin et al. (2019) noterar att en potentiell utmaning kan vara att fel inte upptäcks förrän styrningen är implementerad, poängteras samtidigt att fördelen är att standardiseringen kan revideras och omformuleras. Studien undersökte också bland annat påverkan av resultatstyrning och fann att det förbättrar omfattningen av kunskapsintegration, särskilt med avseende på teknologisk komplexitet. Dock var koordineringen mellan problematisk och det ledde till unika versioner mellan enheterna (Lin et al., 2019).

Balansen mellan olika positioner är kopplad till en motsättning mellan professionalism och chefskap, vilket även diskuteras i andra studier. Det handlar om en spänning mellan att vara oberoende och främja specialiserad kunskap å ena sidan, och nödvändigheten att följa regler och kontroll för att uppnå hög kvalitet å andra sidan. Det är en utmaning att hitta rätt balans mellan dessa två aspekter (Teelken, 2015; Carli, Tagliaventi & Cutolo, 2018).

### 2.2.3 Efterfrågan av mindre styrning i autonoma organisationer

I forskningslitteraturen framhålls betydelsen av att förstå principerna kring *självreglerande* organisationer, särskilt när det gäller hanteringen av kunskapsarbetare. Det betonas att det inte längre finns utrymme för gamla styrformer i det växande "kunskapssamhället" (Ehin,

2008, Lee & Edmond, 2017). Samhället har lämnat rutinmässiga arbetsuppgifter till förmån för mer komplexa och tankekrävande sådana (Ehin, 2008). Ju tidigare organisationer börjar övergå från hierarkisk kontroll, för att uppnå full *självreglering*, desto bättre blir resultatet (Ehin, 2008). Lee och Edmondson (2017) konstaterar att individer kan organisera sig själva under förhållanden där det finns lite eller ingen hierarkisk kontroll. De lyfter hur organisatorisk struktur uppstår som ett resultat av spontana, ömsesidigt beroende interaktioner mellan deltagare och problem i situationer där auktoriteten är decentraliserad, lös eller till och med frånvarande (Lee & Edmondson, 2017). Däremot lyfter Lakshman (2007) bristen på ledarskap som en orsak till misslyckandet för många projekt inom just kunskapsintensiva verksamheter och det är därför oklart om avsaknaden av riktning som enligt Analoui, Hannah Doloriert och Sambrook (2012) framträder vid en passiv ledarstil, kan komma att påverka negativt. Lakshman (2007) framhäver därmed betydelsen av ledarskap för framgången inom kunskapshandling. Enligt Ouchi (1980) måste personer inom en kunskapsintensiv organisation jobba åt samma håll och fastställa gemensamma mål de strävar mot, och kan inte styras av byråkratiska regler och ramar då tydliga rutiner, nedskrivna mål och regelbundna utvärderingar kommer till att hämma arbetarnas förmåga till kreativitet och skapande (Ouchi, 1980).

Samtidigt visar Lanaj et al. (2013) att i ett *multiteam-system*, som kan liknas med strukturen av ett universitet, leder decentraliserad planering till bättre prestation eftersom det ökar produktiviteten och ambitionsnivåerna. Dock påpekar författaren att de positiva effekterna kan motverkas av större negativa effekter, såsom för mycket risktagande och bristande samordning (Lanaj et al., 2013). I en studie av Cordery et al. (2010) som undersökte prestation i autonoma team vid osäkerhet så visade deras resultat att hög osäkerhet bland arbetarna ledde till sämre prestation. Å andra sidan, när teamen gavs mer självständighet och kontroll över sina arbetsuppgifter, förbättrades deras prestation överlag. Denna förbättring påverkades dock av graden av osäkerhet i uppgifterna. Under förhållanden där teamen hade större självständighet, såg man en korrelation mellan ökad prestation och ökande osäkerhet (Cordery et al., 2010).

Att *kunskapsarbetare* anser sig behöva mindre ledarskap är vanligt förekommande i litteratur om kunskapsintensiva företag och organisationer (von Nordenflycht, 2010; Ehin, 2008; Alvesson & Spicer, 2016). Alvesson och Sveningsson (2020) instämmer men inkluderar även att undantag kan kräva särskild styrning, och att undantagen, tycks bli fler

och fler. De lyfter också att den tilltagande komplexiteten i styrningsfrågor beror på att allt eftersom behovet av kunskapsarbetare ökar i alla former av organisationer, behöver verksamheter förbereda sig på att hantera den självstyrande naturen hos dessa arbetare vilket kan jämföras med att "valla katter" (Alvesson & Sveningsson, 2020; Pihl & Tengblad, 2020). I dessa fall rekommenderas att skifta fokus från standardisering till "klientanpassning" (von Nordenflycht, 2010). Däremot anser Mumford et al. (2002) att den ökande komplexiteten av kunskapsintensiva organisationer kräver att ledare styr genom mer deltagande mekanismer och balanserar behovet av struktur med det självgående arbetet (Mumford et al., 2002). Mladková (2013) framhåller att kunskapsarbetare föredrar att deras överordnade fungerar som agenter snarare än som traditionella chefer. Cheferna bör tillhandahålla de resurser som behövs för kunskapsarbete, koordinera de individuella målen med företagets övergripande mål och övervaka den personliga utvecklingen hos kunskapsarbetaren (Mladkova, 2013). Maktfördelningen ses således som att kunskapsarbetarnas beteende och prestation påverkar deras närmaste chef, som i sin tur stödjer och samordnar kunskapsarbetarens arbete (Mladkova, 2013).

#### 2.2.4 Kombinationen av professionella och chefer inom Universitet

Enligt Tapanila, Siivonen och Filander (2018) har beslutsfattandet och kontrollen över det egna arbetet för akademiker minskat, och mandat har allt mer flyttats över till de i formella chefspositioner. Deras studie utforskar hur akademikerna positionerar sig gentemot ett nytt ledningssystem, vilket ska integrera strukturer från den privata sektorn, in i den offentliga. I deras analys framkom flera positioneringar, från motstånd mot klassiskt chefskap till önskan om starkt ledarskap, men sammantaget så betraktades det nya ledningssystemet som problematiskt, då det ansågs försumma traditionella akademiska ideal (Tapanila, Siivonen & Filander, 2018).

Teelken (2015) ser på den introducerade kombinationen av förhållningssätt från privat sektor in i offentlig sektor som en "hybriditet". Resultaten som Teelken (2015) finner är en ökad formalisering och större fokus på resultat, samtidigt som kopplingen till faktisk kvalitet och innehåll i forskningen minskar, likt vad Alvesson och Spicer (2016) menar. Samtidigt lyfter Teelken (2015) att inslagen från privata sektorn spelar en allt större roll inom högre utbildningssystem och att i arbetet med "tredje" uppgiften", som att skapa

samhällsvärde, få ut forskningsresultat i praktisk användning och skaffa extern finansiering, så har hybriditeten skapat bättre förutsättningar och resultat, särskilt inom projektbaserad forskning i Sverige. Ändå fann Tapanila, Siivonen och Filander (2018) att anställda inom universitet som genomgått någon form av omorganisering mot vad Teelken (2015) kallar "hybriditet", tenderar att vara mer benägna att värdesätta professionalitet och kollegialitet.

Även Tapper (2017) visar på att anställda inom universitet dras mellan en mer traditionell syn om kollegialt beslutsfattande och en tydligare marknadsdriven verksamhet och nämner behovet av finansiering som den stora avgörande faktorn. Tapanila, Siivonen och Filander (2018) drar slutsatsen att ökat toppstyre, tillsammans med många administrativa uppgifter, kan störa akademikers grundläggande arbete och därmed minska kvaliteten på forskning och undervisning vid universitetet (Tapanila, Siivonen & Filander, 2018).

Vidare hävdar Karran (2007) att akademisk frihet hotas av den ökande trenden av chefsstyre inom högre utbildning. Carli, Tagliaventi och Cutolo (2018) visar också på att införandet av universitetsreformer har främjats genom offentliga politiska åtgärder i Europa där reaktionerna från forskarsamhället inte har varit enhetliga. En "one size fits all"-policy och det tillhörande incitamentssystemet ses inte som den bästa lösningen för att främja professionen då det genererar olikartade resultat som inte alltid överensstämmer med institutionella förväntningar (Carli, Tagliaventi & Cutolo, 2018). Beslutsfattare bör därför beakta heterogenitet i den initiala situationen och rikta lämpliga interventioner mot olika grupper och sammanhang (Carli, Tagliaventi & Cutolo, 2018). Däremot menar Marjoribanks (1977) att byråkratiska inriktningar och lärarnas professionella attityder inte behöver vara i konflikt så länge skolorna behåller den autonomi som tillåts för lärarna. Föreläggandenvis antyder Marjoribanks (1977) att om lärare inte tillåts ha autonomi kan byråkratiska inriktningar vara skadliga för lärarnas professionalism. För att förbättra de attitydmässiga egenskaperna hos lärarnas professionalism föreslår Marjoribanks (1977) att lärare tilldelas en ökad befogenhet att fatta beslut inom skolorna och att de bör ha större autonomi över sin undervisning. När den jämvikten finns antyder han att professionella och organisatoriska åtaganden kan vara förenliga (Marjoribanks, 1977).

I Alvesson och Spicer (2016) betonar de hur akademiker, särskilt inom ekonomihögskolor, har reagerat på ökningen av administrationen. De finner att medgörlighet till förändringen

är ett vanligt, om inte det dominerande, sättet de svarar på förändringarna. Alvesson och Spicer (2016) menar att de förväntade sig att en grupp med den höga integriteten skulle vara svår att påverka men finner något av motsatsen. Dessutom har det förstärkts av en passiv acceptans av nyliberala idéer, som i sin tur kombineras med "traditionella" akademiska värden som konkurrens och excellens, samt en strävan efter att vara framstående. Allt detta har blivit personligt för akademikerna, eftersom forskningsarbetet har blivit en del av deras identitet. Dessutom har nya teknologier förstärkt detta genom att omedelbart synliggöra forskningsprestationer (Alvesson och Spicer, 2016).

Vidare uppmanar Gjerde och Alvesson (2019) till vidare forskning för att utveckla en förståelse för hur mellanchefer hanterar sin roll den komplexa mellanchefspositionen, samt hur de hanterar prestationskrav och kan känna sig fångade mellan starka krafter utan att ha tillräckligt inflytande att sätta emot (Gjerde & Alvesson, 2019).

Utöver de publicerade artiklar, böcker och avhandlingar vi har undersökt fann vi även ett kandidatarbete av Bromée, Engård-Rydberg och Pepaj (2015) som likt vår undersöker styrning inom svensk skola, mer nyligen gjordes ytterligare ett kandidatarbete av Petersson och Lindberget (2022) som istället identifierat hur mellanchefer styr autonoma arbetstagare i kunskapsintensiva organisationer överlag. Vi understryker därmed att båda dessa arbeten skiljer sig från vårt dels vid studieobjekt, dels vid teoretisk referensram. Vi har i studiens teoretiska referens fokuserat på publicerade och peer-reviewed arbeten för att kunna styrka källans trovärdighet, men väljer ändå att lyfta de två arbetena, dels för att förmedla transparens i arbetet, dels för att understryka behovet av mer forskning om styrning av kunskapsarbetare.

### **2.3 Brist i rådande teori**

I litteraturen om styrning och mer specifikt styrning inom universitet ser vi att stort fokus har lagts på att utgå ifrån de premisser som stadgats för professionsbyråkrati. Vi avser att bidra till denna forskning med ett styrningsperspektiv snarare än ett socialpsykologiskt eller statsvetenskapligt, där tidigare litteratur om den ökade byråkratiseringen inom universitet, utifrån ett organisatoriskt perspektiv, fokuserat främst på identitetsbyggande och normativ kontroll.

Vi anser att det saknas en mer dynamisk syn inom fältet och att det alternativa perspektiv vi har presenterat kan bidra till en bredare förståelse av styrningen inom universitet. Genom att betrakta universitet som de komplexa organisationer de är, kan vi undersöka hur olika strukturer, processer och interaktioner påverkar styrningen. Detta kan vara särskilt viktigt i en tid där universitet står inför förändrade krav och utmaningar, och behöver anpassa sig till en snabbt föränderlig omvärld.

Sammanfattningsvis, genom att utgå från styrningsperspektivet inom universitet och fråga den existerande synen, ser vi att vi kan bidra till att nyansera den befintliga litteraturen.

## Metod

*I följande del kommer vi att redogöra för studiens metodval. Avsnittet inleds med en redogörelse för studiens forskningsmetod och val av studieobjekt och kvalitativa tillvägagångssätt. Därefter presenteras val av studieobjekt, datainsamling och urval. Vidare presenteras studiens analysprocess och kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens begränsningar.*

### 3.1 Forskningsmetod

Vi har valt att utforma vår studie som en fallstudie, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär en ingående och detaljerad undersökning av en organisation, i vårt fall en fakultet vid Universitet Y. Vidare grundas studien i den kvalitativa forskarmetoden, vilket innebär att vi fokuserat på ord snarare än siffror, rik och fyllig data snarare än strikt och statisk data samt naturliga miljöer istället för konstlade och kliniska. Enligt Bryman och Bell (2017) lämpar sig en kvalitativ studie bra när antalet intervjuobjekt är begränsat, vilket resonerar väl på denna studies vissa tids- och resursbegränsningar. Vidare menar Hamel, Dufour och Fortin (1993) att målet med fallstudier är att rekonstruera och analysera ett fall av sociala fenomen och liknar det mer med ett tillvägagångssätt än ett metodval. Vårt mål är därav inte att dra empiriska generaliseringar, utan snarare att analysera den specifika sociala kontexten och förstå vad som händer och varför i en särskild miljö. Vi ämnar istället att etablera en teoretisk generalisering av resultatet som, i motsats till den empiriska generaliseringen, enligt Nyman (2015) utgår från att generalisera det vi observerat, tillbaka till de teoretiska begreppen och att med vår studie lägga en grund för framtida forskning och nya kopplingar inom fältet.

#### Valet av studieobjekt

Vår studie grundar sig i ett kriteriestyrt urval i den bemärkelse att dess syfte utmynnade från egna erfarenheter som studenter och en önskan att undersöka hur företeelsen ChatGPT uppfattats av chefer inom en universitetsverksamhet. Ur ett strikt strategiskt perspektiv anser vi att urvalet är gynnsamt, då tillämpning av denna typ av urval minskar risken för den tillträdesproblematik forskningsstudier på denna nivå annars kan ha. Rennstam och Wästerfors (2011) definierar tillträdesproblematik som bristande tillgång till studieobjektet. Genom att använda ett kriteriestyrt urval kunde vi säkerställa att studieobjekten var relevanta för vår forskningsfråga och syfte (Bryman & Bell, 2017). Vi ställde två kriterier



vid urval av studieobjekt: 1) att de skulle ha en formell ledarposition, och 2) att de hade denna position på den av oss valda fakulteten på Universitet Y. Anledningen till att vi ville intervjua "chefer" snarare än övriga universitetsanställda var då att vi förväntade oss att de formella ledarna skulle bära ett större ansvar för universitetets övergripande verksamhet vilket passade vår frågeställning.

### **Kontakt med studieobjekt**

Vid sökning för respondenter utgick vi från fakultetens egna webbplats för att identifiera personal som uppfyllde satta kriterier. Därefter kontaktades passande kandidater via e-post och de som var intresserade av att medverka i studien, bokades sedan in för intervju där respondenten själv fick avgöra vart och när som passade denne bäst att genomföra intervjun, detta i ett försök att ingjuta ett visst lugn, att respondenten skulle genomföra intervjun i en så naturlig och säker miljö som möjligt för denne.

För att undersöka fallstudiens objekt så ingående som möjligt kontaktade vi personal från samtliga institutioner på fakulteten. Totalt omfattade vårt urval tio individer som representerar flera institutioner inom fakulteten. Efter den tionde intervjun valde vi att inte inkludera fler studieobjekt då vår uppfattning var att vår data hade uppnått en viss mättnad. Det vill säga, vi uppfattade att inga nya perspektiv eller teman längre framträdde varför inga fler intervjuer genomfördes.

### **Kunskapsteoretiskt perspektiv**

Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionism vilket innebär att vi antar att respondenternas uppfattade verklighet är i ständig förändring och formas av sociala interaktioner. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär detta att verkligheten är socialt konstruerad, det vill säga att den är en produkt av mänsklig interaktion och kollektivt handlande och att den uppfattade verkligheten förändras allt eftersom individer interagerar med andra människor (Bryman & Bell, 2017). Eftersom studien syftar till att tolka hur respondenterna reagerar på ChatGPT och hur de ser på byråkratisk styrning antar epistemologin ett tolkningsperspektiv. Detta innebär att tolkningen av studieobjekten är baserad på deras erfarenheter och upplevelser av ChatGPT (Bryman & Bell, 2017). Resultatet blir en tolkning i två etapper - först vår tolkning av intervjuerna som i sin tur består av hur cheferna själva upplever och tolkar skeendet.

Under arbetets gång och vid analys av empirin använde vi en öppen och nyfiken tolkningsmetod för att upptäcka intressanta mönster. Vi lät oss förvånas av resultaten genom en iterativ process av att löpande växla mellan empiri och teori i syfte att förstå vår data. Studien utförs således med ett förhållningssätt som är förhållandevis flexibelt och ämnar att med en dynamisk interaktion mellan empiri och teori fluktuera mellan den induktiva och deduktiva ansatsen (Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) menar att abduktion innebär att forskare söker förklaringar på empiriska företeelser som befintlig teori inte kan förklara. Abduktivt tänkande syftar till att identifiera de faktorer som kan göra företeelsen mindre förbryllande och att göra förvånande fakta mer begripliga. Enligt Bryman och Bell (2017) är detta en dubbelriktad process där forskare engagerar sig i både den sociala verkligheten som en empirisk källa för teoretiska idéer, och i litteraturen (Bryman & Bell, 2017). Vid abduktion väljer forskare den bästa förklaringen bland konkurrerande förklaringar eller tolkningar. Under arbetets gång utforskade vi ett flertal olika teoretiska perspektiv och sorterade om vår empiri innan vi slutligen valde fokusområdet och inledde reduceringen.

### **3.2 Datainsamling**

I och med att studiens syfte är att undersöka just uppfattningar utfördes datainsamlingen med semistrukturerade intervjuer. Detta då de ämnar sig bättre för att bland annat lämna spelrum åt respondenten att svara på frågan som de tolkar den, utan färgning från intervjuarens eventuella intention med frågan (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt möjliggör den semistrukturerade formen att intervjuaren kan forma frågorna beroende på vad respondenten tidigare sagt och därmed få en mer naturlig och avslappnad dialog (Bryman & Bell, 2017) Detta medför en flexibilitet och möjlighet att utforska intressanta teman som kan komma att först göra sig tillkänna i respektive intervju (Bryman & Bell, 2017). Under våra intervjuer lyssnade vi aktivt på intervjuobjekten, sökte efter intressanta mönster och ställde följdfrågor baserat på det vi fann intressant och ville höra mer om. Vi gav således intervjuobjekten viss frihet att sväva iväg samtidigt som vi använde intervjuguiden för att säkerställa att relevanta områden täcktes.

Vår intervjuguide utformades efter de nio kategorier av frågor och inslag som Kvale (1996, citerad i Bryman & Bell, 2017) definierat<sup>3</sup>. Övergripande frågor formulerades och till detta

---

<sup>3</sup> se bilaga 1 och 2

hade vi potentiella följdfrågor. Intervjufrågorna var formulerade för att inbjuda till mer djupgående samtal. Detta tillvägagångssätt hjälpte oss att få en mer nyanserad och rik beskrivning av intervjuobjektens upplevelser och erfarenheter. I några enstaka fall använde vi slutna frågor för att säkerställa att vi hade förstått intervjuobjekten korrekt och för att få en bekräftelse på det som tidigare sagts. Intervjuerna avslutades med att säkerställa att respondenten godkände en uppföljande återkoppling där de kunde komma att kontaktas för ytterligare frågor som uppkommit under studiens gång. Slutligen inkluderades en avslutande fråga utformad efter vad Treviño et al. (2014, citerad i Bryman & Bell, 2017) poängterar om att fånga infallsvinklar som övriga frågor inte gett någon information om; "Är det något du önskar ta upp som vi inte frågat om ännu?". Detta för att ytterligare ge rum åt respondentens egna upplevelser. Vi önskar inte att eventuellt oförstånd ska komma till att begränsa empirin och öppnar därför upp för andra perspektiv och erfarenheter som inte har fångats i tidigare frågor.

Intervjuerna utfördes med studieobjektet samt två av medlemmarna från gruppen, antingen fysiskt på en plats vald av studieobjektet eller via det digitala mötesverktyget Zoom. Under de inledande intervjuerna hade vi utsett en person att agera intervjuare. Efteråt insåg vi dock att vi skulle kunna dra nytta av att ha två intervjuare för att kunna fånga upp ytterligare aspekter och ställa intressanta följdfrågor. Därför beslutade vi att båda skulle aktivt delta och ställa frågor under intervjuerna. Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke från studieobjektet för att med större garanti för autenticitet sedan kunna använda materialet i kommande analys. Vi konstaterade det nästintill avgörande att ha möjligheten att spela in intervjuerna då en korrekt återgivning kändes omöjlig annars. Lyckligtvis gick samtliga 10 respondenter med på att intervjun spelades in med garanti för att deras medverkan hölls anonym.

Alias	Intervjulängd (min)	Inspelad	Antal transkriberade ord
Chef A	35	Ja	6005
Chef B	45	Ja	8552
Chef C	45	Ja	8758
Chef D	40	Ja	6184
Chef E	25	Ja	2993
Chef F	30	Ja	5147
Chef G	45	Ja	8005
Chef H	30	Ja	4644
Chef I	65	Ja	7315
Chef J	40	Ja	6786

*Tabell 1 - Sammanställning av intervjuerna*

### **Transkribering**

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades de med hjälp av Words transkriberingsverktyg och samlades sedan i en gemensam mapp på Google Docs för att alla i forskargruppen skulle ha digital tillgång till dem. Därefter genomfördes en detaljerad transkribering samt en inledande kodning av den återstående (tredje) gruppmedlemmen som inte medverkat under intervjun. Vi såg på vår uppgift som transkriberare att på ett varsamt sätt återge vad som sagts, med så hög läsbarhet som möjligt. Med målet att lyssna på talspråk och göra det begripligt i skrift utan inblandning av vår egen personliga tolkning eller värdering.

Intervjuerna transkriberades ordagrant men citaten presenterade i studien innehåller mindre korrigeringar, detta för att läsaren inte ska bli störd eller fundersam över talfel eller upprepningar. Utfyllnadsord som inte gav något mervärde exkluderades och även halva meningar och stakningar har retuscherats bort, vi tog heller inte med ljud som "eh" och "hm". Vi valde att inte rätta grammatiska fel eller felaktiga ordföljder då det konstaterades kunna påverka respondentens faktiska mening. Genom att transkribera materialet hade vi möjligheten att återuppleva intervjuerna, enklare koda och söka bland materialet, men nyttjade samtidigt möjligheten att lyssna igenom materialet flera gånger för att få en bättre

förståelse. På detta sätt kunde vi även uppmärksamma vad intervjuobjekten betonade under sina uttalanden, deras sätt att uttrycka sig samt nyanser i deras röst och tonfall. Vårt beslut att ändra de ordagranna transkriberingarna innebär dock en viss risk för att vissa nyanser går förlorade. Vi vill dock betona att våra redigeringar endast syftade till att korrigera språkfel och undvika onödig upprepning och inte för att ta bort text vi ansåg irrelevant.

### **3.3 Analysprocessen**

#### **Skapa ordning och reda**

Efter de inledande två pilotintervjuerna, som strategiskt hölls samma datum med individer vi ansåg specifikt kunniga inom ämnet och därmed ytterst relevanta att inleda med, insåg vi att intervjuguiden fokuserade alldeles för mycket på det “torra”, “hårda”, “tråkiga” om hur intervjuobjekten upplevde att de styrde och jobbade i organisationen. Vi fokuserade för lite på det “mjuka”, “aktuella” och “spännande” med ChatGPT och dess påverkan. Dels fick vi inte tillräckligt uttömmande svar inom vissa teman, dels uttryckte respondenterna en ovilja att prata om det : “Jag tror att det skulle prata AI. Nu pratar vi bara liksom basic organisationer” - Chef E. Intervjuguiden omarbetades därefter för att inkludera fler teman om ChatGPT och dess påverkan samt utesluta irrelevanta eller ledande frågor. Intervjuguidens generellt öppna format behölls.

Efter transkribering av intervjuerna initierades processen att sortera dem. Denna fas menar Rennstam och Wästerfors (2011) underlättar kaosproblemet, det vill säga problem att få ordning och ha en överskådlighet av materialet. De menar vidare att det finns två former av sortering - initial och fokuserad sortering, vilka kan likställas med initial och fokuserad kodning (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011). Som tidigare nämnt överläts den initiala kodningen till den tredje medlemmen som inte suttit med på intervju, först genom att kontrollera den primära transkriberingen mot det inspelade materialet. Intressanta citat och mönster kommenterades i dokumentet för att sedan diskuteras igenom med hela gruppen. När samtliga intervjuer var genomförda och utförligt transkriberade gick vi sedan gemensamt igenom materialet och började plocka ut citat och “klumpade ihop” de som visade på liknande tendenser i underrubriker

### **Välja riktning**

Efter sorteringen gick vi in i reduceringsfasen, vilken Rennstam och Wästerfors (2011) definierar som att välja ut och ta bort delar av det insamlade materialet för att skapa en representativ helhet. Denna fas följer av representationsproblemet, problematiken med att det inte går att få med allt som besvaras genom att reducera empirin och då representera det specifika fältet man vill undersöka (Rennstam & Wästerfors, 2011). Här gäller det att balansera mellan att beskära materialet för mycket och missa färgande och komplexa delar, och att behålla för mycket och analysera delar oväsentliga för det som undersöks (Rennstam & Wästerfors, 2011). Under denna process reviderade vi våra tidigare identifierade underrubriker, tog bort vissa citat och flyttade andra till nya underrubriker för att bättre representera materialet. Trots dessa insatser insåg vi att vi inte hade en tydlig riktning och vi förstod inte fullt ut vad vi ville framföra med materialet eller vad materialet självt ville säga. Detta ledde till att vi återgick till sorteringsfasen för att söka efter nya mönster. Detta var förstås utmanande men på grund av att vi redan hade bekantat oss med materialet passerade vi denna fas relativt fort. Vi upptäckte nya intressanta citat, kategoriserade dem och pendlade mellan empiri och teori för att försöka förstå vad våra observationer var exempel på.

### **Att tala för sin sak**

Slutligen nådde vi argumentationsfasen i vilken vi, i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011), argumenterade för våra fynd och drog självständiga slutsatser i relation till tidigare forskning och teori. Här gäller det att bemöta auktoritetsproblemet, det vill säga den eventuella problematik med att ta plats i forskarvärlden och kunskapssamhället (Rennstam & Wästerfors, 2011). Detta menar författarna görs genom att argumentera för sin tes och att nyttja sin insamlade empiri för att utveckla ett självständigt bidrag som kan stå emot eventuella kritiker. Vi sökte efter tidigare forskning och teorier inom vårt valda teoretiska område som kunde förklara det vi såg i vårt empiriska material. Vi ägnade även fokus åt att utveckla en egen teoretisk vokabulär, med tidigare forskning och teori i åtanke. För att uppnå självständighet i våra slutsatser använde de fyra teknikerna definiera, kombinera, relatera och nyansera, som Rennstam och Wästerfors (2011) menar är viktiga för att ge begrepp en innebörd. Vi har kontinuerligt ställt våra begrepp mot liknande, kombinerat olika perspektiv och modeller och reflekterat över deras begränsningar.

### 3.4 Studiens kvalitet

En del samhällsvetenskapliga forskare försöker enligt Bryman och Bell (2017) använda samma begrepp för både den kvantitativa och den kvalitativa forskningsmetoden för att bedöma studiens trovärdighet generellt. Det har föreslagits från andra håll att dessa metoder bör bedömas och värderas utifrån olika kriterier. Lincoln och Guba; Guba och Lincoln (1995; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) har utvecklat ett ramverk bestående av fyra delkriterier för att hitta mer lämpliga uttryck som kan tillämpas på den kvalitativa metoden. Dessa kriterier används för att utvärdera den här studiens trovärdighet generellt. De fyra kriterierna enligt Guba & Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Lincoln och Guba (1994, citerade i Bryman & Bell, 2017) anser också att äkthet är ett ytterligare kriterium som bör beaktas vid bedömning av en studie.

#### **Tillförlitlighet:**

Eftersom vår analys bygger på en tolkande utgångspunkt är slutsatserna vi drar beroende av våra egna tolkningar av studieobjektets svar. För att säkerställa tillförlitligheten var vi noggranna med att ställa följdfrågor under intervjuerna för att bekräfta att vår uppfattning av svaren stämde med vad som menades. Eftersom intervjuobjekten tillhör samma fakultet och har kontakt med varandra, finns det en risk för att deras svar påverkas av grupptänkande och normer istället för deras egna åsikter. För att minska denna risk ställde vi djupgående frågor och bad intervjuobjekten ge exempel när de diskuterade olika fenomen. Dessutom garanterade vi dem anonymitet under intervjuerna.

#### **Överförbarhet:**

Även om Lincoln och Guba fokuserade på omformulering vid utvecklingen av kriterierna, verkar överförbarhet vara ett kriterium som går emot den kvalitativa forskningsmetodens strävan efter naturligt och detaljerad information. Geertz (1973, citerad i Bryman och Bell 2017) föreslår att detaljerade beskrivningar ger tillräcklig information för andra att bedöma hur resultatet kan överföras till en annan miljö. Därför fokuserade vi på att samla in rik empiri i vår studie.

### **Pålitlighet:**

För att påvisa huruvida vi uppfyller kriteriet om pålitlighet riktar vi fokus till just detta kapitel men också de moment studien genomgått innan publicering, handledning, "kollegial"-bedömning samt två opponeringstillfällen där kritik har tillförts i syfte att tillrättavisa eventuella felaktigheter. Vi har under hela vår arbetsprocess strävat efter att upprätthålla transparens genom att skilja våra egna tolkningar och ställningstaganden från respondenternas uttalanden. För att uppnå detta har vi tydligt markerat när vi själva tolkar materialet, exempelvis genom att skriva "Vi tolkar detta som...". Dessutom har vi ständigt fört anteckningar kring de överväganden och ställningstaganden som präglat vårt arbete för att kunna säkerställa en så transparent beskrivning av vår arbetsprocess som möjligt i vårt metodavsnitt. Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) menar att det är viktigt att fullständigt redogöra för sin forskningsprocess och att vara transparent med denna. En öppen och transparent redogörelse stärker en studies pålitlighet då den öppnar upp möjligheter för kritisk granskning (Guba och Lincoln, 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017).

### **Bekräftelse:**

Under hela arbetets gång har vi kontinuerligt reflekterat över våra förutfattade åsikter och hur de kan ha påverkat vår syn på intervjuobjekten. Vi har analyserat intervjuerna gemensamt för att undvika att våra tolkningar påverkas av förutfattade åsikter eller personliga erfarenheter. Vi har också varit kritiska till och ifrågasatt varandras tolkningar. Vi anser att detta har bidragit till att uppfylla kravet på bekräftelse enligt Bryman och Bell (2017), vilket innebär att forskarna distanserar sig från sina personliga värderingar.

### **Äkthet:**

Enligt Lincoln och Guba (1995, citerade i Bryman & Bell, 2017) syftar kriteriet äkthet till att bedöma om studien ger en rättvis och autentisk bild av analysgrupperna och analysenheterna. Det är svårt att bedöma detta kriterium, och vi överlåter denna uppgift till studiens deltagare som kommer att få ta del av resultaten.



## Empirisk analys

I följande kapitel presenteras våra empiriska fynd för att få en inblick i respondenternas reaktioner på ChatGPT samt deras syn på styrning av verksamheten. Vidare tolkar och analyserar vi dessa resultat. I 4.1 och 4.2 så presenterar vi respondenternas olika åsikter kring hur riktlinjer ska införas. I 4.3 visar vi på den höga grad av autonomi i organisationen och hur det kan påverka styrning. I 4.4 introducerar vi hur respondenterna ser på deras egna, och informatikinstitutionens kunskap inom artificiell intelligens och slutligen i 4.5 sammanfattas kapitlet.

### 4.1 Vi vill ha riktlinjer ovanifrån

Ett tydligt mönster i vår empiri är en efterfrågan av riktlinjer och styrning ovanifrån gällande hanteringen av ChatGPT. Bland våra respondenter är anledningarna till denna efterfrågan av riktlinjer från en högre instans varierande.

#### 4.1.1 För att det måste styras ovanifrån

Flertalet av respondenterna menar att förändringarna med ChatGPT är så stora att beslut om policies och riktlinjer för användning behöver tas på högre nivå (ovanifrån), inte bara inom universitetet men eventuellt också på regeringsnivå.

*Det är så genomgripande teknologiska förändringar vi pratar om så sådana policybeslut fattar man inte på lägre nivå (..) det är tveksamt om det räcker med att universitetet för att ha en AI-policy, utan det borde ju vara liksom någon slags allmän, om inte lagstiftning, så liksom någon regeringsförordning eller någonting som talar om hur vi ska förhålla oss till (Chef E)*

*Det som kommer och måste komma uppifrån, det är bara någon slags allmän vägledning, riktlinjer för det här. Det är min bedömning, men det behövs. Det var ju precis samma med pandemin. (Chef J)*

Chef Es lyfter fram hur en så pass grundlig teknologisk förändring kräver beslut om policy på en högre nivå än enbart inom universitetet. Hen pekar på att det kanske till och med behövs en regeringsförordning eller lagstiftning för att klargöra hur de ska förhålla sig till

AI-verktyget. Chef J är också säker på att det kommer att komma riktlinjer, och även att de “måste komma uppifrån”. Hen jämför riktlinjerna som behövs på grund av ChatGPT med covid-19-pandemin där det också fanns behov av riktlinjer. Chef J och Chef E är båda positiva till att en högre myndighet ska införa riktlinjer för ChatGPT, och menar att “sådana policybeslut fattar man inte på lägre nivå”. Den komplexitet som en sådan policy innebär, på grund av “så genomgripande teknologiska förändringar” innebär att det då blir lättare att låta högre myndigheter skapa dessa riktlinjer istället. Relaterat till detta finns det även dem som är positiva till riktlinjer, och anser att det inte ska vara upp till individen att säga hur de ska se ut.

*Då måste också naturligtvis universitet snabbt ställa om för att där hitta lösningen till det här (ChatGPT), så att det inte ligger på den enskilde att hitta vilken typ av metod och så vidare. (Chef H)*

*Ja, jag tycker att det ska finnas riktlinjer, men hur de ska se ut? Det är jag faktiskt inte människa i dagsläget att säga. (Chef D)*

Chef H påpekar att det är universitetet i helhet som behöver anpassa sig efter ChatGPT, detta för att inte utelämna individen att famla efter en lösning i ovissheten. Chef D utgör ett exempel på en individ som inte anser sig själv vara lämplig till att besluta om tillvägagångssätt. Det finns en tydlig vilja till att införa åtgärder, men en viss osäkerhet kring hur dessa riktlinjer bör utformas. Samtidigt framhäver Chef H behovet av att universitetet som en större organisation bör ta på sig ansvaret att navigera genom förändringarna och hitta lämpliga lösningar. Användningen av frasen "det inte ligger på den enskilde" tyder på en önskan om att beslut och riktlinjer ska komma från en högre nivå, och inte vara en individuell uppgift.

#### 4.1.2 För att förenkla mitt arbete

Vissa respondenter menar att de vill använda sig av regler för att göra beslutsfattande lättare.

*När man står inför att det finns en överenskommelse där staten säger till att nu ska vi göra så här gör det mycket lättare för universitetet, fakulteterna och institutionerna. (Chef D)*

*Man kan inte bara se det svart eller vitt att jag ska styra eller inte, utan det är kontextberoende (...) I vissa situationer som [jag] är i arbetsgivarroll så kanske det är så att jag måste gå in och säga nej, vi får inte använda det på det här sättet då eftersom det finns lagar och regler och så vidare som förbjuder det. (Chef H)*

Dessa citat visar på en önskan om extern vägledning eller styrning ovanifrån för att enklare hantera förändringar och beslutsprocesser inom universitetets kontext. Chef D verkar antyda att om staten skulle ge tydliga direktiv och riktlinjer skulle det underlätta avsevärt för universitetet och dess olika grenar. Detta tolkas som en önskan om ett mer toppstyrt tillvägagångssätt för beslutsfattandet, möjligtvis för att förenkla processerna eller för att fördela ansvar. I Chef Hs uttalande finns det en liknande förståelse om att när externa riktlinjer finns, kan de användas för att motivera och rättfärdiga beslut. När Chef H väl använder sig av styrande så styrker han det av att det finns “lagar och regler” som förbjuder det som hen säger nej till. Riktlinjerna blir därför ett styrningsverktyg att använda för att rättfärdiga beslut. Chef G instämmer i att riktlinjer kan användas som styrningsverktyg med ett exempel från covid-19-pandemin.

*När det kommer riktlinjer från Folkhälsomyndigheten så kunde man ju liksom banka dem i huvudet med det, så att visst där fanns ett visst motstånd i det [att påbörja distansstudier]. Men då tyckte jag också det var viktigt alltså som ledare och inte bara banka i huvudet utan att hitta olika lösningar på vägen. (Chef G)*

Chef Gs citat reflekterar samma förståelse som Chef H uttrycker men erkänner också att det kan finnas motstånd mot förändring. Detta motstånd kan dock motverkas genom att “banka” sina medarbetare i huvudet med riktlinjer från en myndighet. Chef G, precis som Chef H, betonar vikten av att inte bara förlita sig på styrning, utan att “hitta olika lösningar på vägen”. Att inte bara se det “svart och vitt” om att styra eller inte är då ett exempel på att det är en komplex fråga kring när styrning ska tillämpas. Att då göra jobbet “lättare”

vilket Chef D beskrev genom att få tydliga direktiv ovanifrån upplevs som ett svar till denna komplexa fråga. Att riktlinjer ovanifrån kan användas som styrningsverktyg, men också för att göra komplicerade frågor om styrning lättare. Detta för att det då går att hänvisa till en tydlig policy och slippa göra det arbetet själv.

#### 4.1.3 För att inte göra fel

Vissa menar att de vill få styrning i form av riktlinjer uppifrån eftersom de inte vill riskera att göra fel.

*Jag tror nog det finns en efterfrågan på någon slags policy, (...) Det handlar ju egentligen att man ska känna sig trygg (...) i lärarrollen så att man inte gör några fel här. (Chef A)*

*Det är många som säger (...) "Men hur ska vi veta om det inte finns någon regel?". (Chef I).*

Både Chef I och Chef A känner av efterfrågan på en policy från andra på universitetet. Chef A betonar att en policy i stor utsträckning handlar om att känna sig trygg i sin roll, och att undvika att göra misstag. Detta visar återigen hur riktlinjer ovanifrån kan fungera som ett stöd och en trygghet för individer inom organisationen. Chef G fortsätter efterfråga detta stöd uppifrån för att navigera i osäkerheten.

*Jag tycker att det är bra om vi får en större riktlinje uppifrån, någon form av liksom, hur ställer vi oss till det? Vad innebär plagiat eller ghostwriting? Var hamnar vi i det här? (Chef G)*

*Så att vi liksom inte går emot några sådant större principer som (Universitet Y) står för. (Chef G)*

Vikten av att ha tydliga riktlinjer från en högre nivå, särskilt när det gäller etiska frågor som plagiat och ghostwriting, är påtaglig. Hen poängterar att dessa riktlinjer kan hjälpa till att säkerställa att de anställda inte går emot något som universitetet står för. Chef J väcker frågan om säkerhet.

*Det handlar ju om rättssäkerhet och så (...) så att jag tror att det är oundvikligt att man har någon hållning kring det här. Det är så mycket etiska och liksom andra aspekter på det här, så det kommer bli ganska allmänna riktlinjer som kommer komma från centrum. (Chef J)*

I Chef Js citat framkommer det att hen ser en oundviklig nödvändighet av att ha någon form av policy eller riktlinjer från “centrum”, tolkat som ovanifrån, att följa, särskilt med tanke på de rättsliga och etiska aspekterna som är inblandade. Detta visar på att för Chef J kan riktlinjer fungera som en guide eller ett stöd i att navigera komplexa frågor, inte bara för att göra arbetet “lättare” som nämnt tidigare men också för att bidra till att skapa en känsla av säkerhet och trygghet genom att definiera vad som är rätt och fel genom en allmän riktlinje. Chef J, Chef A, Chef I och Chef G pratar alla om att riktlinjer ovanifrån efterfrågas för ökad trygghetskänsla.

#### 4.1.3 För att vara samsynta

En annan anledning som lyfts av våra respondenter till att det behövs riktlinjer ovanifrån är för att uppnå konsensus och en gemensam syn på hur de ska hantera ChatGPT.

*I längden kan vi inte liksom hålla på ett visst sätt på [fakultet X] som inte har koppling till hur [universitet Y] tänker kring detta, hur högskoleverket tänker kring detta, hur regeringen tänker kring detta i slutändan, och det som kommer tillkomma är ju riktlinjer som gäller för alla universitet och högskolor, med någon slags ramar för hur man kommer till jobba med detta. (Chef D)*

*Nu med AI till exempel, vissa saker kan ju läraren kanske göra själv, men andra saker måste man kanske ha, liksom ett institutionsbeslut om så att man får det att inte bli helt olika på olika ställen så att det finns någon form av guide eller riktlinjer för lärarna, att det här ska vi göra. (Chef G)*

Det finns en önskan att nå en gemensam lösning för hur ChatGPT ska hanteras i hela institutionen, men också en vilja att samtidigt vara samsynt med andra aktörer som regeringen och högskoleverket. Det anses önskvärt med “riktlinjer som gäller för alla universitet och högskolor” i strävan mot ett homogent förhållningssätt. Detta antyds vara

viktigt för att veta “hur man kommer jobba med detta” och “att det här ska vi göra”. Det kan tolkas som att en gemensam policy eftersträvas, denna tanke delas av andra.

*Någon form av dialog som ska leda fram till någon slags samsyn och hur ska vi se på detta? Ska vi betrakta detta som ett stort bekymmer eller ska vi betrakta detta som när man införde när miniräknaren kom fram inom matematiken. (Chef A)*

*Huvudsakligen uppifrån får jag nog säga samtidigt som det alltid kommer att finnas (modeller), så kommer det aldrig någonsin att finnas en modell för det man examinerar eller undervisar. Men det behövs någon typ av ändå inriktning och man ska tänka kring det här och den. (Chef J)*

Citatet av Chef A pekar på vikten av att skapa en samsyn, att det behövs en gemensam inställning och förståelse för AI-verktyget, oavsett om det betraktas som ett “stort bekymmer” eller som “när miniräknaren kom”, tolkat som att miniräknaren används som ett verktyg. Detta stödjer tolkningen att en gemensam förståelse önskas från en högre nivå. Chef J understryker därefter detta genom att hävda att trots att det alltid kommer att vara variationer och att det inte finns en enda modell, behövs det ändå en övergripande inriktning "uppifrån". Detta stödjer ytterligare tolkningen att det finns ett behov av övergripande riktlinjer, men med utrymme för individuell tolkning och tillämpning. Baserat på uttalanden från båda respondenterna framgår det att de ser ett behov av gemensamma riktlinjer för att säkerställa en samsyn och gemensam inriktning när det gäller användningen av AI-verktyg som ChatGPT. Detta behov sträcker sig över enskilda uppfattningar och visar på vikten av att ha ett gemensamt ramverk eller riktlinjer att följa.

Sammanfattningsvis finns det en efterfrågan bland våra respondenter för toppstyrning och tydliga riktlinjer för användningen av ChatGPT inom akademien. Respondenterna anser att detta behövs för att hantera förändringens komplexitet, förenkla beslutsfattande, ge stöd och säkerhet, samt för att skapa samsyn inom organisationen.

## **4.2 Vi vill inte ha riktlinjer ovanifrån**

Några av respondenterna uttrycker samtidigt en ovilja att implementera en strikt riktlinje ovanifrån gällande ChatGPT.

#### 4.2.1 För att arbetet är komplext

Vissa menar att de inte vill ha riktlinjer uppifrån eftersom universitetet har många olika institutioner, kurser och utbildningsmoment, och att det skulle vara svårt att hitta en detaljerad lösning som passar alla.

*Det ska absolut inte styras uppifrån, det ska vara beroende på situationen och kontexten, i vissa utbildningsmoment kan det vara väldigt bra, i andra kan vara väldigt dåligt. (Chef H)*

Chef H uttalande tolkas som att det råder en variation i användbarhet av ChatGPT beroende på utbildningsmoment och att det därför inte är lämpligt med en gemensam policy. Detta innebär att det “absolut inte” ska vara ett toppstyrt beslut.

*Universitetet består ju av inte bara olika fakulteter utan de olika institutioner är ämnen av väldigt olika karaktär. Så att det är inte riktigt säkert att det ens skulle vara möjligt att hitta en policy som skulle vara allmänt gångbar. (Chef I)*

*Jag skulle ju hellre vilja att vi systematiskt liksom adresserar frågan istället och att vi gör det på olika sätt, men på alla kurser är den lite olika användbar hittills den här chattbotten. Beroende liksom relaterat till kursinnehåll. (Chef I)*

I citaten uttrycker Chef I tvivel om att en universell policy ovanifrån kan vara effektiv eller lämplig, givet den unika karaktären av olika fakulteter och institutioner. Hen menar att på grund av bredden av olika utbildningar skulle det vara svårt att hitta ett ramverk som passar alla. Det här tyder på att det finns ett behov av självbestämmande och att hantera frågor på egen hand, baserat på specifika behov och förutsättningar för varje institution eller fakultet. Chef G instämmer om att den stora variationen mellan olika institutioner försvårar möjligheten att ha en gemensam strategi.

*Jag skulle inte vilja ha en one size fits all typ av strategi. Det här, för jag tror inte det fungerar alls faktiskt och bara alltså bara inom [fakultet X](...) där har vi institutioner som har storsalsföreläsning (...) med 400 pers och så*

*har vi då [fakultet X] som säger att nu har vi en stor storsalsföreläsning och så kommer jag här med 45 studenter. Det är ju liksom helt olika gruppstorlekar och det har ju också effekter på hur våra examinationer ser ut (...) och då tycker jag att det skulle vara farligt att man börjar liksom gå in och styr upp. (Chef G)*

Hen framhåller att en gemensam strategi inte är lämplig på grund av de varierande gruppstorlekarna på Fakultet X. Det kan tolkas som att den logistiska och organisatoriska aspekten hindrar möjligheten till en "one size fits all" typ av tillvägagångssätt. Vidare lyfts även problematik som påstås uppstå när en studierektor tar över kontrollen över enskilda kurser.

*Det finns ju folk som har kurser i väldigt specialiserade nischade områden och jag kan inte komma in på deras kurser och säga du, jag är studierektor så du får göra så här och så här är det, det går liksom inte, för då har jag blivit kursansvarig och då har den här titeln kursansvarige den här funktionen liksom urholkas lite, så det måste vara de enskilda lärarna som fattar besluten om hur liksom kursen ska förhålla sig till eller anpassa sig efter eller liksom hur man ska hantera detta då på kursnivå. (Chef B)*

Chef B uttrycker åsikten att enskilda lärare bör vara de som fattar beslut om sina kurser, särskilt eftersom de har expertkunskap om sina specifika områden. I detta exempel skulle Chef B då styra ovanifrån genom att bestämma hur läraren ska göra. Detta menar hen kan underminera rollen och friheten för enskilda lärare att anpassa och hantera sina kurser på det sätt de anser vara bäst och bekräftar därmed uppfattningen att den styrning som kommer ovanifrån inte är önskvärd.

#### 4.2.2 För att det måste komma nedifrån

Det finns en önskan bland vissa av våra respondenter, att i frågan om ChatGPT, så ska ansvaret för utformandet av ramverk komma nedifrån, alltså från lärarna.

*Det är många som säger (...) "Men hur ska vi veta om det inte finns någon regel?" och det är ju också en liten genväg, kan man säga, att här är ju lärare som vill veta vad de ska göra så de inte behöver tänka så mycket själv faktiskt. (Chef I)*



Med denna kommentar så förringar Chef I de som vill ha en riktlinje ovanifrån. Hen uttrycker att vilja ha en övergripande regel är en “genväg”, att denna vilja endast finns för att lärarna inte vill tänka kritiskt. Chef B nämner att hen vill att lärarna ska hantera det.

*Jag tycker det är viktigt att det är lärare som ska ta ledarskap i den här frågan. (Chef B)*

*Så vi måste ta ledarskap i frågan och ett sätt att göra det är att (...) jag stiftar ner, liksom vad vi själva tycker om det här och hur vi ser på det och hur vi ska arbeta med det och sånt där; så jag tycker det är mycket bra början. (Chef B)*

*Vissa riktlinjer när det gäller examination och så vidare kanske och då får vi ta ett gemensamt beslut för att underlätta för medarbetarna, men det kommer ju inte vara någon form av top down som kommer att fungera på ett bra sätt, generellt kommer det vara en mix av topdown av och bottom up (Chef H)*

Chef B ser det som en nödvändighet att lärarna och hen själv ska ha inflytande i att styra och forma sin tillvaro. Chef Hs uttryck indikerar att hen värderar delaktighet och förankring hos medarbetarna och inte ser en definitiv toppstyrning som vägen framåt. Hen förespråkar snarare en balans mellan toppstyrning och inkludering av medarbetarna för att underlätta för organisationen som helhet. Även Chef F bygger på med lärarnas inkludering.

*Det är svårt att ge en väldigt detaljerad styrning i detta utan på sätt och vis så tror jag det är bra att ha ett ramverk som är tydligt men ändå liberalt i den meningen att det finns precis som vi gör med alla andra verktyg på kurserna att vi låter lärarna väldigt mycket bestämma vilken litteratur och vilka hjälpmedel som ska användas och så. (Chef F)*

Detta uttryck indikerar en önskan om ett tydligt ramverk som samtidigt ger lärarna en betydande grad av frihet att bestämma vad som ska gälla på sina kurser. Det kan tolkas som en vilja att ha riktlinjer som ett slags ramverk för att ha något att förhålla sig till men samtidigt en möjlighet att anpassa användningen av ChatGPT efter de specifika behoven och förutsättningarna på respektive kurs.

### 4.2.3 För att det blir för mycket byråkrati

Att skapa riktlinjer ovanifrån kan enligt några av intervjuobjekten vara något som tillför för mycket byråkrati.

*Men nackdelen [med riktlinjer ovanifrån] är ju att det blir en jävla massa administration direkt så att man håller på liksom att man tror att nu har vi någonting bra här för att vi har regler (...) det blir nästan så att reglerna blir ett substitut för att faktiskt göra saker bra (...) det är ju dubbelsidigt svårt, det där med regler och förhållning alltså där och uppstyrning. (Chef C)*

*Ja, det har blivit mer strukturerat, utmärkelsen att det har blivit lite mer regler. Du ska ha de här 2 seminarierna, hur ett RP [research proposal] ska vara utformat och lite så. När jag doktorerade så var det lösare boliner, man skulle kunna säga att det var mer professionellt i den bemärkelsen att det var upp till de professionella. (Chef C)*

I Chef Cs svar observerar vi en känsla av frustration över de administrativa bördor och byråkratiska hinder som ofta uppstår som en följd av toppstyrda riktlinjer och regler. Hen uttrycker sin frustration över att administrativa uppgifter, som genereras av regler ovanifrån, kan bli så överväldigande att de tar över huvudfokus. Detta kan i sin tur leda till en situation där uppfyllandet av dessa administrativa krav uppfattas som ett tecken på framgång, snarare än den faktiska prestationen i arbetet. Chef C kritiserar även det faktum att yrket blivit mindre professionellt, och därmed mer byråkratiskt. Detta på grund av ökandet av övergripande regler ovanifrån, "lösare boliner" alltså mindre riktlinjer, tolkas dock som något positivt.

Sammanfattningsvis uttrycker respondenterna i kapitlet motstånd mot strikta toppstyrda riktlinjer för användning av ChatGPT vid universitetet. De menar att universitetets olika institutioner och kurser kräver en mer anpassad tillämpning. De framhåller lärarnas frihet att själv bestämma hur de använder verktyget, och ifrågasätter effektiviteten i en top-down-strategi, vilket de anser kan leda till onödig byråkrati.

### 4.3 Autonomi

Ett återkommande tema bland våra respondenter är att det finns en hög grad av autonomi i organisationen.

#### 4.3.1 Exempel på autonomi

Respondenterna detaljerar hur autonomin i universitetet påverkar dem, och hur dem arbetar kring den.

*Det finns en slags nationell policy kultur som handlar om att vi bestämmer aldrig någonting hundra procentigt i detalj av centrum, utan allt handlar om riktlinjer och vägledning och omdöme och sånt där. (Chef J)*

*Vi har vår egen kunskap mellan öronen, men sitter inte så mycket i instruktioner och ordrar som vår chef ger oss utan vi avgör ganska mycket själv. (Chef E)*

*Där kan jag som lärare fatta beslut och det är väldigt viktigt att det funkar så för annars sabbar man ju liksom innovationen i det yttersta ledet. Om du förstår vad jag menar, man måste kunna experimentera, innovera i kurser utan att styrelsen måste läggas i. (Chef B)*

Det finns en norm av decentraliserad styrning inom organisationen, där det läggs värde vid individuellt omdöme och vägledning snarare än strikt centralstyrning. Beslutsprocessen är decentraliserad, med fokus på vägledning och omdöme, istället för mikrohantering från ett centralt håll. Anställda uppmuntras till att utöva sina egna omdömen snarare än att strikt följa centraliserade direktiv. Individer känner att de har frihet att ta beslut baserat på sin egen kunskap, snarare än att strikt följa order från överordnade. Detta understryker den kultur av autonomi och individuellt omdöme som normalt sett associeras med en professionell byråkrati. Chef B påpekar hur hen värdesätter sin autonomi som lärare att fatta egna beslut, utan alltför mycket inblandning från högre upp i organisationen. Hen menar att denna autonomi är avgörande för att kunna experimentera och innovera inom kurserna. Vidare lyfts en aspekt om att ge personen som har mest kunskap befogenhet att fatta beslut.

*På gott och ont det autonoma så att säga att man är självständig och att man själv bestämmer hur man ska jobba och eftersom att den personen vet mest om det här, kan jag inte gå in och säga liksom att det bästa sättet att undervisa när det gäller finansiell ekonometri är att göra på det här sättet, Det kan inte jag göra. (Chef H)*

Chef H betonar att det inte är lämpligt att påtvinga någon sitt sätt att arbeta utan man bör snarare respektera individens kunskap och autonomi. Det kan tolkas som att Chef H menar att det är den personliga expertisen snarare än den formella positionen som ska vara avgörande vid beslutsfattande. Vidare framhålls vikten av att hjälpas åt och tillsammans navigera genom användningen av ChatGPT.

*Vi kommer också samla in erfarenheter kring att använda ChatGPT så att man då inte slår sönder det autonoma men man hjälper den autonoma att inte va så autonom helt enkelt. självständigt att man inte tar tar liksom idéer från andra, det är det som är viktigast att säga så att man inte blir självständig i någon form av nervositet eller dumhet, utan det gäller att vara självständig i ett klokt beslutsfattande med mycket information, om relevant information. (Chef H)*

Uttalandet kan ses som en strävan efter att skapa en balans mellan självständighet och insikten att inte enbart förlita sig på sina egna idéer. Det betonas att man inte bör blindt förlita sig på sig själv, utan istället ska prioritera förankring och att samla in idéer från olika håll. Chef C beskriver sitt arbete som en professionell byråkrati.

*Professionell byråkrati liksom, det skulle jag säga att det stämmer ju ganska bra. (Chef C)*

Det finns ett flertal exempel på den höga grad autonomi inom universitetet bland andra respondenter. Chef C väljer att definiera organisationen som en professionell byråkrati.

### 4.3.2 Autonomins påverkan på styrning

Vissa av intervjuobjekten anser att det kan vara en utmanande uppgift att styra ett universitet och att försök till detta kan leda till motreaktioner.

*Men vi har liksom våra maktmedel är relativt få... Man brukar säga det att att leda ett universitet är som ute och liksom släpper loss ett gäng katter och försöka gå igång och få dem att gå åt samma håll, va? Det är liksom ungefär så är det faktiskt det. (Chef D)*

*Vi har väldigt svårt att acceptera att någon säger så här gör vi. Nu ska alla göra på det här viset. Det är liksom som en signal till att vi inte gör på det viset. (Chef D)*

*Det skulle vara farligt att man börjar liksom gå in och styr upp och och säga nej. Men så här ska det vara. (...) om det blir sant då kommer personalen att sparka bakut. (...) jag tror mer på att man har större liksom institutionella ramverk, men att man har rätt mycket autonomi och frihet innanför de här för både fakulteter och institutioner. (Chef G)*

Citaten visar på en motståndskraft mot uniformitet och påbud, detta är tydligt då Chef G uttrycker att "vi har väldigt svårt att acceptera att någon säger så här gör vi". Detta tyder på en kultur som värdesätter individualitet och autonomi. Chef Gs uttalande om att det skulle vara "farligt" att börja reglera och säga nej indikerar att insatser för att minska autonomi i universitetet kan skapa en negativ reaktion från personalen. För mycket styrning av de anställda skulle då resultera att de "sparkar bakut". Chef D framställer att leda ett universitet som en utmanande uppgift, liknande att försöka få ett gäng katter att gå åt samma håll. Detta illustrerar svårigheterna med att införa uniforma styrningssystem inom universitetsmiljön och framhäver de begränsade maktmedel som ledningen har till sitt förfogande. Tillsammans visar citaten på en gemensam bild av universitetet som en plats där styrning är komplex och där resistens mot uniformitet är normen. Flera vill behålla denna autonomi.

*Jag (...) varken kan eller vill ha koll eller insyn i saker och ting som beslutas, var folk har sina rum eller vem som är lärare på en viss kurs eller liksom litteratur. (Chef J)*

*Min erfarenhet är att man (läraren) vill ha den här autonomi, att kursen ser ut på ett visst sätt, examinationsform ser ut på ett visst sätt och där lägger jag mig inte i. (Chef G)*

*Det är lätt för lärarna att sitta i sin lilla värld. Där måste jag ju vara på en högre nivå och se alla kurser och se hur de kopplas ihop och och den typen av strategiska beslut. (Chef G)*

Detta ger en bild av en universitetsmiljö där det finns en tydlig preferens för lärarautonomi, men det finns också en medvetenhet om behovet av strategisk övergripande styrning. Chef G tydliggör den respekt och autonomi som lärare får när det gäller hur deras kurser och examinationer utformas. Dock belyser hen även behovet av en övergripande strategisk syn på universitetets verksamhet genom att poängtera att lärarna har tendenser att “sitta i sin lilla värld” och undvika strategiskt tänkande. Här antyder Chef G att medan lärare fokuserar på sina specifika kurser, måste ledningen kunna se den större bilden och hur olika kurser kopplas ihop. Chef J visar på en känsla av avståndstagande från detaljerade beslut, vilket återigen visar att detaljstyrning inte är något som intresserar. Konsekvenser kan dock följa av en så prominent autonomi.

*Jag har liksom inväntat och det gör vi ju allihop, här i de andra institutionerna också på fakulteten om det skulle komma någon universitetsgemensam policy kring detta? Det har det inte gjort, som snacket går från initierade personer. Så det är osannolikt att det händer (universitet Y), det är liksom en federation av väldigt självständiga fakulteter. (Chef I)*

Chef I inväntar en övergripande riktlinje, men menar att på grund av den höga grad av divisionalisering av autonoma fakulteter i universitet, så är det inte möjligt att implementera denna. Detta är då en konsekvens av att fakulteterna är för självständiga, vilket gör att fakulteterna liknas med en “federation”.

Sammanfattningsvis illustrerar respondenternas erfarenheter att autonomi ger individen frihet att ta beslut baserat på sin egen kunskap, snarare än att följa centraliserade direktiv.

Dock lyfter även vissa autonomin från ett ledarperspektiv, där de tar upp de utmaningar som finns med att styra en institution med så mycket autonomi. Denna frihet att ta egna beslut och motstånd mot strikt centraliserad styrning skapar en situation där alla former av styrning blir svåra att genomföra, och resulterar i att de ofta inte “lägger sig i”.

#### **4.4 Informatik som överlägsna (inom ChatGPT)**

Det finns en uppfattning om att informatikerna är betydligt mer framstående inom området artificiell intelligens. Chef D uttrycker detta när hen talar om informatikinstitutionen.

*Det är informatik tror jag som är väldigt som är liksom långt fram och har haft koll på detta i ett antal år (Chef D)*

*Våra informatiker på skolan, de skrattar ju lite gott åt oss andra, för de har ju haft koll på det här jättelänge och vi andra har ju vaknat upp det sista halvåret. (Chef D)*

Det framkommer att informatiker på skolan har varit mer engagerade och besitter bredare kunskap om användningen av AI-verktyg, vilket kan tolkas som att de har en viss överlägsenhet inom ämnet gentemot andra grupper.

*vi har ju flera lärare, framför allt på informatik. Som gått stenhårt igång på det här (ChatGPT) och som använder det här och nu. (Chef J)*

*institutionen för informatik har i flera år använt liknande chattbotar för att testa programkoder. (Chef I)*

Chef J betonar informatiks entusiastiska inställning till ChatGPT och Chef I nämner informatikfakultetens flertal år av erfarenhet inom ämnet. Informatik jämförs med andra institutioner och kurser, vilket framhäver deras position som “före” inom ämnet.

*informatik till exempel (...) de jobbar ju själva med att skapa AI verktyg*

*i princip delvis och undervisar i det. De använder det redan aktivt där man har kurser där studenter ska använda AI för att jobba med. (...)och sen så har du kurser som ligger väldigt, väldigt långt från där (Chef F)*

*Allt handlar om riktlinjer och vägledning och omdöme och sånt där för det är klart att jag kan ju bara bejaka, om till exempel vi har en väldigt pigg och entusiastisk informatikinstitution. Den har ju tagit till sig där direkt bara. "Gud vad kul! Ett nytt sätt att lära liksom programmering och systemdesign" medan andra som kanske kör stora block av studenter inom inom något, liksom marknadsföring och så bara ser framför sig att alltihopa rasar (Chef J)*

Chef Fs uttalande kan tolkas som att de anser att informatikerna är mycket framstående och progressiva när det gäller användningen av AI-verktyg. Chef J ger uttryck för liknande tankar och informatikinstitutionen beskrivs som "väldigt pigg och entusiastisk" och tar snabbt till sig nya metoder. De båda jämför informatik med andra. Till exempel marknadsföring, som antyds sakna samma entusiasm som informatik, ser framför sig att "alltihopa rasar" med införandet av dessa förändringar. Andra kurser beskrivs också vara väldigt, väldigt långt ifrån informatik. Dessa jämförelserna stärker bilden av att informatik är långt fram i utvecklingen. Chef J uttrycker att han "kan ju bara bejaka" när det gäller frågan om riktlinjer och vägledning, detta för att informatik anses vara kunskapsöverlägsen inom ämnet. Samtidigt har övriga grupper på skolan nyligen börjat bli medvetna om och engagerade i användningen av dessa verktyg.

*Vi har haft en större ett större sådana här breakfast-talk från en kille på informatik (...) han är en av dem som ser väldigt mycket möjligheter med detta. Men det är väl på det stadiet vi är tror jag. Det är liksom en allmänt generell, liksom försöka fatta vad är detta, vad kan konsekvenserna bli i den gruppen som jag ingår? (Chef D)*

Chef D beskriver sig själv och övriga fakultetsmedlemmar som i en tidig fas av förståelse där de försöker greppa verktygets konsekvenser och fördelar. I denna situation blir informatik en kunskapskälla för resterande medarbetare, där institutionen också upphöjs



till en slags ledarposition genom att få möjligheten att lära upp dem andra som får “försöka fatta”.

Sammanfattningsvis visar det här avsnittet att informatikinstitutionen är inom fakulteten framstående när det gäller användningen och förståelsen av AI-verktyg som ChatGPT. De anses av intervjuobjekten vara kunskapsöverlägsna, progressiva och tar ledningen i att använda och förstå dessa verktyg, vilket skapar en tydlig distinktion mellan dem och andra avdelningar och kurser vid universitetet. Det kan därför tolkas som att informatik “idoliserar” av de andra institutionerna inom ämnet artificiell intelligens.

#### **4.5 Sammanfattning**

I vårt empiriska material framträder det tydligt att det finns två olika åsikter kring hur riktlinjer ska införas. Dels finns det en önskan om riktlinjer från ovan inom organisationen. Denna önskan grundas i flera faktorer: behovet av styrning, en önskan om att förenkla arbetet, rädslan för att göra fel och en längtan efter att ha samma synsätt. Dock finns det även en motsatt önskan om att inte ha riktlinjer från ovan, främst baserat på den stora skillnaden mellan olika institutioner och kurser i arbetet, behovet av att initiativ ska komma från gräsrotsnivå och en ovilja att öka byråkratin. Autonomi spelar en stor roll i detta, och det presenteras flera exempel på hur autonomi framträder i praktiken. Dessutom undersöktes hur autonomi påverkar styrningen inom organisationen och resultaten indikerade att det kan leda till utmaningar att styra.

Allt detta tyder på att organisationens struktur och kultur är komplexa, och att det finns en konstant avvägning mellan behovet av styrning och önskan om autonomi. Dessutom blir det tydligt att det inte finns någon enhetlig uppfattning av organisationens värderingar. Det finns också en tydlig distinktion mellan olika delar av organisationen, där informatikinstitutionen framhävs som överlägsen inom ämnet artificiell intelligens och mer framstående än andra.

## Diskussion

*I följande avsnitt kommer de empiriska fynden att ställas i relation till tidigare forskning. Inledningsvis presenteras empiriska fynd som tyder på svårigheter och ovilja att styra användningen av ChatGPT ovanifrån. Därefter presenteras det motsatta - en önskan om riktlinjer från överordnade instanser. Slutligen nyanserar vi befintlig litteratur och konkretiserar vårt teoretiska bidrag.*

### 5.1 Autonomi som hinder till styrning

Ur bearbetningen av det empiriska materialet har tydliga mönster utkristalliserats och genomgående i empirin ser vi tydligt uttryck för kopplingar till det autonoma arbetet som klassificerar professionsbyråkratin (Mintzberg, 1980). Vikten av autonomi stammar från den komplexitet som arbetet innebär och ur den kunskap vardera medarbetare besitter och detta ges uttryck för i empirin. Detta blir än mer uppenbart när vi ser att respondenterna tydligt definierar hur viktigt de ser på att behålla autonomi, där medarbetarna “sparkar bakut” om de anser sig vara styrda för mycket. Det finns fokus på medbestämmanderätt i organisationen vilket synliggörs och kan också ses som en koppling till den autonoma och decentraliserade formen hos en professionell byråkrati.

Vi ser också en definierad konsekvens av denna höga grad av autonomi, där styrning upplevs som försvårad eller ibland inte möjlig. Detta ledde till en något diffus uppfattning av chefsrollen, där det ibland ter sig oklart hur och ens om respondenterna ska styra verksamheten. Detta verkar komma sig dels av arbetets komplexitet, dels av motsträviga underordnade - att likna med vallandet av katter (von Nordenflycht, 2010 ; Chef D). Både Reinhardt et al. (2011) och Mládková (2013) lyfter detta i sina studier och som Freidson (1984) menar är detta inte ovanligt då det ofta förekommer konflikter mellan de professionella och de administrativa (byråkratiska) intressena i en professionell byråkrati. I empirin ser vi tecken på detta i och med att Chef C ser ökade riktlinjer ovanifrån som “en jävla massa administration” som har konsekvensen att det stör arbetet och skapar mindre tid för de professionella.

## **5.2 Riktlinjer, men på vårt sätt**

Något vi ser i vårt empiriska material är att även om en stor del av respondenterna förespråkar autonomi och självstyre så tenderar somliga att vilja införa någon form av styrmedel ändå. Även om många uttrycker en fri syn på hanteringen av fakultetens kärnverksamhet ser vi liknande tendenser i vårt empiriska material som det Abernethy och Stoelwinder (1990a) presenterar. I deras fall såg de att kontrollmekanismer mottogs bättre av medarbetarna om initiativet utformats av "experten" inom organisationen. Där en del av motståndet mot en universitetsgemensam policy, som vi har hittat i empirin, är att arbetet som utförs i olika kurser är så pass annorlunda och komplext. Utifrån Abernethy och Stoelwinder (1990a) kan det tolkas att motståndarna skulle vara positiva till riktlinjer om de skapas av de som är "experter" inom området, och att dessa skulle mottas bättre av medarbetarna.

Vidare finner vi i vårt material att det finns respondenter som önskar helt decentraliserat beslutfattande, att det inte går att implementera styrmedel på en såpass autonom verksamhet, likt vad Ehin (2008) samt Lee och Edmondson (2017) förespråkar i sin litteratur. En del av respondenterna uttrycker att deras åsikt är att inkludera eller helt överlämna det till medarbetarna, då de anser att arbetets komplexitet behöver tas i åtanke vid utformandet för att styrmedlet ska gå att tillämpa. Vilket återkommer i andra uttalanden, när respondenterna finner sig i en position där operativa beslut behöver tas så överlåter de ansvaret fullständigt till medarbetarna, och fokuserar istället själva på den strategiska utformningen. Utöver att dessa tendenser passar väl med Mintzbergs syn på professionsbyråkratisk organisation ser vi även likheter med vad Cordery et al. (2010) och Mládková, Zouharová & Nový (2015) finner. Där den förstnämnda indikerade en korrelation mellan ökad prestation och självstyre och sistnämnda visar på att kunskapsarbetare vill att deras överordnade bara ska förse dem med det som behövs för att kunna utföra sitt arbete.

## **5.3 Att vilja ha toppstyrning**

Trots den extensiva forskning - som uppmanar till att minska vertikal styrning i kunskapsintensiva organisationer (Reinhardt et al, 2011; von Nordenflycht, 2010; Kärreman & Rennstam, 2019; Mládková, 2013; Kärreman & Alvesson, 2004; Tapanila, Siivonen & Filander, 2018), om vikten av att inkludera medarbetaren i beslutsfattandet; i

en professionsbyråkrati (Carli, Tagliaventi & Cutolo, 2018; Freidson, 1984; Ouchi, 1980); i osäkra tider (Nguyen et al., 2023; Cordery et al., 2010) fullt ut och istället införa självreglering (Ehin, 2008; Lee & Edmond, 2017) så finner vi ändå respondenter som önskar toppstyrning.

### 5.3.1 Samsyn & trygghet

Våra empiriska fynd indikerar att en betydande andel av respondenterna efterfrågade en policy eller riktlinjer för att de skulle känna sig trygga i sin roll och undvika potentiella misstag. Respondenterna uttrycker även att det inte bör vara upp till den enskilda individen att på egen hand navigera genom den komplexa frågan som rör ChatGPT. Genom att ha standardiserade kunskaper och färdigheter, enligt Kärreman och Rennstam (2019), skulle medarbetarna kunna uppleva en ökad säkerhet i sitt arbete genom att följa etablerade rutiner och metoder. Denna observation ger stöd åt Mintzbergs (1984) påstående om att det är kunskapsarbetarens färdigheter som definierar professionalism, samtidigt som kunskapen själv är standardiserad. Respondenternas uttryckta oro för att begå misstag kan tolkas som en indikation på att de känner ett behov av att ha tydliga och standardiserade riktlinjer för att undvika felaktiga handlingar och upprätthålla en professionens praxis. Det är genom denna kontext som respondenternas önskan om standardisering av kunskap och riktlinjer för att skapa en känsla av trygghet och säkerhet i rollen förstås. Denna efterfrågan kan ses som en reaktion på den komplexitet och osäkerhet som är förknippad med användningen av ChatGPT inom lärarprofessionen, och behovet av vägledning och stöd för att hantera de utmaningar som uppstår i samband med detta verktyg.

### 5.3.2 Byråkratisk styrning som motverkan till autonomi

Pihl & Tengblad (2020) liknar den självstyrande naturen hos kunskapsarbetare med att "valla katter", en metafor som speglar utmaningarna i att styra och påverka dessa individer. Denna liknelse stärks av våra empiriska fynd som använder sig av samma liknelse för att bevisa utmaningen att styra ett universitet. Som vi tidigare beskrivit har universitetet en hög grad av autonomi, och försök till att styra sina medarbetare kan resultera i att de "sparkar bakut". Tidigare forskning om kunskapsintensiva företag och organisationer beskriver hur kunskapsarbetare upplever att de behöver mindre ledarskap (von Nordenflycht, 2010; Kärreman & Alvesson, 2004). Efterfrågan av riktlinjer ovanifrån kan då enligt vår empiri beskrivas som ett svar på den frustration som kan uppstå när cheferna

inte kan påverka sina medarbetare. Då kan de använda riktlinjer som skapats av en högre myndighet som ett styrningsverktyg, för att "banka" sina medarbetare i huvudet med dem och på det viset få sin vilja igenom. Detta för att motverka att medarbetarna sparkar bakut mot cheferna, utan att ansvaret på riktlinjer läggs på den högre myndigheten. Enligt (Kärreman & Rennstam, 2019; Kärreman & Alvesson, 2004) är arbetsrutinerna ofta inte standardiserade nog i professionella byråkratier för att möjliggöra beteendestyrning, och därför styrs de vanligtvis genom normativ styrning (Kärreman & Alvesson, 2004).

Motsägande detta kan införandet av riktlinjer som styrningsverktyg vara ett exempel på byråkratisk styrning, där auktoriteten ligger i regler och föreskrifter som styr beteendet (Rennstam, 2017). Det betyder att det kan finnas en ökad tendens mot en form av byråkratisk styrning i kunskapsintensiva organisationer, vilket utmanar de traditionella antagandena om normativ styrning och kunskapsarbetarnas autonomi. Dessa riktlinjer kan ge ledarna verktyg att "valla katterna", och därmed styra medarbetarna mer effektivt. Men det kan också leda till potentiella konflikter och stridigheter, då kunskapsarbetare kanske inte alltid accepterar denna form av styrning. Därför behövs mer forskning för att bättre förstå dynamiken och effekterna av denna förändrade styrningsmetod i kunskapsintensiva organisationer.

#### **5.4 Utmanande av kompetensbaserad ledning**

Enligt Abernathy & Stoelwinder (1990b) kommer den mest kompetenta eller kunniga personen i en professionell byråkrati att utforma standardiserade metoder och praxis som sedan följs av övriga. En stor del av våra respondenter idoliserar institutionen för informatik på grund av de anses besitta mer kompetens inom området artificiell intelligens. Detta indikerar att respondenterna betraktar sig själva som mindre kompetenta inom detta område. Enligt Abernathy & Stoelwinder (1990b) skulle de andra institutionerna efterfråga en riktlinje skapad direkt av informatikinstitutionen och ta efter informatik på egen hand, med tanke på deras beskrivna kunskapsövertag inom ämnet. I vår empiriska analys motsägs dock denna teoretiska förväntning, då ett antal respondenter efterfrågar riktlinjer och policies från högre instanser, såsom universitetet eller till och med regeringen. Denna önskan efter riktlinjer från högre instanser strider även mot den traditionella uppfattningen inom professionella byråkratier och bland kunskapsarbetare

som präglas av en strävan efter autonomi och motstånd mot styrning, enligt bland annat von Nordenflycht (2010), Kärreman & Alvesson (2004) och Mintzberg (1980).

Vårt bidrag till den befintliga teorin inom fältet styrning av professionella byråkratier ligger därför i vårt ifrågasättande av antagandet om kunskapsarbetarnas autonomi och deras motstånd mot ledarskap och styrning. Vår studie indikerar att det finns en potential för byråkratisk styrning i kunskapsintensiva organisationer, i form av riktlinjer och föreskrifter som kan användas som styrverktyg. Detta utmanar den traditionella synen på styrning i dessa organisationer som huvudsakligen normativ och icke-direktiv. Våra empiriska fynd utmanar även antagandet att den mest kompetenta eller kunniga personen inom en professionell byråkrati kommer att bli efterfrågad att utforma standardiserade metoder och praxis från andra inom organisationen. Istället indikerar texten att individer inom en sådan organisation kan önska och efterfråga riktlinjer och policies från högre instanser istället.

## Slutsats

*I följande kapitel presenteras vad studien slutligen bidrar med, diskussionen sammanfattas, studiens begränsningar tas upp samt hur den kan bidra till framtida forskning.*

Studien har undersökt hur chefer på en fakultet vid ett universitet uppfattar behovet av styrning och riktlinjer när det råder ökad osäkerhet inom kärnverksamheten. Ett specifikt fokus i studien har legat på att analysera hur formella ledare reagerar på ChatGPT och liknande AI-baserade modeller samt deras syn på styrning av detta. Vi ämnade således bidra till forskningen om styrning och analysera formella ledares preferenser av styrning i en universitetskontext, eftersom vi ansåg detta ett otillräckligt utforskat område i behov av ytterligare studier.

Vår studie ger insikter som tyder på att autonomi och självstyre spelar en central roll inom universitetet vi studerat. Denna betoning av autonomi kan förklaras av det komplexa och kunskapsintensiva arbete som utförs av akademiker. Trots detta upptäcktes en öppenhet för en viss form av styrning eller riktlinjer. Vissa chefer efterfrågade till och med byråkratisk styrning för att hantera utmaningarna inom den autonoma verksamheten. Detta önskemål verkade grundas i att standardisering av kunskap och riktlinjer kan erbjuda trygghet och säkerhet i deras arbete, särskilt vid införande av nya verktyg som ChatGPT. Dessutom fanns det en önskan om att erhålla riktlinjer och policys från högre instanser för att kompensera för bristande kunskap och osäkerhet inom området artificiell intelligens.

Vår studie bidrar även till att nyansera befintlig teori genom att visa att formella ledare faktiskt kan efterfråga riktlinjer från högre instanser, vilket går emot tidigare antaganden inom forskningsfältet. Våra observationer av chefernas önskan om riktlinjer från högre instanser utmanar den traditionella bilden av autonomi och självstyre inom en professionell byråkrati. Dessutom går det emot antagandet om att professionella i en byråkrati kommer att följa den mest kompetenta eller kunniga personen, det vill säga institutionen för informatik i detta fall. Istället framkom en efterfrågan på riktlinjer från ännu högre instanser. Detta resultat understryker vikten av att fortsätta utforska och förstå den breda variationen av perspektiv som präglar styrningen av dessa organisationer.

## 6.1 Studiens relevans

Genom vårt arbete presenterar vi en kompletterande syn på styrning av en professionsbyråkratisk organisation som kan vara ett värdefullt tillskott till den nuvarande teorin. Det vi presenterar visar på ett skifte i användningen av byråkratiska kontrollformer för att styra kunskapsarbetare, vilka normalt sett har en hög grad av autonomi i sin vardag. Vi argumenterar för att chefer inom universitet kan förespråka en byråkratisk styrning, trots förväntat motstånd, om styrmedlen kan rättfärdigas antingen genom att förenkla vardagen eller genom att utformas av experter.

Denna kompletterande syn på styrning av kunskapsarbetare ger en insikt om hur styrning kan accepteras. Om styrformen utformas på ett sätt som de anställda accepterar, kan det finnas en positiv inställning till användningen av byråkratiska styrmedel. Detta innebär att vårt bidrag eventuellt kan tillämpas för att tolka eller implementera andra former av styrning inom kunskapsorganisationer.

Genom att ta del av vår studie kan ledare och chefer få insikt i de spänningar och motstridiga intressen som kan uppstå i samband med införandet av AI-verktyg inom en kunskapsintensiv organisation. Forskare inom organisation kan också dra nytta av vår studie eftersom den bidrar till att nyansera den befintliga forskningen genom att undersöka sambandet mellan autonomi, styrning och användningen av AI-verktyg i en professionell byråkratisk kontext. Resultaten kan vara relevanta för att förstå hur autonomi och styrning kan samverka och påverka arbetet och ledarskapet i professionella byråkratier.

## 6.2 Begränsningar

En begränsning med vår studie är att den består av ett begränsat antal studieobjekt från en och samma fakultet på ett universitet vilket gör det svårt att generalisera resultaten till andra liknande kontexter eller populationer. Svaren och uppfattningarna som har erhållits i denna studie kan därför skilja sig från liknande studier på andra universitet eller fakulteter. Dessutom utgår vår studie ifrån respondenterna som chefer, vilket innebär att vi inte kan dra slutsatser om hur medarbetare generellt kan reagera på ChatGPT och hur de kan se på byråkratisk styrning. Vi har även studerat ett fenomen under "mognad", dvs mitt i en pågående förändringsprocess, vilket gör att svaren vi fått från våra intervjuobjekt starkt



beror på när intervjuerna genomförts. Det är därmed möjligt att om studien hade genomförts vid en aningen tidigare eller senare tidpunkt, hade svaren varit annorlunda.

### **6.3 Framtida studier**

Som litteraturen uttrycker blir universitet allt mer byråkratiska. Genom vår studie har vi sett hur riktlinjer från en högre instans efterfrågas. Vi anser därför att det kan vara gynnsamt att undersöka djupare vad det är som får universitet och andra professionella organisationer att bli mer byråkratiska. En viktig aspekt att undersöka är relationen mellan byråkratisk styrning och autonomi inom dessa organisationer. Hur kan man balansera behovet av styrning och kontroll med behovet av kreativitet, innovation och akademisk frihet? Det är intressant att studera hur olika strategier och modeller för styrning kan påverka medarbetarnas motivation, engagemang och förmåga att utföra sitt arbete. Det är också givande att undersöka hur lärare ser på riktlinjer. Det är möjligt att lärares syn skiljer sig från chefers. Vidare kan forskning fokusera på jämförande studier mellan olika lärosäten och professionella byråkratier för att undersöka variationer i graden av byråkratisering och de faktorer som påverkar dessa skillnader. Genom att jämföra olika kontexter och organisationer kan vi få en bredare förståelse för byråkratins komplexitet. Longitudinella studier kan också vara värdefulla för att undersöka förändringar över tid och identifiera trender i byråkratiseringen inom universitet och professionella byråkratier. Genom att följa organisationernas utveckling över längre tidsperioder kan vi identifiera drivkrafter och kritiska händelser som påverkar byråkratins omfattning.

## Referenser

- Abernethy, M. A. & Stoelwinder, J. U. (1990a). PHYSICIANS and RESOURCE MANAGEMENT in HOSPITALS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION, *Financial Accountability and Management*, vol. 6, no. 1, pp.17–31, Tillgänglig Online:  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0408.1990.tb00325.x?casa\\_token=MoPMgvQVos4AAAAA:O5ff6cz6QMNE\\_aXUxhio-tRIGz5H3DDdLrYCSZ4EjvWyOxkkWhcVZw6uVHgs\\_xKowjexOZXqOfliIA](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0408.1990.tb00325.x?casa_token=MoPMgvQVos4AAAAA:O5ff6cz6QMNE_aXUxhio-tRIGz5H3DDdLrYCSZ4EjvWyOxkkWhcVZw6uVHgs_xKowjexOZXqOfliIA) [Hämtad 23/05/2023]
- Abernethy, M. A. & Stoelwinder, J. U. (1990b). The Relationship between Organisation Structure and Management Control in Hospitals: An Elaboration and Test of Mintzberg's Professional Bureaucracy Model, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 3, no. 3, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> :  
<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/09513579010142616/full/html> [Hämtad 23/05/2023]
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). (Un)Conditional Surrender? Why Do Professionals Willingly Comply with Managerialism, i *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29, pp.29–45, Tillgänglig Online:  
<https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/15605/1/> [Hämtad 25/05/2023]
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2020). Inledning - Problem På Universitet Och Högskolor, i M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Ledning Och Sned-Styrning I Högskolan*, Lund: Studentlitteratur, pp.23–48
- Alvesson, M. & Svensson, P. (2020). Över- Och Under- Styrning - Frihet, Kontroll Och Gnäll I Den Akademiska Världen, i M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Ledning Och Sned-Styrning I Högskolan*, Lund: Studentlitteratur, pp.49–76
- Analoui, B. D., Hannah Doloriert, C. & Sambrook, S. (2012). Leadership and Knowledge Management in UK ICT Organisations, *Journal of Management Development*, vol. 32, no. 1, pp.4–17, Tillgänglig Online:  
[https://www.researchgate.net/publication/262890633\\_Leadership\\_and\\_knowledge\\_management\\_in\\_UK\\_ICT\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/262890633_Leadership_and_knowledge_management_in_UK_ICT_organisations) [Hämtad 26/05/2023]

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change., *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, pp.133–141, Tillgänglig Online :  
<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change> [Hämtad 10/05/2023]
- Brandeis University. (2023). Preliminary Guidelines, *Brandeis University*, Tillgänglig Online: <https://www.brandeis.edu/teaching/chatgpt-ai/chatgpt.html> [Hämtad 28/05/2023]
- Bränström, S. L. (2022). AI-Revolutionen Är Här: ”Lätt Att Bli Förbluffad”, *Svenska Dagbladet*, 14 December, Tillgänglig Online:  
<https://www.svd.se/a/APb83q/open-ai-s-chat-gpt-valte-internet-wallenberg-satsar-p-a-svenskt-program> [Hämtad 03/05/2023]
- Bromée, O., Emgård-Rydberg, E. & Pepaj, A. (2015). Styrning Av Kunskapsarbetare, *LUP Student Papers*, Tillgänglig Online:  
<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/7995091> [Hämtad 26/05/2023]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska Forskningsmetoder, Stockholm: Liber
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 4, pp.369–380, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> :  
<https://eds-p-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=0d95a934-0ccc-4ff4-ac61-a31d6fbbfe2c%40redis> [Hämtad 08/05/2023]
- Carli, G., Tagliaventi, M. R. & Cutolo, D. (2018). One Size Does Not Fit All: The Influence of Individual and Contextual Factors on Research Excellence i Academia, *Studies in Higher Education*, vol. 44, no. 11, pp.1912–1930, Tillgänglig Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2018.1466873> [Hämtad 26/05/2023]
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. & Wall, T. D. (2010). The Impact of Autonomy and Task Uncertainty on Team Performance: A Longitudinal Field Study, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2-3, pp.240–258, Tillgänglig Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.657> [Hämtad 26/05/2023]

- Ehin, C. (2008). Un-Managing Knowledge Workers, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no. 3, pp.337–350, Tillgänglig Online:  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930810891965/full/html?casa\\_token=7u10Lhne4-kAAAAA:GJ3G6upLRZfDQ9nODT78jjV7fKnxwKMp7x\\_8zJ7LLzn9eagfsozLXCFKRCKMUT6nrT-0-VZidCi6jO-Vtd0C07YArmsQG8Ibce2atO6iF1UJOizBWAI](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930810891965/full/html?casa_token=7u10Lhne4-kAAAAA:GJ3G6upLRZfDQ9nODT78jjV7fKnxwKMp7x_8zJ7LLzn9eagfsozLXCFKRCKMUT6nrT-0-VZidCi6jO-Vtd0C07YArmsQG8Ibce2atO6iF1UJOizBWAI) [Hämtad 25/05/2023]
- Freidson, E. (1984). The Changing Nature of Professional Control, *Annual Review of Sociology*, vol. 10, no. 1, pp.1–20, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> :  
<https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2083165> [Hämtad 24/05/2023]
- Gjerde, S. & Alvesson, M. (2019). Sandwiched: Exploring Role and Identity of Middle Managers in the Genuine Middle, *Human Relations*, vol. 73, no. 1, p.001872671882324, Tillgänglig Online:  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726718823243> [Hämtad 26/05/2023]
- Gjerde, S. & Benner, M. (2020). Tratt, Consigliere, Gisslan Eller Paraply? - Rollen Som Mellanchef I Akademin, i M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Ledning Och Sned-Styrning I Högskolan*, Lund: Studentlitteratur, pp.107–129
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). Case Study Methods : Differing Perspectives, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> : <https://methods-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/book/case-study-methods/n1.xml> [Hämtad 18/05/2023]
- Karran, T. (2007). Academic Freedom in Europe: A Preliminary Comparative Analysis, *Higher Education Policy*, vol. 20, no. 3, pp.289–313, Tillgänglig Online:  
[https://www.researchgate.net/publication/31952446\\_Academic\\_Freedom\\_in\\_Europe\\_A\\_Preliminary\\_Comparative\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/31952446_Academic_Freedom_in_Europe_A_Preliminary_Comparative_Analysis) [Hämtad 26/05/2023]
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm, *Organization*, vol. 11, no. 1, pp.149–175, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> :

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508404039662> [Hämtad 26/05/2023]

Kärreman, D. & Rennstam, J. (2019). Styrning - Beteende, Resultat Och Normer, i M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Organisationer, Ledning Och Processer*, Lund: Studentlitteratur, pp.147–169

Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2002). The Return of the Machine Bureaucracy? - Management Control in the Work Settings of Professionals, *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, no. 2, pp.70–92, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> : <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/40397534> [Hämtad 28/05/2023]

Lakshman, C. (2007). Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, no. 1, pp.51–75, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> : <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/01437730710718245/full/html> [Hämtad 28/05/2023]

Lanaj, K., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Barnes, C. M. & Harmon, S. J. (2013). The Double-Edged Sword of Decentralized Planning in Multiteam Systems, *The Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 3, pp.735–757, Tillgänglig Online: <https://www.jstor.org/stable/43589941?refreqid=fastly-default%3A5bf98efa2e50a5145aedda97ae8b58d9> [Hämtad 28/05/2023]

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing, *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, no. 1, pp.35–58, Tillgänglig Online: [https://www.researchgate.net/publication/319550780\\_Self-managing\\_organizations\\_Exploring\\_the\\_limits\\_of\\_less-hierarchical\\_organizing](https://www.researchgate.net/publication/319550780_Self-managing_organizations_Exploring_the_limits_of_less-hierarchical_organizing) [Hämtad 26/05/2023]

Lin, L., Müller, R., Zhu, F. & Liu, H. (2019). Choosing Suitable Project Control Modes to Improve the Knowledge Integration under Different Uncertainties, *International Journal of Project Management*, vol. 37, no. 7, pp.896–911, Tillgänglig Online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786318311360> [Hämtad 23/05/2023]

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp.287–300, Tillgänglig Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401> [Hämtad 23/05/2023]

Marjoribanks, K. (1977). BUREAUCRATIC ORIENTATIONS, AUTONOMY and the PROFESSIONAL ATTITUDES of TEACHERS, *Journal of Educational Administration*, vol. 15, no. 1, pp.104–113, Tillgänglig Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb009768/full/html> [Hämtad 26/05/2023]

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives, [e-book] Harlow Financial Times Prentice Hall [20]10, Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida : <https://www.vlebooks-com.ludwig.lub.lu.se/Product/Index/2026459?page=0&startBookmarkId=-1> [Hämtad 24/05/2023]

Metz, C. & Schmidt, G. (2023). Elon Musk and Others Call for Pause on A.I., Citing ‘Profound Risks to Society’, *The New York Times*, 29 March, Tillgänglig Online: <https://www.nytimes.com/2023/03/29/technology/ai-artificial-intelligence-musk-risks.html> [Hämtad 05/05/2023]

Mintzberg, H. (1980). STRUCTURE in 5’S: A SYNTHESIS of the RESEARCH on ORGANIZATION DESIGN, *Management Science*, vol. 26, no. 3, pp.322–341, Tillgänglig Onlinge genom LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> : <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2630506> [Hämtad 5/05/2023]

Mintzberg, H. (1984). Henry Mintzberg: Power in and around Organizations 1983, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 700 Pages, *Organization Studies*, vol. 5, no. 4, pp.377–378, Tillgänglig Online:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084068400500419> [Hämtad 20/05/2023]

Mládková, L. (2013). Kidmore End: Academic Conferences International Limited., European Conference on Knowledge Management;, September 2013, pp.446–452, Tillgänglig Online: <https://www.proquest.com/openview/03cf780dd80e487e9ae7ef8c93b0fc79/1?cbl=1796412&pq-origsite=gscholar> [Hämtad 26/05/2023]

Mládková, L., Zouharová, J. & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 207, pp.768–776, Tillgänglig Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052969> [Hämtad 25/05/2023]

Monteiro, P. & Adler, P. S. (2021). Bureaucracy for the 21st Century: Clarifying and Expanding Our View of Bureaucratic Organization, *SSRN Electronic Journal*, vol. 16, no. 2, pp.427–475, Tillgänglig Online: [https://www.researchgate.net/publication/359039242\\_Bureaucracy\\_for\\_the\\_21st\\_Century\\_Clarifying\\_and\\_Expanding\\_Our\\_View\\_of\\_Bureaucratic\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/359039242_Bureaucracy_for_the_21st_Century_Clarifying_and_Expanding_Our_View_of_Bureaucratic_Organization) [Hämtad 25/05/2023]

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no. 6, pp.705–750, Tillgänglig Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001583> [Hämtad 25/05/2023]

Nguyen, T., Hallo, L., Chileshe, N. & Nguyen, N. H. (2023). Towards a Sustainable Integrated Management Approach to Uncertainty Surrounding COVID-19, *Systems Research and Behavioral Science*, Available Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sres.2936> [Hämtad 25/05/2023]

Nyman, P. (2015). Att Generalisera, Tillgänglig Online: [http://www.parnyman.com/files/lectures/150904\\_f5\\_notes.pdf](http://www.parnyman.com/files/lectures/150904_f5_notes.pdf) [Hämtad 21/04/2023]

- OpenAI. (2022). Introducing ChatGPT, *Openai.com*, Tillgänglig Online:  
<https://openai.com/blog> [Hämtad 01/05/2023]
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp.129–141, Tillgänglig Online:  
<https://www.jstor.org/stable/2392231?seq=1> [Hämtad 25/05/2023]
- Petersson, J. & Lindberget, T. (2022). Styrning Av Autonoma Arbetare:, *DIVA*, Tillgänglig Online: <https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1706018/FULLTEXT01.pdf>  
[Hämtad 26/05/2023]
- Pihl, H. & Tengblad, S. (2020). Att Valla Kater I Akademin Allmänning, i M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Ledning Och Sned-Styrning I Högskolan*, Lund: Studentlitteratur AB, pp.77–107
- Pitkänen, C. & Andersson, E. (2021). Vårdpersonalens Upplevelser Av COVID-19 Pandemin I Finland, Tillgänglig Online:  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499218/Eirins%20%26%20Celinass%20examensarbete%203.5.21.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Hämtad 26/05/2023]
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. & Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions-Results of Two Empirical Studies, *Knowledge and Process Management*, vol. 18, no. 3, pp.150–174, Tillgänglig Online:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.378> [Hämtad 25/05/2023]
- Rennstam, J. (2017). Control, I C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis (eds), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Tillgänglig Online genom LUSEM Library hemsida  
<http://www.lusem.lu.se/library> :  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/9781118955567.wbieoc044> [Hämtad 25/05/2023]
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att Analysera Kvalitativt Material, i *Handbok I Valitativa Metoder*, Liber, pp.194–210, Tillgänglig Online genom LUSEM Library



hemsida: <https://canvas.education.lu.se/courses/21783/files/3460601?wrap=1>  
[Hämtad 25/04/2023]

Room, S. (2023). ChatGPT Triggers Push Back on AI, *Forbes*, Tillgänglig Online:  
<https://www.forbes.com/sites/stewartroom/2023/04/03/chatgpt-triggers-push-back-on-ai/?sh=7d738cac6c94> [Hämtad 5/05/2023]

Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures, *Academy of Management Annals*, vol. 12, no. 2, pp.752–788, Tillgänglig Online:  
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2016.0095> [Hämtad 09/05/2023]

Tapanila, K., Siivonen, P. & Filander, K. (2018). Academics' Social Positioning towards the Restructured Management System in Finnish Universities, *Studies in Higher Education*, vol. 45, no. 1, pp.117–128, Tillgänglig Online:  
[https://www.researchgate.net/publication/328684114\\_Academics'\\_social\\_positioning\\_towards\\_the\\_restructured\\_management\\_system\\_in\\_Finnish\\_universities](https://www.researchgate.net/publication/328684114_Academics'_social_positioning_towards_the_restructured_management_system_in_Finnish_universities)  
[Hämtad 25/05/2023]

Tapper, T. (2017). Collegiality in Higher Education, pp.1–5, Tillgänglig Online:  
[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-017-9553-1\\_526-1#citeas](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-017-9553-1_526-1#citeas) [Hämtad 28/05/2023]

Teelken, C. (2015). HYBRIDITY, COPING MECHANISMS, and ACADEMIC PERFORMANCE MANAGEMENT: COMPARING THREE COUNTRIES, *Public Administration*, vol. 93, no. 2, pp.307–323, Tillgänglig Online:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12138> [Hämtad 24/05/2023]

Valk, A. & University of Tartu. (2023). University of Tartu Guidelines for Using ChatGPT Are Now Tillgänglig, *University of Tartu*, Tillgänglig Online:  
<https://ut.ee/en/content/university-tartu-guidelines-using-chatgpt-are-now-Tillgänglig> [Hämtad 28/05/2023]

von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms, *The Academy of Management Review*,

vol. 35, no. 1, pp.155–174, Tillgänglig Online:

<https://www.jstor.org/stable/27760045> [Hämtad 26/05/2023]

Walton, E. J. (2005b). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-Analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control, *Organization Studies*, [e-journal] vol. 26, no. 4, pp.569–600, Tillgänglig Online:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840605051481?journalCode=osa> [Hämtad 28/05/2023]

Winman, T., Spante, M., Willermark, S., Svensson, L. & Lundhs Snis, U. (2018).

Digitaliseringen I Skolan -Möjligheter Och Utmaningar, *Skolverket.se*, Skolverket, Tillgänglig Online:

<https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a65d438/1553968018488/pdf3971.pdf> [Hämtad 05/05/2023]

## **Bilagor**

### Bilaga 1. intervjuguide

Hej och tack för att ni vill medverka, vi vill börja med att understryka, som nämnt tidigare, att er medverkan i studien kommer att hållas helt anonym. För att vi efter intervjun ska kunna återge vad som sagts och därmed göra en så korrekt analys som möjligt så önskar vi spela in intervjun. När transkriberingen sedan är gjord raderas självklart inspelningen men - hade det varit okej med er om vi spelar in intervjun?

#### Inledande

- 1. Beskriv er organisationsstruktur i dagsläget - hur ser hierarkin ut? (Fokusera linkages, informationsflöden och beslutvägar)**

#### Beslutsprocesser

- 2. Kan du berätta om din erfarenhet av beslutsprocesser vid tidigare verksamhetsförändringar? Vad skedde?**
- 3. Vilka faktorer anser du vara viktiga att ta hänsyn till vid beslutsfattande?**
- 4. Hur involverar ni medarbetarna i beslutsprocessen?**
- 5. Hur ser ni på styrning av verksamhetsförändringar och vilken roll har ledningen i detta arbete?**

#### Artificiell intelligens

- 6. Vad är artificiell intelligens för dig?**
- 7. Vad är din generella uppfattning om AIs påverkan inom den akademiska världen? (Bra/Dåligt)**
  - a. Följdfrågan om svaret är övervägande bra: Varför?**
    - i. Ser du några nackdelar med expansion av AI?**
  - b. Följdfrågan om svaret är övervägande dåligt: Varför?**
    - i. Ser du några fördelar med expansion av AI?**
- 8. Vad är din inställning till ChatGPT?**
- 9. Vad för möjligheter ser du med ChatGPT?**
- 10. Vad för utmaningar ser du med ChatGPT?**
- 11. Har ni någon riktlinje eller policy på [din arbetsplats] kring ChatGPT specifikt, i så fall hur ser den ut?**

12. Om inte (policy eller riktlinje), hur vet du och dina anställda hur ni ska förhålla er till ChatGPT? Är det upp till var och en att bestämma hur verktyget ska hanteras eller försöker ni hjälpa varandra att hitta ett sätt att förhålla sig till det?
13. Anser du att användningen av ChatGPT ska styras och koordineras uppifrån eller ska varje anställd ha frihet att själv bestämma hur verktyget ska användas?
14. Finns det moment där du anser att ChatGPT bör regleras mer än i andra och isåfall hur tänker du att implementering av den regleringen ser ut, på vem läggs ansvaret?
15. Hur uppfattar du dina anställdas inställningar gentemot ChatGPT?
16. Är det något du önskar ta upp som jag inte frågat om ännu?

**OBS! Fråga om det är okej att vi eventuellt återkommer med ytterligare frågor, troligtvis via telefon.**

## Bilaga 2

Kategori av frågor	Exempel från intervjuer
Inledande Frågor	“Beskriv er organisationsstruktur i dagsläget - hur ser hierarkin ut?”
Uppföljningsfrågor	“Var det någon som motsatte sig att det skulle införas eller var det någonting som bara accepterades?”
Sonderingsfrågor	“När ni ändrade kurslitteraturen, vad var din roll som kursansvarig?”
Preciserande frågor	“Om du själv kollar tillbaka på vilken roll som ledningen hade i de här beslutsprocesserna. Hur ser du på hur deras agerande här?”

Direkta frågor	“Har ni satt till någon riktlinje eller policy kring ChatGPT eller artificiell intelligens över hela fakulteten?”
Indirekta Frågor	Denna kategori tolkade vi mer som ett format att forma följdfrågor, ett exempel är “Skulle du möjligen kunna ge mer information om när ni förväntar er att ha en policy på plats, med tanke på att ni då för närvarande inte har någon?”
Strukturerade kommentarer	“Då tänker vi att vi byter över lite till frågan om artificiell intelligens. Jag kan börja med en ganska övergripande fråga, vad är artificiell intelligens för dig?”
Tystnad	Vi gav intervjupersonerna möjlighet att reflektera genom att inte inflika eller ställa nya frågor så fort det blev tyst
Tolkande frågor	“Och då syftar du på urkund?”

The End!