



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen  
FEKH49  
Examensarbete i organisation på kandidatnivå  
VT 2024

# **Kuggifieringen av högre utbildning**

*En kvalitativ studie om styrning, motivation och frihet inom högre utbildning*

**Författare:**

Lucas Rodgers  
Cornelia Zander  
Simon Öhlin

**Handledare:**

Emilie Hesselbo

## Förord

Vi vill självklart inleda med att rikta ett stort tack till vår handledare Emilie Hesselbo för vägledning under hela processen, där du på ett exemplariskt vis inte endast har stöttat oss, utan även utmanat oss att se bortom materialet. Utan dig hade uppsatsen inte varit det den är, därför vill vi säga: tusind tak for din hjälp!

Vi vill även ta tillfället i akt att tacka samtliga elva intervjupersoner som generöst bidragit med sin tid och mycket kloka inspel samt erfarenheter på ämnet. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra!

Även ett stort tack vill vi rikta till våra kära kursare samt lärare på kursen för er input på bland annat seminarium - det har varit mer värdefullt än ni tror.

Trevlig läsning!

*Lucas Rodgers, Cornelia Zander och Simon Öhlin*

27 maj 2024

*“Vi har ju fått fler system också, och systemen vinner alltid. Och vi liksom blir kuggar i detta. Och ju mer kugg man blir ju mindre professionell känner man sig.”*

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Kuggifieringen av högre utbildning - En kvalitativ studie om styrning, motivation och frihet inom högre utbildning

**Seminariedatum:** 30/05/2024

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

**Författare:** Lucas Rodgers, Cornelia Zander och Simon Öhlin

**Handledare:** Emilie Hesselbo

**Fem nyckelord:** Högre utbildning, Byråkrati, Kollegialitet, Akademisk frihet, Motivation

**Forskningsfråga:** Hur upplever anställda styrning inom högre utbildning och hur påverkar det deras motivation i arbetet?

**Syfte:** Studien avser att konceptualisera styrning inom högre utbildnings påverkan på de anställdas motivation.

**Metod:** För att undersöka forskningsfrågan har vi utfört en kvalitativ studie med elva semistrukturerade intervjuer med anställda från en fakultet på ett svenskt universitet. Studien tar en abduktiv ansats och har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

**Teoretiska perspektiv:** Studien positionerar sig inom ramen för högre utbildningen sett hur dess styrning påverkar de anställda ur olika motivationsfaktorer. Ledarskapsteorier som tillämpas tar ett följarperspektiv på det upplevda ledarskapet, samt hur det i sin tur påverkar de anställdas motivation.

**Resultat:** Vår empiri visar på att de anställda upplever en förändring i styrningsformer, där byråkratis- och standardiseringens framfart resulterat i en negativ påverkan på motivation. De anställda tenderar att acceptera den ökade byråkratin genom att dokumentera sig till en återgivning av sin frihet, för att även hålla linjestyrningens chefer på en armlängds avstånd.

**Slutsats:** De anställda upplever att styrningen i grunden är kollegial, men att linje- och byråkratis styrning gör ett intrång på individens frihet i arbetsprocesser. Dessutom leder styrningen till en minskad frihet och en minskad motivation i arbetet.

## Abstract

**Title:** Cogification of Higher Education - A qualitative study about organizational governance, motivation and freedom within higher education.

**Seminar date:** 30/05/2024

**Course:** FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organisation, 15 credits.

**Authors:** Lucas Rodgers, Cornelia Zander, and Simon Öhlin

**Supervisor:** Emilie Hesselbo

**Keywords:** Higher education, Bureaucracy, Collegiality, Academic Freedom, Motivation

**Research question:** How do employees perceive organizational governance within higher education and how does it affect their motivation in work?

**Purpose of study:** The study aims to conceptualize organizational governance within higher education and its effect on the employees motivation.

**Methodology:** In order to explore the research question a quantitative study was conducted through eleven semi structured interviews with employees from a Swedish university. The study uses abductive reasoning and is based on the ideas of social constructivism.

**Theoretical perspectives:** The study takes a position within the frame of how the employees' factors for motivation are affected by organizational governance. Leadership theories are applied on the perceived leadership from a follower centric perspective and how those also can affect the employees motivation.

**Result:** Our empirical findings show that the employees perceive a change in organizational governance, where the bureaucracy and standardization growing occurrence shows to have a negative effect on the employees motivation. Simultaneously the employees tend to accept the increase in bureaucratic activities because it ultimately leads to a more free work environment, also keeping the linear control and superiors at an arm's length.

**Conclusions:** The employees perceive that the organizational governance is at its core collegial but that the bureaucracy and linear control are becoming increasingly more prevalent, infringing on the freedom of the employees work processes. The changing governance leads to less freedom and in turn less motivation in the work.

## Ordlista

<b>Ackreditering</b>	Kvalitetsbedömning av oberoende tredjepart som opartiskt och kompetens gör en bedömning mot erkända standarder efter överenskommelse
<b>Beting</b>	Avtalade antal arbetstimmar
<b>Dekan</b>	Rektor på fakultetsnivå, vald genom kollegiala processer
<b>Fakultet</b>	Organisatorisk enhet vid universitet eller högskola med ansvar för utbildning och forskning inom ett visst ämnesområde
<b>Institution</b>	Organisatorisk enhet på fakulteten som administrerar och undervisar i ett specifikt ämne eller flera närliggande ämnen
<b>Kollegium</b>	Sammanlutning av kollegor, främst lärare och forskare men även teknisk-administrativ personal som är en del av den kollegiala styrningen
<b>Prefekt</b>	Chef för institution inom universitet eller högskola

## Innehållsförteckning:

<b>1. Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte och frågeställning	10
1.4 Disposition	11
<b>2. Litteraturöversikt</b>	<b>12</b>
2.1 Styrning inom högre utbildning	12
2.1.1 Kollegial styrning	13
2.1.2 Linjestyrning	14
2.1.3 Akademisk frihet och akademisk autonomi	15
2.2 Rollen som ledare och följare	16
2.2.1 Mindre direktiv och mer självbestämmande	16
2.2.2 Substitut för ledarskap	18
2.3 Motivation	19
2.3.1 De tre behoven för välbefinnande	20
2.4 Studiens positionering	22
<b>3. Metod</b>	<b>23</b>
3.1 Metodteoretisk grund	23
3.2 Val av studieobjekt	24
3.3 Insamling av empiri	25
3.4 Analysprocessen	28
3.4.1 Att sortera	28
3.4.2 Att reducera	28
3.4.3 Att argumentera	29
3.5 Studiens trovärdighet och äkthet	30
<b>4. Analys av empiri</b>	<b>32</b>
4.1 Frihet som drivkraft	32
4.2 Att förhålla sig till byråkratin och kollegiet	34
4.2.1 Förändringsparadoxen	37
4.2.2 Linjestyrningen knackar på dörren	38
4.2.3 Systematiseringen tömmer kafferummet	40
4.3 Ur vägen, chefen!	42
4.3.1 Dokumentation leder till frihet	45
4.3.2 Frihetsbubblan	46
4.4 Avsaknad av samhörighet & en stark institutionstillhörighet	47
4.4.1 En suddig tillhörighet	49
<b>5. Diskussion</b>	<b>54</b>
5.1 En ekonomi av frihet	54

5.2 Ett extremt substitut för ledarskap	55
5.3 Samhörighet - den saknade pusselbiten?	58
5.3.1 Den paradoxala styrningsförändringen	60
<b>6. Slutsats</b>	<b>61</b>
6.1 Kuggifiering leder till minskad motivation	61
6.2 Studiens implikationer	63
6.2.1 Praktiska implikationer	63
6.2.2 Teoretiska implikationer	63
6.3 Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning	64
<b>Källförteckning</b>	<b>65</b>
<b>Appendix</b>	<b>70</b>
Studiens intervjuer:	70
Intervjumall	71



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

“Byråkrati är döden för allt meningsfullt arbete” - Albert Einstein

Universitet och högskolor i Sverige har organisatoriska strukturer och verksamhetsprocesser som vuxit fram under en lång tid (Alvesson & Sveningsson, 2020). Lärosätena beskrivs som en fristående kraft i den offentliga sektorn med ansvar att stödja samhällsutvecklingen och upprätthållandet av ett öppet demokratiskt samhälle, där akademisk frihet, självbestämmande och kollegialitet länge har varit grundpelare (SOU, 2015; Ekberg, 2023; Tovatt et al., 2024). Handlingsutrymmet som forskare och lärare har att fritt undersöka, förmedla och publicera vetenskapliga resultat, utan censur från ledning i den egna organisationen eller statliga myndigheter, utgör den akademiska frihet som skyddas i grundlagen (Degerblad & Hägglund, 2001; Ekberg, 2023; SUHF, 2024). Kollegialiteten växte därför fram som den traditionella styrningsformen inom de svenska lärosätena där kollegor tillsammans tar beslut i frågor om utbildning och forskning, utan inblandning av politisk makt eller överordnade ledare (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Medarbetarledda organisationer blev normen för lärosäten, styrda av en *meritokrati* baserad på erfarenhet och kunskap, där position och makt bedöms ineffektiva (Alvesson & Sveningsson, 2020).

De senaste decennierna har lärosätena däremot präglats av ökade byråkratiska processer och det privata näringslivets inflytande av linjestyrning hos de statliga myndigheterna, som bildat uttrycket *New Public Management* (NPM) (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2020). NPM har genom ett ökat granskningssamhälle och marknadslänkande former lett till en betoning på inre hierarkier och vertikalt ledarskap inom den högre utbildningen, med större fokus på strategier och policier samt på ekonomi och administration (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Tillsammans med ett större intresse hos lärosätena för aktiviteter med marknadsföringssyfte, har arbetet rört sig bort från den ursprungliga kärnverksamheten (Alvesson & Sveningsson, 2020). I ett nytt samhälle med fokus på ledarskap under linjestyrning och företagsliknande former, brottas byråkratin, linjestyrningen och den traditionella kollegiala styrningen om att få ta plats i en unik form av statlig myndighet, som är universiteten och högskolorna (SOU, 2015).

## 1.2 Problematisering

Forskning har tidigare fokuserat på hur olika former av styrning och kontroll kolliderar med en traditionell professionell samt kollegial styrning inom akademien (Alvesson & Sveningsson, 2020). Lärosäten står idag inför ett ökat granskningssamhälle och förändrade processer för kvalitetskontroll, administration och regelstyrning, där en balans mellan olika styrningsformer blivit allt svårare att skapa när åsikter inom akademien skiljer sig för hur stort behovet av styrning är (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2020). Managementkulturens inflytande från det privata näringslivet och NPM har haft en allt större påverkan på den offentliga sektorn, och därmed även offentliga lärosäten som i juridisk person är statliga myndigheter (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2020). Alvesson & Sveningsson (2020) beskriver vidare en diskrepans i "styrglada politiker och högskoleledningars" syn på ledaruppdrag inom lärosätena som en mer permanent karriär, än det kollegiala perspektivet på ledaruppdrag som temporära poster för att stödja kärnverksamheten och sedan återgå till sin lektor eller professorstjänst. Vilket har bidragit till inflytandet av management- och linjestyrning inom universitet och högskola (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Det finns ett stort utbud av tidigare studier och forskning på hur managementkulturen och den ökade linjestyrningens påverkan på den kollegiala styrningen och hur de organisatoriska strukturerna, processerna och ledarskapet i både svenska och internationella lärosäten förändrats till mer marknadslänkande former. Däremot kan den förändrade styrningens inskränkning på den akademiska friheten och konsekvenserna för kollegiets motivation i ett traditionellt autonomt arbete anses vara något understuderad. En möjlig anledning till detta kan vara då tidigare forskning ofta utgått från ett ledarperspektiv, där fokus varit riktat mot den förändring som ledare och det kollegiala kollektivet gått igenom, snarare än hur den enskilde individens drivkraft påverkats.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att konceptualisera och diskutera hur anställda i en funktionsindelad organisation inom högre utbildning uppfattar att olika styrningsformer påverkar motivationen. Studiens syfte är därmed att skapa en djupare förståelse för hur den förändrade styrningen kan av de anställda upplevas påverka motivation. Med det antagandet, kommer de anställdas upplevelse av autonomi, kompetens samt samhörighet analyseras ur ett följarperspektiv och deras uppfattning av möjligt ledarskap. Med ovan nämnt syfte, har följande frågeställning formulerats:

*Hur upplever anställda styrning inom högre utbildning och hur påverkar det deras motivation i arbetet?*

## 1.4 Disposition

<b>Inledning</b>	I inledningen för studien presenteras hur styrningen på svenska universitet och högskolor har förändrats de senaste decennierna och det privata näringslivets inflytande på den offentliga sektorn. Vidare beskrivs tidigare forskning med dess understuderade område på motivation ur ett följarperspektiv. Slutligen presenteras studiens syfte och frågeställningar.
<b>Litteraturöversikt</b>	Den teoretiska översikten presenterar relevant litteratur och teoretiska koncept med koppling till olika styrningsformer inom högre utbildning. Litteraturöversikten fokuserar vidare på motivation inom akademins värld och organisatoriska strukturer och processers påverkan på ledarskapets inflytande.
<b>Metod</b>	I detta avsnitt redovisas arbetsprocessen samt prioriteringar och beslut som tagits under den kvalitativa studien. Vidare presenterar vi studiens trovärdighet och äkthet.
<b>Analys av empiri</b>	I empirin analyseras och tolkas det insamlade materialet som ger en inblick i de anställdas främsta motivationsfaktorer på lärosätet, deras förväntningar på ledarskap och styrning samt organisationens potentiella förändringar genom åren. Avsnittet beskriver även arbets- och beslutsprocesser i organisationen och dess förhållande till akademins värld.
<b>Diskussion</b>	Diskussionen sätter det empiriska materialet i förhållande till de teorier och koncept som presenterats i litteraturöversikten, för att teoretiskt och nyanserat sätta styrning i relation till motivation.
<b>Slutsats</b>	Sista delen i studien presenterar de slutsatser och teoretiska samt praktiska implikationer. Vidare läggs begränsningar och potentiella förslag till vidare studier fram.

## 2. Litteraturöversikt

*I följande avsnitt presenteras tidigare forskning och teori relevant för studiens ämnesområde. Litteraturen fokuserar på de olika styrningsformerna i den högre utbildningens organisatoriska struktur och processer samt hur de tar plats, samverkar och kolliderar med varandra. Vidare presenteras de behov som skapar inre motivation och drivkraft inom akademien och hur dessa kan påverka eller bli påverkade av de olika styrningsformerna.*

### 2.1 Styrning inom högre utbildning

I början av 1980-talet förändrades styrnings- och organisationsformerna inom den svenska offentliga sektorn genom inflytande från det privata näringslivet. Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) beskriver ett ökat granskningssamhälle som vuxit fram tillsammans med managementkulturen de senaste decennierna och satt nya högre krav på de statliga myndigheternas och offentliga lärosätenas transparens från både politiker och medborgare. Flera författare (e.g. Christensen & Laegreid, 2011; Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Ahlbäck Öberg & Widmalm, 2016) beskriver i tidigare forskning hur betoningen på intern hierarki, strategier och policies, dokumentation och målrapportering till linjechefer har vuxit, och uttrycket *New Public Management* (NPM) har därefter myntats. Rider et al. (2014) beskriver hur NPM och linjestyrningen utmanat universitetens och högskolornas traditionella kollegiala styrning, där linjechefer har börjat anses mer kvalificerade att ta över ansvaret för verksamhetens kvalitet och produktivitet. Linjestyrningen och den kollegiala styrningen sätts ofta i debatt mot varandra, och förklaras som motsatser med styrning från olika vertikala håll. Statens Offentliga Utredningar (SOU, 2015) menar däremot att styrsystemen inte borde ses som motståndare, utan som komplement till varandra och leva i symbios med varandra.

I kombination med debatten om vem som är mest lämpad att bedöma kvalitet inom högre utbildning har lärosätenas fokus på aktiviteter utanför kärnverksamheten, som består av utbildning och forskning, enligt Alvesson & Sveningsson (2020) ökat. Huzzard et al. (2017) beskriver de växande aktiviteterna på lärosätena med fyra ord: *ranking*, *varumärke*, *management* och *finansialisering*. Författarna illustrerar hur universitet och högskolor börjat arbeta mer aktivt med den bild som utomstående intressenter har av organisationen, med ett större fokus på bland annat varumärke och ackrediteringar för att följa den "marknad för akademien" som skapats likt företagsverksamhet. De nya aktiviteterna under

marknadslänkande former beskrivs vara både fördelaktiga för att skapa mer värde i och möjligheter för lärosätena, samtidigt som det kan leda till att nya chefer och ledare på lärosätena kan missförstå de kollegiala kärnvärden som existerar i verksamheten (Huzzard et al., 2017).

### 2.1.1 Kollegial styrning

Kollegial styrning är ett begrepp som vilar på traditionella former av kultur och styrning inom högre utbildning och betraktas ofta vara den akademiska frihetens organisationsform (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Styrningen grundas på kunskap, vetenskapens sanning och kollegors lika respekt och ställning mot varandra, oavsett bakgrund eller position (Rider et al., 2014). Alvesson & Sveningsson (2020) beskriver sättet att meritera och bedöma enskilda individer för tjänstetillsättning eller befordringar genom kunskap och erfarenhet, istället för position och makt, som *meritokrati*. Kunskapen genomsyrar normerna samt de gemensamma värderingarna, och styrningen betraktas vara den akademiska frihetens organisationsform där legitimitet byggs underifrån (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

Genom att skapa en kritisk miljö, där diskussioner och granskningar mellan kollegor av publicerade vetenskapliga rapporter, även kallat *Peer Review*, anses kollegiet kunna upprätthålla kvalitet och normer för hur forskningen och utbildningen ska vara verksam (SOU, 2015; Alvesson & Sveningsson, 2020). Den kollegiala styrningen ser även kollegiet, som innefattar lärare och forskare, som mest lämpade att bedöma kvaliteten i verksamheten grundat i sin egen erfarenhet och vetenskap i organisationen - en kvalitetssäkring skapad ur en kontinuerlig kritisk diskussion (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

Att kliva upp på ledaruppdrag anses vara att stå till tjänst för det vetenskapliga samfundet och kollegiet, att vara representant för kollegiala välgrundade beslut i vetenskapen, då det anses medföra mer kvalitet till undervisningen och forskningen än en enskild linjeförstare eller individ kan göra (Ahlbäck Öberg, 2011; Rider et al., 2014). Rider et al. förklarar därför vikten av att den valda ledaren delar gemenskapens värderingar. Ledaruppdrag, som prefekt och dekan samt representanter i kollegiala organ, är därför ofta på mandattid och inte permanenta, då ansvaret gemensamt tillhör kollegiet och inte en enskild individ. De förtroendevalda uppdragen är spridda över institutions- och fakultetsnivå, genom prefekt- och dekanuppdrag samt representativa poster i de kollegiala organen, fakultetens olika styrelser och nämnder

(Rider et al., 2014). Skulle kollegerna vara missnöjda med det utförda uppdraget, finns risken att den valda ledaren förlorar möjligheten att bli vald till flera mandatperioder i samma eller annan roll (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

Den kollegiala styrningen beskrivs ur ett kritiskt perspektiv vara baserat på ett ömsesidigt behov av personkännedom och tillit mellan kollegorna, där Rider et al. (2014) vidare beskriver hur det ansetts bana vägen för elitism, obenägenhet till förändring och tidskrävande beslutsfattande. En känsla av oföränderlighet som Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) uttrycker kan baseras i en tro på konsensus när alla argument inte anses fått ta plats eller på okritisk lojalitet som skapar långsamma processer i att vara kritisk mot de närmaste kollegorna. Kollegialiteten kan därför beskrivas ha egenskaper som gör styrningen trögriktig, men är ett ideal grundat i viljan om välgrundade beslut på vetenskapen, skapandet av en konsensus och en önskan om att värna om den akademiska friheten (SOU, 2015; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Tovatt et al., 2024).

### 2.1.2 Linjestyrning

Linjestyrningen inom högre utbildning betraktas främst genom den inre hierarkin av chefer, linjen som utgörs av rektor, dekan och prefekter samt andra ledningsposter i kollegiala organ (SOU, 2015). Motsatt till den kollegiala styrningen, där styrning och legitimitet sker underifrån, utgörs makten hos den enskilde chefen i linjestyrningen genom deras position på den vertikala linjen - desto högre upp, desto mer auktoritet (Rider et al., 2014). Björck (2013) beskriver att lärosätenas linjestyrning betonas av regler och byråkrati som en effekt av den myndighetsstatus de erhåller, och har vidare påverkats av näringslivets managementkultur till en högre grad av mål- och resultatprocesser samt finansiell styrning. Ledare illustreras av Alvesson & Sveningsson (2020) därmed tendera att gå in i en egen värld av strategier och policies, planering och strukturerade Powerpointpresentationer. Även kollegiet förklaras av SOU (2015) sätta upp mål om exempelvis hur många publikationer fakulteten vill uppnå för året, men skillnaden mellan kollegial styrning och linjestyrningen är vem som utställer målen och följer upp dem - chefen i hierarkin eller kollegiet. Motargumentet till linjestyrningen vid lärosätena inom högre utbildning, från kollegialitetens förespråkare, menar att det inte ska vara upp till enskilda chefer eller individer utanför kollegiet att bedöma kvaliteten på undervisning och forskningen, utan att denna ska fattas med grund i det vetenskapliga (Björck, 2013; Rider et al., 2014; SOU, 2015).

### 2.1.3 Akademisk frihet och akademisk autonomi

Akademisk frihet beskrivs vara en grundpelare och förutsättning för samhällets utveckling, genom att forskare och lärare vid svenska universitet och högskolor fritt kan forma undervisning och forskning genom ett oberoende sökande och kunskapsförmedling (Degerblad & Hägglund, 2001; Ekberg 2023; Tovatt et al., 2024). Den akademiska friheten har även belysts av regeringen som en del av att skapa ett öppet demokratiskt samhälle (Ekberg, 2023; Tovatt et al., 2024).

Idén om akademisk frihet grundades av Wilhelm von Humboldt i början av 1800-talet, då han ansåg att forskning skulle bli en mer integrerad del med studenterna och undervisningen, med en minskad hierarkisk struktur för att kunna främja framtagandet av ny kunskap (Barrling Hermansson; 2005; Ekberg, 2023). Friheten handlar om att forskare och lärare ska vara självbestämmande över vilka metoder och ämnen som appliceras i forskningen och undervisningen, samt rättigheten att fritt kunna publicera resultat (Degerblad & Hägglund, 2001; Ekberg, 2023). I Sverige har forskares frihet skyddats i grundlagen för att begränsa den politiska makten över akademin (SOU, 2015).

Enligt Aberbach och Christensen (2017) grundar sig friheten i tre former av aktiviteter. Forskare och lärare ska ha friheten att medverka i offentliga debatter och tala den fria sanningen utifrån deras egen kunskap och vetenskapliga resultat, utan att tystas av ledare på arbetsplatsen eller andra offentliga myndigheter (Aberbach & Christensen, 2017). Andra förutsättningen beskrivs vara friheten att delta i vetenskapliga sammankomster, både lokalt och internationellt. Sista aktiviteten är att erhålla frihet från ledarskap i forskning och utbildning, där det slutgiltiga målet beskrivs vara total frihet från krav på administrativt arbete.

Självständigheten, den *akademiska autonomi*, tillsammans med friheten från ledare på den egna fakulteten eller politisk inblandning är därför en förutsättning för den akademiska friheten (SOU, 2015). I gengäld har universiteten och högskolorna ett akademiskt ansvar mot samhället att utföra forskning och undervisning etiskt och vetenskapligt korrekt, och därmed upprätthålla förtroendet för akademin (Talerud, 1999; SOU, 2015; Ekberg, 2023).



## 2.2 Rollen som ledare och följare

De flesta individer kommer någon gång under karriären eller i andra engagemang i organiserad verksamhet att ta sig an en roll som överordnad eller underordnad till en annan individ. Att däremot ta sig an identiteten som ledare eller följare, i den nya chefsrollen eller som anställd, är inte alltid en naturlig övergång (Blom & Alvesson, 2014). Ledarskap kan beskrivas som förmågan att influera den underordnades normer, värderingar, tankar, beteenden och känslor, och en chefs förmåga att leda kan förändras beroende på den organisatoriska situationen (Hersey & Blanchard, 1982; Blom & Alvesson, 2014). Yukl (2006) beskriver en ledares uppgift som att skapa förståelse och acceptans hos följaren för förändringsbehov och processer som är nödvändiga samt hur dessa ska genomföras för att uppnå gemensamma mål.

Blom och Alvesson (2014) förklarar att den underordnade därför måste övertygas av ledaren för att anta sig identiteten som följare. Relationen mellan ledarskap och följarskap beskrivs vidare av författarna som en dialog och två-vägs konstruktion av identiteter som beskrivs vara dynamisk, snarare än baserad på hierarkiska och formella organisatoriska positioner. Hur underordnade uppfattar och förväntar sig att en ledare ska utöva ledarskap kan ha stor påverkan på den underordnades förmåga att välkomna ledarens budskap (Kerr & Jermier, 1978). Andra faktorer som Kerr & Jermier beskriver kan påverka den underordnades mottaglighet är klarhet i arbetsuppgifter, känslor av stress eller press på arbetsuppgifter och autonomi.

### 2.2.1 Mindre direktiv och mer självbestämmande

Traditionellt har ledarskapsteorier haft stort fokus på den hierarkiska övermakten och ansvaret hos de överordnade att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö och driva på prestation för önskat resultat hos de underordnade (Kerr & Jermier, 1978). Teorier och studier som lade grunden för ledarskap utvecklades under 1900-talet i samband med den industriella ekonomin, där de organisationella formerna var färre och enklare och där ledarskap ansågs främst utövas i vertikala relationer i organisationen (Nientied & Toska, 2022).

Nientied och Toska (2022) illustrerar att världen idag har utvecklats till att bli ett informationssamhälle, där kunskapsintensiva varor och tjänster tar över marknaden parallellt

med växande digitalisering och teknologisk innovation av system. Utbildning på högre nivå har digitaliserats, vilket har påverkat både arbetssättet på universiteten och de anställdas närvaro på den fysiska arbetsplatsen genom distansarbete (Popova et al., 2020). Organisationer har därefter behövt anpassa sin struktur i takt med att anställdas förväntningar förändras, nivån på utbildning har avancerats och arbetsuppgifter blir mer komplexa i fler kunskapsintensiva organisationer (De Man et al., 2018, återgiven i Nientied & Toska, 2022). Blom & Alvesson (2014) förklarar att underordnade i kunskapsstata organisationer och som erhåller hög kompetens, lojalitet och längre erfarenhet inom sitt yrke upplevs ha ett mindre eller minimalt behov av ledarskap. Vidare berättar författarna att även när behovet av ledarskap presenterar sig, karaktäriseras det av färre direkta och aktiva initiativ och instruktioner från ledaren.

Genom digitaliseringen har organisationer vidare kunnat bygga upp system där de anställdas arbetsuppgifter och ramarna för organisationen förtydligas (Nientied & Toska, 2022). Rollförtydligande hjälper anställda att bli medvetna om deras individuella handlingsutrymme i organisationen, vad som förväntas av deras enskilda prestation och arbetsgrupper, vilket tillsammans med formella instrument som schemaläggningar, tidrapporter och projektplaner kan överta ledarens direktiv och koordination (Kerr & Jermier, 1978). Författarna beskriver vidare hur fri tillgång till icke-ekonomiska resurser, som kunskap, information och material, möjliggör genomförandet av individens prestation och arbetsuppgift utan att vara beroende av den överordnade. Den digitala utvecklingen underlättar därför för anställda att bli mer självständiga, förklarar Nientied och Toska (2022) vidare, att samtidigt som autonomi blir ett allt viktigare krav för individer på arbetsplatser och hjälper anställda att hålla chefen på avstånd, bort från detaljstyrning.

Akademiker beskrivs av Alvesson & Sveningsson (2020) ha stort handlingsutrymme och behov av att själv välja vilka projekt och ämnen de vill arbeta inom, hur de vill undervisa och när de vill arbeta, och håller sig därför gärna borta från chefen och risken av att detaljstyras. När forskare och lärare sedan vill ha feedback eller en diskussion i ämnet samlas de erfarna kollegorna i forum där chefen oftast inte är delaktig (Alvesson & Sveningsson, 2020). Beröm och kritik ges från kollegor, men även från studenter eller direkt från resultatet av arbetsuppgiftens genomförande. Parallellt ökar självförtroendet hos forskare och lärare i takt med längre erfarenhet och kompetens, där behovet av feedback minskar eller elimineras från högre ledande positioner (Kerr & Jermier, 1978; Jackson & Parry, 2018). Individer som

föredrar en högre grad av självständighet för att finna välmående och tillfredsställelse i arbetet tenderar att leta sig till organisationer och arbetsplatser som är synnerligen byråkratiska och formaliserade, där de överordnade har mindre spelrum för att utöva ledarskap och makt genom de horisontella relationernas närvaro (Kerr & Jermier, 1978; Jackson & Parry, 2018; Nientied & Toska, 2022).

### 2.2.2 Substitut för ledarskap

Olika faktorer, strukturer, teknologi och formella system i organisationer och på arbetsplatser kan därför tillsammans verka som substitut för ledarens aktiviteter och minska effekten av ledarens förmåga att kunna påverka den underordnades beteende, värderingar och attityd, både positivt och negativt (Kerr & Jermier, 1978; Nientied & Toska, 2022). Konceptet benämns *Substitut för Ledarskap* [eng. *Substitute for Leadership*] (Kerr & Jermier, 1978). Efter hand som organisationsformerna utvecklas och blir mer komplexa beskriver Nientied och Toska (2022) hur digitaliseringen och nya professionella roller på arbetsplatsen tar över ledarens traditionella uppgifter i den vertikala relationen. Samtidigt ökar anställdas behov av att vara självständiga och hålla chefen på avstånd, där många individer idag värderar det egna intresset högre än belöningar som befordran och lön för att göra karriär, speciellt i organisationer där den monetära kompensationen är parallell med eller högre än marknadsstandard enligt Nientied och Toska. Författarna uttrycker däremot vidare att ett behov av ledaren kan uppstå när belöningar som lön eller befordran uppkommer. Självledarskap har vidare vuxit fram som ett behov på arbetsplatser, när den fysiska arbetsplatsen har blivit mer flexibel genom distansarbete och anställda har större frihet att planera sitt schema, där chefer därtill hjälper anställda att utveckla förmågan att leda sig själv (Nientied & Toska, 2022). Manz och Sims (1980; Nientied & Toska, 2022) beskriver att anställda därför lär sig att självstyra, sätta egna mål och prestationsförväntningar, administrera, observera och utvärdera sig själva, utan behov av en ledare i processen och därför verkar som substitut för ledarskap.

## 2.3 Motivation

Ryan och Deci (2000) beskriver människan som naturligt driven och nyfiken på att studera, utveckla sin kunskap och kompetens samt vara självständig. Individer inspireras även till att bli mer produktiva av att vara runt andra motiverade individer (Blaskova et al., 2015). Ryan och Deci beskriver vidare hur det är mer sannolikt att en individ väljer att engagera sig i en aktivitet och anstränga sig för att prestera väl än att bete sig passivt och vara obrydd. Det är däremot lätt att individens motivation påverkas negativt av omgivningen eller överordnade, vilket enligt författarna kan leda till en ovilja att engagera sig i utveckling och ansvarstagande.

För att genomföra en aktivitet kräver det att det finns motivation, indelat av Ryan och Deci i inre och yttre motivation. Den inre motivationen återspeglar sig i den personliga utvecklingen och välmåendet, vilket handlar om att individens drivkraft att utföra en aktivitet grundas i det egna intresset och tillfredsställelsen av det specifika genomförandet. Ryan och Deci förklarar vidare att detta ofta visar sig när yttre motivation är frånvarande, som beskrivs vara externa faktorer baserade på belöningar och bestraffningar.

I akademien finns det både tydliga interna och externa motivationsfaktorer som i tidigare forskning presenteras skapa motivation och drivkraft hos akademiker i deras arbete. Feldman och Paulsen (1999) har kategoriserat några av akademikers inre och yttre motivationer som är vanligt förekommande i fakultetsarbete. Yttre belöningar och motivatorer beskrivs bland annat av författarna innefatta: tjänstetid inom forskning, befordran, löneförhöjning och bidrag till forskning. Inre motivation för akademiker som skapar tillfredsställelse i arbetet genom att utföra en aktivitet beskrivs enligt Feldman och Paulsen vara: känslan av att skapa förändring och bidrag till utveckling av andra individer, interagera med studenter, känslan av att erhålla kunskap och expertis, samla ny kunskap samt att få friheten att arbeta under självbestämmande och självständiga former. Det ligger stor vikt i den traditionella kollegialiteten och acceptansen från kollegor samt en prestige beskrivs som högre värderad än monetära belöningar, vilket har namngetts *en ekonomi av prestige* (Feldman & Paulsen, 1999; Watermeyer & Rowe, 2021).

Individer med en hög inre motivation och eget intresse för arbetet har därför ett större behov att känna tillfredsställelse av att genomföra en aktivitet eller uppgift för att upprätthålla

prestation och välbefinnande i arbetet, och ett minskat behov av yttre motivation som pengar (Kerr & Jermier, 1978; Griffith et al., 2018). Däremot beskriver Kerr & Jermier (1978) att en underordnad kan bli mer beroende av en ledare och överordnad för att nå belöningar som löneökning och befordran för att klättra i karriären. Många organisationer har däremot idag flyttat funktioner som löneökning, bidrag och andra externa belöningar och bestraffningar till HR-avdelningar (*Personalavdelning*), vilket ytterligare reducerar ledarens förmåga att ha inflytande via belöningar och bestraffningar (Schriesheim, 1997, återgiven i Nientied & Toska, 2022). Moroten och piskan, eller belöningar och bestraffningar, anses fungera för att få en individ att utföra en aktivitet under en kortare tid, men anses inte vara hållbar i längden (Ryan & Deci, 2000).

Beroende på den sociala miljön individen befinner sig samt utvecklas i kan det påverka om personen är engagerad och aktiv i arbetet och aktiviteterna, eller passiv och vidare väljer att ha en avståndstagande inställning mot överordnade, även förklarat av Ryan och Deci (2000) som alienation. En individ kan genomföra en aktivitet ur eget engagemang och intresse, ur perspektiv av långsiktiga fördelar eller ur rädsla att bevakas eller kontrolleras. Som följd av aktiviteter förklarar Ryan och Deci vidare att utförda ur eget intresse, självförtroende och autonomi, erhålls en högre grad av kreativitet, prestation och uthållighet.

I individens drivkraft av inre motivation är det viktigt att beakta att olika individer har olika intressen och definitioner av vad som är utvecklande och roligt, utifrån ens olika färdigheter, erfarenheter och kunskap, vilket resulterar i att det inte finns en perfekt miljö som alla individer tillsammans skulle frodas i (Ryan & Deci, 2000). Teorin har applicerats på denna studie som huvudsakligt motivationskoncept tillsammans med Feldman och Paulsen (1999), med utgångspunkt i de följande tre behoven som Ryan och Deci presenterar bestående av självständighet, kompetens och samhörighet för dess starka parallella grundegenskaper med akademisk frihet i dess autonomi och kunskapsfrihet tillsammans med en traditionell gemensam värdering av kollegial styrning hos anställda i akademien.

### 2.3.1 De tre behoven för välbefinnande

För att uppnå och främja inre motivation, välmående och självstyrning för att en individ ska känna intresse att fullfölja en uppgift krävs det att följande tre psykologiska behov är uppfyllda: *Självständighet*, *Kompetens* och *Samhörighet* (Ryan & Deci, 2000). Forskningen av Ryan och Deci har huvudsakligen fokuserat på självständighet och kompetens som de

viktigaste byggdelarna för att skapa tillfredsställande och inre välmående, men majoriteten av människor finner även ett behov av att känna samhörighet och identitetstillhörande. Den inre motivationen förklaras vidare av författarna därför vara beroende av att alla tre behov i någon grad uppfylls hos individen.

Självständighet skapar en känsla av att individen kan agera utifrån det egna valet och inneha självbestämmande samt frihet i det egna arbetet, vilket krävs för att en individ ska kunna skapa eget driv genom inre motivation (Ryan & Deci, 2000). En hög grad av autonomi leder även till ökat välmående och resultat av arbetet, och anses vara grunden till arbetseffektiviteten. Ryan och Deci beskriver vidare att självständigheten antingen kan vara ett resultat av att individen är allierad med de organisatoriska värderingarna, och blir en del av den inre motivationen, eller att individen drivs av yttre motivationsfaktorer.

En människas behov av kompetens grundar sig på den naturliga nyfikenheten och viljan att lära sig för en positiv självkänsla och bild av att vara rik på kunskap, samla erfarenhet, känna sig värdefull samt behövd i sitt arbete (Ryan & Deci, 2000). Författarna beskriver att behovet sträcker sig vidare till att få feedback och uppfylla en känsla av bekräftelse, både i arbetsrollen och den privata sfären. För att uppnå en känsla av kompetens och utvecklingsprogression måste individen därför känna att de tillhandahållna arbetsuppgifterna är utmanande, men lösbara och meningsfulla. Ryan och Deci beskriver att feedback från omgivningen och synliga positiva resultat kan öka det egna intresset och engagemanget i arbetet samt vidare driva på den inre motivationen.

Samhörighet argumenterar Ryan och Deci för att vara det tredje behovet som krävs för att uppnå absolut inre motivation, även om självständighet och kompetens anses vara de huvudsakliga psykologiska behoven. Känslan av gemenskap och identitetstillhörighet i en grupp beskrivs som viktigt för människan för att kunna både ge och mottaga känslor av respekt och omsorg. Behovet av samhörighet och gemenskap behöver inte anses lika konstant som självständighet, men är en grund till att samarbete skapas på arbetsplatsen och tar enligt författarna den inre motivationen till en högre nivå. Självständighet, kompetens och samhörighet spelar alla tillsammans en väsentlig roll i individens möjligheter att skapa drivkrafter i individens motivation på arbetsplatsen, även fast drivkrafterna enligt Ryan och Deci kan anses uppfyllas olika mycket för olika individer samt vara olika beroende på dess organisatoriska sammanhang.

## 2.4 Studiens positionering

Studien ämnar att illustrera hur anställdas upplevelser och motivation i utbildning, forskning och administrativa uppgifter påverkas av ökad byråkrati och vertikal styrning, i en miljö som under lång tid präglats av kollegial styrning, autonomi och akademisk frihet. Tidigare forskning har haft stort fokus på den inre motivationen som driver akademiker genom autonomi och friheten i relation till kunskap samt en ledarcentrerat perspektiv på styrning inom högre utbildning. Upplevelser från lärare och forskare, det så kallade kollegiet, vår studie nyanserar tidigare forskning genom teoretiska koncept som belyser en tredje aspekt och behov för inre motivation, samhörighet, och hur friheten påverkas av ett accelererande linjeperspektiv och inflytande från företagsvärlden genom managementkulturen. Etablerad teori inom den kollegiala styrningen lyfter fram hur forskare och lärare kommer samman vid beslutstagande och tillsättande av ledaruppdrag, i syftet att skydda autonomi och det vetenskapliga samfundet. Vidare ges fokus på vikten och behovet av självständighet samt individualism hos akademiker. Studien syftar därför till att ge ytterligare perspektiv på hur anställda inom högre utbildning upplever inflytandet av nya styrningsformer, ökad linjestyrning och byråkratiska processer på den akademiska friheten samt dess påverkan på att uppfylla de tre behoven för inre motivation, i en sektor där yttre motivation är frånvarande.

### 3. Metod

*Följande kapitel kommer att redogöra för hur vi har resonerat i valet av arbetsprocess för studien, ställningstaganden, hinder utmed vägen som resulterat i fattade beslut och bortval samt prioriteringar i studiens fokus. Slutligen gör vi en redogörelse för studiens trovärdighet där val av metod diskuteras utifrån potentiella invändningar.*

#### 3.1 Metodteoretisk grund

Tidigare litteratur och forskning för styrning inom högskola och universitet är övervägande fokuserad ur ett ledarskapsperspektiv och hur samhället, statliga myndigheter och ledning på optimala sätt kan bemöta, diskutera och hantera den traditionella kollegiala styrningen. Därför valde vi tidigt att undersöka följarnas perspektiv och upplevelser på ledningens arbete, initiativ och förändringsarbete. Två av oss i gruppen besitter goda insikter i en fakultet från tidigare engagemang i studentkår och således föddes idén om att skriva vår kandidatuppsats om en fakultet. För att påbörja arbetet valdes en frågeställning som från början skulle skapa en riktning för att gräva djupare i de anställdas upplevelser och åsikter kring styrningen samt de organisatoriska processerna, där det naturligt föll att bli en kvalitativ studie. En kvalitativ studie beskrivs av Bell et al. (2022) som en studie genom tolkande av ord, istället för siffror, vilket resulterar i en djupare förståelse av intervjuobjektens svar. Istället för att deduktivt utgå från befintliga teorier samt koncept och göra en hypotes, valde vi att arbeta med en *abduktiv ansats*. Den abduktiva ansatsen grundar sig därför i befintliga teorier, men har som mål att kunna bidra med nya insikter och perspektiv på befintliga teorier efter tolkningar av våra observationer (Bell et al., 2022).

Studien tar avstamp i den kollegiala styrningen som i litteraturöversikten beskrivs tillsammans med linjestyrning och byråkrati utgöra styrningen inom högre utbildning, och fortsatt i inre motivationsteorier och rollen som följare i relation till den akademiska friheten och autonomi. För att skapa en bred bild av de anställdas upplevelser i materialet valde vi tidigt att använda oss av *semistrukturerade intervjuer*, för att på ett fritt sätt kunna orientera i och runt vår intervjumall och kunde därför ställa följdfrågor till intervjuobjekten för att fördjupa oss i samtalet (Bryman & Bell, 2017). Vi genomförde elva stycken intervjuer, där vi sedan tolkat de anställdas upplevelser och beskrivit vad vi utläst ur materialet, därför kan uppsatsen beskrivas som *interpretativ* (Bell et al., 2022). Detta är relevant för vår frågeställning då vi just är intresserade av de anställdas upplevelser, innefattande tankar och



åsikter kring sin situation. Följaktligen tar vår studie en *socialkonstruktionistisk* ståndpunkt, som Bell et al. förklarar innebär att upplevelserna är subjektiva, där verkligheten i materialet presenterats ur intervjupersonernas samt våra tolkningar som skribenter, och är därför inte en objektiv sanning. Däremot försöker vi sätta ord på de anställdas syn på sitt sociala fenomen de upplever i arbetet, och vidare nyansera ämnet med nya perspektiv och upplevelser. Vi förutsätter därefter att de upplevelser som de anställda berättat i materialet är deras sanna bild av verkligheten, organisationen och deras arbete.

### 3.2 Val av studieobjekt

Vid val av studieobjekt besatt vi, som tidigare nämnt, kontakter inom universitetsvärlden från tidigare studentengagemang, som sedan användes i val av studieobjekt och fakultet för att undvika, benämnt av Rennstam och Wästerfors (2011), som *tillträdesproblematik* till ett för få antal intervjuobjekt. Därför kan det även argumenteras att vi har gjort ett *bekvämlighetsurval*, då vi använde redan tillgängliga kontakter i universitetens värld (Bryman & Bell, 2017). Universitetet och fakulteten är baserad i Sverige, men vi har vidare valt att anonymisera både organisationen och intervjuobjekten, vilket även kan ha bidragit till en öppenhet hos intervjuobjekten under intervjuerna, då de var medvetna om att deras namn inte nämns kopplat till materialet i studien.

Vidare bestämde vi oss från början att hålla mellan åtta och tio intervjuer, delvis för att följa riktlinjerna för uppsatsarbetet, men även för att ha möjlighet att samla material från upplevelser på flertalet av de institutioner som finns på fakulteten, för att ge en mer nyanserad bild av de anställdas upplevelser. Bell et al. (2022) argumenterar för att det är viktigt med en spridning av studieobjekt för att skapa en helhetsbild, och vår initiala tanke var därför att vi skulle genomföra minst en intervju per institution för att ge oss en mer gedigen mättnad och möjlighet att hitta mönster över institutionsgränserna.

Under vår första handledning, innan första intervjun genomfördes och vi var i processen att kontakta intervjuobjekt, bedömdes det av handledare att genomföra intervjuer med personer från alla institutioner inte var ett krav. Däremot försökte vi i största möjliga mån att samla intervjuobjekt från samtliga institutioner, där vi lyckades hålla intervjuer på alla utom en institution. Efter några intervjuer, med intervjuobjekt tillhörande olika institutioner, började vi

se ett mönster i att uppfattningar och upplevelserna av styrningen och arbetet var i stor utsträckning väldigt lika. Vi hittade därför ett mönster och en röd tråd utan institutionstillhörighet som faktor, vilket gav bekräftelse i vårt beslut att inte fokusera på institutionsspridning till perfekta andelar.

Kriterier för lämpliga studieobjekt diskuterades i gruppen och det bestämdes att de anställda skulle ha varit med om minst ett byte av ledning på fakulteten, det vill säga minst 3 års erfarenhet i organisationen. Studieobjekten skulle även vara en del av det ansedda kollegiet, alltså som forskare, lärare eller den teknisk-administrativa personal som inkluderas. Då intervjuobjekten i genomsnitt arbetat tjugotvå år på fakulteten, var erfarenhet av olika ledningsbyten och ett historiskt perspektiv i organisationen inte ett problem. Vid intervjuens tidpunkt hade det mest nyligen anställda intervjuobjektet arbetat på fakulteten i åtta år. I frågan om personliga relationer mellan oss och intervjuobjekten som kunde påverka studien, anser vi att detta var obetydande för studien, då tidigare kontakter varit i professionell kontext med ett fåtal intervjuobjekt, där vi saknat tidigare koppling till majoriteten av intervjuobjekten.

Då studien tagit perspektiv ur de anställdas upplevelser och ett följarperspektiv av styrningen och arbetet på fakulteten, har vi valt att inte intervjua fakultetsledningen som ett beslut om att avgränsa uppsatsen.

### 3.3 Insamling av empiri

När vi hade sorterat bland terrängen av de anställda på fakulteten och gjort avgränsningar samt bokat intervjuer var det dags för genomförandet. Vår intervjumall bestod av olika teman för den semistrukturerade intervjun och var uppdelad i tre delar: introduktionsfrågor, organisationsförändringar samt upplevd styrning i det dagliga arbetet från ledning. Frågorna skapades till följd av de områden vi identifierat som intressanta och spännande att djupdyka i med följarnas perspektiv, de anställda, i fokus. Intervjumallen finns för vidare läsning i appendix. Det var viktigt för oss att de sammansatta frågorna var öppna och gav möjlighet för intervjuobjektet att tala fritt genom upplevelsen. Exempel på en av frågorna är: *“Hur upplever du fakulteten som arbetsplats?”*, vilket gav intervjuobjektet makten att själva bedöma vad de ansåg vara intressant eller viktigt att dela med sig av. Tillsammans med en

semistruktur av följdfrågor, blev intervjuerna trevliga, avslappnade dialoger kring ämnet. De anställda pratade passionerat om de bästa aspekterna med jobbet, men vi upplevde även att rum öppnades upp för intervjuobjekten att berätta om frustrationer och deras syn på områden med förbättringspotential på fakulteten. Kvale (1996, återgiven i Bell et al., 2022) lyfter att denna öppenhet och flexibilitet är ett kriterium för en lyckad intervju. Intervjumallen användes därför av oss inledningsvis som riktmärke i intervjuerna, snarare än ett manus och efter ett par intervjuer då vi blivit mer varma i kläderna blev det mer konversationer kring ämnet när vi lärde oss mallen. Detta tror vi även skedde mer naturligt till följd av den röda tråden vi började att se i intervjusvaren, där de anställda lyfte snarlika upplevelser och liknande åsikter. Vi såg mönstret framför oss, och ställde rätt följdfrågor för att komma åt intressanta svar. I och med detta behövde vi inte revidera intervjumallen särskilt mycket, utan sista intervjun innehöll i stora drag samma frågor som den första. Genom pilotintervjun ställde vi, till skillnad från de senare intervjuerna, fler grundläggande frågor om fakultetens uppbyggnad och grundläggande funktion för att få ett bättre grepp om ämnet. Under de olika intervjuerna ställdes frågorna i intervjumallen efter introduktionsavsnittet i blandad ordning då många frågor naturligt besvarades genom konversationen. Efter några intervjuer valde vi även att lägga till frågan om hur de anställda känner att de får bekräftelse på arbetsplatsen, vilket grundade sig i det mönster av inre motivationsteori som började uppenbara sig, samt en fråga om hur stort de upplever att ledningens handlingsutrymme för förändringar är.

Vi har efter intervjuerna reflekterat över det rum för uttryck av tankar och känslor som öppnats upp under intervjuerna, då vi upplevde att en del av de anställda länge hållt inne på dessa tankar och känslor som de delade med oss och att det var som en lättnad att vi lyssnade samt visade intresse i de anställdas upplevda frustration. Vi upplevde vidare att universitetsanställda generellt är mycket frispråkiga med ett kritiskt perspektiv på omgivningen, men även en inspirerande och stor passion för sitt yrke, vilket var tacksamt för oss då vi fick väl utvecklade och genomtänkta svar.

Intervjuernas längd varierade men intervjuerna varade i snitt 45 minuter med en relativt jämn fördelning mellan den kortaste och den längsta, som varade i 32 respektive 64 minuter. Vi lade märke till att intervjuerna mot slutet blev aningen kortare, då vi börjat se ett mönster i vad vi ville analysera i studien och kunde därför lägga mer vikt vid det som ansågs centralt i materialet framåt. Vi ansåg därför att vi uppnått empirisk mättnad efter elva intervjuer, men var även öppna för att inhämta mer material från våra intervjuobjekt om vi sedan skulle

upptäcka ett behov, som alla intervjuobjekt gick med på. Det behövde dock aldrig göras. Vi upplevde teoretisk mättnad, som beskrivs av Strauss och Corbin (2015), genom att vi inte längre samlade relevant ny data inom de områden vi sökte. Vi hade därför fått en tydlig och detaljerad bild av de områden vi undersökte, samt ett övergripande mönster i materialet (Bell et al., 2022).

Tidigt i planeringen bestämde vi att det var viktigt för oss att hålla fysiska intervjuer, då vi dels hade möjligheten, samt att Bell et al (2022) argumenterar för att det ger goda fördelar. Bell et al. argumenterar för att forskare vid fysiska intervjuer kan skapa en förståelse av svar och kroppsspråk, eller annan icke-verbal kommunikation, samt en öppenhet och samarbetsvilja från respondenten som intervjuare kan gå miste om vid ett digitalt möte. Vidare satte vi målet internt att sträva efter att ha samtliga gruppmedlemmar närvarande i alla intervjuer. Detta då det av Bell et al. beskrivs som gynnsamt för vidare analys av materialet med flera som utför studien närvarande, men minimerar även risken för missförstånd eller misstolkningar av datan. Intervjuerna spelades in genom röstmemo i mobiltelefon efter att intervjuobjekten gett samtycke, och därefter kunde vi ge fullt fokus på intervjun utan att anteckna. Intervjuerna leddes initialt av en person, där resterande sedan deltog i att ställa följdfrågor.

Intervjuerna transkriberades sedan, vilket Bell et al. (2022) uttrycker som nödvändigt för att kunna presentera träffsäkra citat. Transkriberingarna genomfördes främst med hjälp av ljud-till-text-verktyg Klang.ai som godkänts av handledarna och varit inom satta riktlinjer för GDPR. Transkriberingarna lyssnades sedan igenom och korrigerades om det behövdes, för att säkerställa en korrekt representation av intervjusvaren. Utöver transkriberingsprocessen har AI inte använts i uppsatsens processer, och redogörs därför inte vidare.

### 3.4 Analysprocessen

*I den här delen av metodkapitlet kommer vi att förklara studiens analysprocess och motivera med hjälp av de tre steg utav metodik som Rennstam & Wästerfors (2011) presenterar för analys av kvalitativt material, vilket innefattar att; sortera, reducera och argumentera.*

#### 3.4.1 Att sortera

När intervjuerna hade transkriberats ansåg vi en *sortering* och kategorisering av materialet som nödvändig för att kunna se över och bekanta oss med den insamlade datan, men även för att lättare navigera genom datan vid skrivande av empiri. I ett delat dokument mellan oss skribenter delade vi in materialet i kategorier och teman baserat på dess innehåll. Denna process kan klassas som *öppen kodning*, då materialet inte var kopplat till en specifik teori utan sorterades i generella kategorier (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011). Rubrikerna i vår kodning framkom ur diskussioner mellan oss i gruppen där vi främst utgick från vår intervjumall som inkluderade underrubrikerna “organisationsförändringar” samt “upplevd styrning i arbetet”. Utefter underrubrikerna formulerades ytterligare kategorier för sorteringen utifrån de områden vi upplevde att vi identifierat återkommande teman. Exempel på dessa är “förändringar genom åren” och “motivation i arbetet” som vi använde för att kunna sortera våra citat mer träffsäkert.

#### 3.4.2 Att reducera

Efter den första omgången av sorteringen försökte vi återigen analysera materialet tillsammans, och insåg att våra rubriker för sorteringen var alldeles för generella. I samma tidpunkt där vi arbetade på vår litteraturgenomgång hade vi även ett bättre perspektiv med teorier att applicera på vår sortering, vilket resulterade i nya underrubriker utefter våra identifierade organisatoriska teorier. Vi såg nya mönster och kunde därför reducera materialet. Kategoriseringen handlade inte längre om samtalsämnen, utan teorier inom organisationsområdet. Denna andra omgång av sortering beskriver Charmaz (2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011) vidare som ett *selektivt urval* av materialet. Här valdes material därför bort, och vi kokade ner materialet till nya underrubriker. Dessa blev istället “substitut för ledarskap”, “inre motivation”, “akademisk frihet” samt “kollegial styrning” - just på grund av att det var teorierna vi ansåg mest intressanta i vårt material som vi kunde skriva en heltäckande uppsats om. Att välja bort material beskriver Charmaz vidare som *selektiv kodning* då vi nu tog ett snävare fokus i vår kategorisering. Vi såg även mönster i vårt

material där majoriteten av intervjuobjekten exempelvis värderade friheten i sitt arbete högt upp på listan, vilket bidrog till att vi tog beslutet att utgå från det i vår uppsats. Utifrån frihetsaspekten, började vi sedan märka av att de anställda ville arbeta med sitt ämne ostört, och vi fann det intressant hur de upplevdes göra det utan att interagera med ledningen. Vi tycktes identifiera ett mönster av substitut för ledarskap. Utöver detta diskuterade vi vidare vad som ligger bakom detta, och kom därför fram till att den inre motivationen just var kopplad till exempelvis det egna ämnesintresset. Den kollegiala styrningen kom till utefter argument för att vi såg en ökad linjestyrning på fakulteten i materialet, och där blev den kollegiala styrningen en grundaspekt vi kände att vi behövde diskutera för att kunna bygga vidare på materialet med linjestyrning. Under det andra urvalet av material anonymiserade vi intervjupersonerna med bokstäverna A till K innan vi började applicera citat i empirin.

### 3.4.3 Att argumentera

För att studien ska vara ett legitimt vetenskapligt bidrag behöver vi vidare enligt Rennstam & Wästerfors modell *argumentera* för att våra abduktioner är sunda och förankrade i fakta. Efter flera diskussioner och några revideringar av tankar i gruppen angående vad för organisationella fenomen som faktiskt finns på fakulteten så kunde vi argumentera för en empiriskt förankrad bild av fakulteten. Tack vare vårt genomförligt utförda sorteringsarbete var det enklare för oss att lokalisera den empiri vi sökte och göra utdrag från materialet som skulle användas som underlag. I analysen valde vi att använda oss av ett språk som var lätt att förstå för en bred grupp läsare och för de områdesspecifika orden har en ordlista med definitioner presenterats. Utifrån dessa begrepp försökte vi argumentera för fynd som sträcker sig bakom vad de anställda säger, för att göra en mer nyanserad poäng. Utmed analysprocessens gång har vi haft olika tankar kring vad vi vill ha sagt med uppsatsen, vilket har resulterat i flera diskussioner om vilka argument vi vill prioritera och lyfta. Långt in i processen trodde vi att motstånd skulle vara en aspekt vi ville lyfta som huvudargument, där de anställda alltså skulle visa stort motstånd för organisationsförändringar i sitt arbete. Däremot, tolkar vi istället materialet som att de anställda snarare visar på ett begränsat motstånd och att det faktiskt snarare är kopplat till att få bevara sin frihet i arbetet. Friheten fortsätter vi att argumentera med perspektiv av kollegialitet, inre motivation, samhörighet och hur detta navigeras utifrån ett substitut för ledarskap. Perspektiv vi såg starkare vara bakomliggande orsaker i materialet. Genomgående i processen av att argumentera för våra fynd har vi gjort detta tillsammans, med ett kritiskt perspektiv mot varandras tankar och som resultat av det kunnat föra gruppen som ett kollektiv framåt.

### 3.5 Studiens trovärdighet och äkthet

Vi strävar genom hela uppsatsen att upprätthålla en hög grad av transparens. Guba & Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) belyser vikten av att ha en transparent forskningsprocess med en fullständig redogörelse av processerna för den aktuella studien. Därför har vi försökt att vara tydliga med hur vi genomfört våra arbetsprocesser och motivera de val som vi har gjort under uppsatsens gång, då det även har stor påverkan på trovärdigheten av studien. Vidare beskriver Bell et al. (2022) att en tydlighet i metodiken är väsentligt för att studien ska kunna vara repeterbar, om någon annan skulle vilja göra en liknande studie och testa vår studies trovärdighet. Trovärdighet och uppsatsens äkthet i förhållande till de slutsatser vi har dragit i vår studie är bland de viktigaste kriterierna för att bedöma kvaliteten på företagsekonomiska studier (Bell et al., 2022).

En annan viktig redogörelse för studiens äkthet är att den tagit plats på en enskild fakultet på ett universitet i Sverige. Med andra ord behöver studien inte nödvändigtvis spegla alla anställdas upplevelser på alla landets universitet och högskolor. Trots den empiriska mättnaden som upplevdes av oss i vår insamlade data så är det givetvis möjligt att kritisera antalet intervjuade på fakulteten då vi intervjuade elva av ett hundratal anställda. Men inom ramarna för en C-uppsats vill vi fortfarande föra argumentet att det är en tillfredsställande mängd, där den empiriska mättnaden fortfarande uppnåddes. Under studiens gång har vi haft stöd av handledare med diverse frågor och vägledning, och även från kursare under seminarium som hjälpt oss orientera oss bland vilka teorier som genom vårt material är mest intressant att fokusera på. Denna granskande process, tillsammans med det kontinuerliga arbetet med handledare bidrar till en ökad trovärdighet av att våra tolkningar har en god substans.

Vägval som vi stått inför under processens gång har även innefattat beslut om att det inte funnits tid för respondentvalidering, där de intervjuade får chansen att granska vår tolkning för att se att de blivit förstådda rätt (Marshall, 1995, återgiven i Bell et al., 2022). Att en respondentvalidering inte genomförts kan anses vara kritik mot uppsatsen, men där vi under intervjuerna varit noggranna med att be om förtydligande om vi var osäkra på tolkningen av det svar vi fått. Till följd av att vi i gruppen besatt goda förkunskaper inom universitetets processer och struktur resulterade det i att barriären för att förstå och tolka intervjuobjektens svar var lägre än för en helt utomstående student. För att tydliggöra våra egna tolkningar

genom analys och diskussion har vi använt personliga pronomen såsom *vi* och *våra*, och använder således inte tredje form som *författarna*. Genom att tydligt skilja på intervjuobjektens uttryckta upplevelser, beskrivningar av författare i tidigare litteratur och vår egna tolkning, hoppas vi på att stärka studiens transparens.

För att lyfta vår tidigare professionella kontakt med något av intervjuobjekten, ur en trovärdighetsaspekt, anser vi inte att detta ska ha hindrat de anställda från att våga prata fritt, utan snarare höjt förtroendet för oss som grupp genom tidigare kontakt. En av oss i gruppen har därutöver inte haft några tidigare engagemang kopplade till fakulteter eller universitet och har därför givit gruppen bättre objektivitet och ett mer utomstående perspektiv, utan förutfattade meningar.

I början av processen inledde vi en dagbok för att underlätta skrivandet av metoden. Kritiskt mot hur vi hanterat denna process är att den blev bortprioriterad efter ungefär en vecka in i studien. Metoden är därför grundad i våra reflektioner över processen, tillsammans med den metod som skrivits under tidens gång. Vidare var inte alla medlemmar närvarande på alla intervjuer, men där en av oss missat en intervju var denna ansvarig för att transkribera för att ha jämlik insikt i alla anställdas upplevelser. Minst två gruppmedlemmar närvarande på varje intervju.



## 4. Analys av empiri

*Följande kapitel presenterar resultatet från våra genomförda intervjuer. Materialet presenteras och analyseras under fyra områden, indelade efter rubriker med olika perspektiv från de anställda på fakulteten. Kapitlet inleds med fundamentet för akademien; frihet. Följt av styrning, ett perspektiv med anställdas behov av och förhållningssätt till ledarskap samt en avsaknad av samhörighet.*

### 4.1 Frihet som drivkraft

Det råder en samlad enighet över vad våra intervjuobjekt upplever symboliserar arbetet på en fakultet inom högre utbildning: frihet på arbetsplatsen. I vårt material framförde 7 av 11 intervjuobjekt (Anställd A, Anställd B, Anställd E, Anställd F, Anställd G, Anställd J och Anställd K) att frihet toppade listan bland drivkrafter och symbol för vad som präglade arbetet. Anställd D, Anställd H och Anställd I beskrev arbetet istället som "självständigt", vilket vi anser går i linje med frihet. Friheten beskrivs vidare av de anställda präglas av flera aspekter på arbetsplatsen, dels genom att fritt få planera och framställa kurser för studenter, bestämma arbetstider samt bedriva forskning ur det egna intresset, den så kallade akademiska friheten. Följande beskriver Anställd A som det bästa med att arbeta på fakulteten:

*"Det är nog egentligen någon form av frihet. Att jag får planera mitt jobb och göra som jag vill och få ägna mig åt något som jag tycker är intressant. Det är en frihet." - Anställd A*

Anställd F uttrycker liknande perspektiv:

*"Överlag gillar jag den här organisationen på grund av den frihet, den autonomi, den kollegialitet som finns i detta." - Anställd F*

Att välja sina arbetsuppgifter, tid för arbetet samt det kollegiala styret upplevs resultera i en känsla av frihet. Vidare i intervjuerna på tema om vad som motiverar de anställda och driver på känslan av att vara nöjd med sin anställning på fakulteten, uttrycker de anställda att inre motivationsfaktorer som frihet, självstyrande samt känslan av att utföra arbetet värderas högre än yttre motivationsfaktorer som exempelvis pengar. Anställd D beskriver:

*“Jag tror det här är en inre motivation. Att göra ett bra jobb. För min egen skull, för studenternas skull såklart. Det är ju det som motiverar mig. Det är inte lön eller någonting annat sånt. Vill jag tjäna pengar så är jag på fel ställe. Så är det ju bara. Men att göra ett bra jobb, tänker jag.” - Anställd D*

Anställd H ger ett snarlikt perspektiv:

*“Jag har trivts oerhört bra här. Det är därför jag har varit här i alla år. Jag har aldrig, ja visst har jag funderat på att byta, men jag är rätt ointresserad av pengarna i sig. Jag tjänar tillräckligt bra. Visst, jag hade säkert tjänat bättre i näringslivet, men det är mer styrt.” - Anställd H*

Frihet väljs över monetär ersättning. En medvetenhet finns att näringslivet erbjuder bättre lön, där Anställd H uttrycker sig ha undersökt möjligheter i företagsvärlden, men stannat kvar just på grund av en trivsamt i självstyret. Frihet väljs över näringslivets styrning.

De anställda styrs däremot i viss mån genom att de arbetar på beting, en nedskrivna planering som formellt är uppsatt i relation till anställningsavtalen, vilket tydliggör hur många timmar den anställda måste genomföra i sin tjänst för olika arbetsområden, exempelvis i aktiv undervisning, kursplanering och administration. Anställd B beskriver hur utrymme för friheten finns i den egna tidsplanen och att timmarna på betinget får ske när den anställda själv önskar, och det finns därför ingen som kräver när de anställda ska befinna sig på arbetsplatsen, utöver planerade föreläsningar:

*“Man jobbar ju på beting här. Så om man är fullt undervisande lärare så ska man göra ett visst antal timmar. Och när man har gjort de timmarna så har man gjort sitt beting. Så det är ju inte så att man måste vara här mellan åtta och fem, det märker ni säkert. Det är många lärare som inte är här.” - Anställd B*

Anställd B upplever att det ekar tomt i lokalerna på fakulteten, när de anställda har friheten att arbeta på valfri plats utanför undervisningstimmar i sal. Ett slags frihet under ansvar. Vad som närmare symboliserar denna frihet uttrycker Anställd G grundar sig som en viktig del av arbetet på fakulteten, där undervisningens innehåll styrs av de anställdas egna val:

*“Det går inte riktigt att styra forskare och lärare. [...] Jag tror det beror på när det gäller forskning så ska den ju vara fri och folk får forska som de vill och om vad de vill. När det gäller undervisning så sker det mer styrning. Men det gäller ju kursutbud och hur ofta kurser ska gå och så men det faktiska innehållet är det ju väldigt fritt för läraren att påverka och utforma.” - Anställd G*

Vidare förklarar Anställd H friheten i kursupplägget:

*“Man har frihet att lägga upp undervisningen rätt så mycket inom ramen för en kursplan.” - Anställd H*

De anställda upplever att den styrning som sker kopplad till undervisningen är formell och byråkratisk i form av riktlinjer om hur kurserna överlag ska vara formade och när de ska ges, men så länge de anställda håller sig inom reglernas ramar kan de självständigt styra innehållet. Att få arbeta under självstyre anses därför viktigt för de anställda, och är den motivationfaktorn som lyfts som den främsta bland våra intervjuobjekt. Den akademiska friheten upplevs därför som en central pelare hos de anställda på fakulteten och anledningen till att de väljer att arbeta inom högre utbildning, där autonomin blir slutprodukten av friheten. Yttre belöningar, som pengar, anses enligt de anställda vara mindre eftertraktade.

#### 4.2 Att förhålla sig till byråkratin och kollegiet

Med frihet som drivkraft i arbetet på fakulteten, går vi vidare till styrningen på fakulteten och vilka dess huvudsakliga beslutstagare är. Beslut på institutionerna och fakulteten för utbildning och forskning fattas både individuellt och inom arbetsgrupper, medan andra beslut styrs av lagar och regler. Den kollegiala styrningen är ett genomgående tema när de anställda beskriver beslutstagande på fakulteten, där de anställda arbetar tillsammans horisontellt för att föra sin samlade åsikt framåt och ta de beslut som anses bäst för arbetsplatsen, vilket inkluderar val av ledare för olika uppdrag. Dessa val av chefs- och ledningsposter genomförs därför inom gruppen på institutions- och fakultetsnivå, utan signifikant inblandning från överordnad chef. Anställd F uttrycker sig i intervjun om friheten från ledningen på arbetsplatsen, och beskriver sin generella upplevelse av styrningen på fakulteten:

*“Man får mycket frihet. [...] Det är bra ledning som inte intervenerar allt för mycket. Det bygger mycket på det kollegiala. Det har alltid byggt mycket på det kollegiala.” - Anställd F*

Friheten är återigen i fokus, som en del av styrningen på fakulteten. Anställd F upplever styrningen som något som utövas horisontellt, där de anställda anser att ledningen bör hålla sig i bakgrunden i beslutstagande situationer för att kollegiet ska få möjligheten att utöva frihet och att ta egna beslut som påverkar deras arbete. Positiva känslor är kopplade till att ledningen håller sig på avstånd från de anställda, vilket tillsammans med den kollegiala styrningen kan tolkas vara djupt rotat i arbetsplatsens processer och värderingar, då Anställd F med sin erfarenhet på fakulteten uttrycker det som ett långvarigt fenomen. Anställd I beskriver fakulteten, och universitetet i allmänhet, som en professionell byråkrati i fråga om hur beslutsfattande processer går till:

*“En professionell byråkrati får man säga. Det är urtyp för det. Det vill säga att de professionella, lärarna så att säga, vi bestämmer ju mycket mer än vad man ser en teknik/ingenjörorganisation där det är en massa anställda ingenjörer. Som också har hög utbildning och så vidare. [...] De professionella, de bestämmer mer här. Men det är ändå en byråkrati i bemärkelsen att det finns väldigt mycket lagar, föreskrifter och sånt där som man måste förhålla sig till.” - Anställd I*

Byråkrati, genom lagar och regler, upplevs av Anställd I skapa ramar för verksamheten där de professionella sedan får stort utrymme att styra och ta beslut, därför kan den kollegiala beslutsstyrningen på fakulteten tolkas ta plats. Anställd I fortsätter likt tidigare anställda att jämföra fakulteten som arbetsplats mot andra företag, där fakulteten präglas av starkare gemensamt beslutsfattande. De anställda värnar om sin egen arbetsplats, tillsammans. Anställd D berättar sin upplevelse av förhållningssätten till lagar och regler inom akademien och hur individer och grupper utefter byråkratin positionerar sig:

*“Det var någon som skrev någon utredning om akademien som sa att: Ja, i bästa fall så ser ju akademien det här med lagar och regler som ett intressant inlägg i debatten. Eller inget vi behöver förhålla oss till. Det är ju lite så.” - Anställd D*

Lärare och forskares egna åsikter samt erfarenheter kan därför uppfattas värderas över lagar och regler. En inställning i att akademins vilja går framför andra ramar i samhället. Ett förhållningssätt där det kan saknas gränser för friheten. Lagar och regler anses därför lyftas upp vid beslutstaganden som en formalitet, där beslut sedan tas utifrån vad som anses falla bäst för individen eller kollegiet i situationen. Förhåller individen sig endast till de åsikter och regler som faller i det egna intresset? Anställd D ger ytterligare perspektiv på vad som kännetecknar anställda vid fakulteten, som skulle kunna besvara ovanstående fråga:

*“Vi är extremt individualistiska på det här stället. [...] Alltså det är väldigt individualistiskt och folk jobbar inom sitt eget område.” - Anställd D*

De anställda tolkas tillsammans värna om den akademiska friheten genom att skydda sig mot ramar och regler skapade av samhället utanför akademins murar. Friheten ska bevaras. Samtidigt som de anställda beskrivs arbeta extremt individualistiskt, och chefen såväl som samhällets regler ska hållas på en armlängds avstånd för att inte utgöra ett hot mot individens frihet. På samma tema, fortsätter Anställd F diskutera vad det akademiska yrket går ut på - att vara skeptisk:

*“Det akademiska yrket är ju att granska varandras grejer, det är ju liksom ett felfinneri. Det är ju vad vi gör. Vi ska vara gnälliga och vi ska inte tro på någonting. Alltså skepticismen ligger lite grann i liksom. Det är själva poängen med detta. Och då blir man ju sån där och läser texter och hittar fel och motsägelser. Det är ju det enda vi gör egentligen.” - Anställd F*

Anställd F beskriver akademiker som att vara en del av ett kontinuerligt felfinneri med en kritisk och granskande inställning till kollegors arbete likväl andra texter, som ska präglade tänkandet på arbetsplatsen. Den professionella byråkratin tillsammans med ett kritiskt perspektiv hos kollegiet uttrycks vara grundpelare i den akademiska yrkesrollen. Skyddet mot inskränkningar på den individualistiska friheten kan illustreras som flera lager runt den anställda, där yttersta lagret är mot samhällets byråkratiska ramverk. Vidare vill anställda hålla avstånd till chefen för att skydda självstyret i det dagliga arbetet och slutligen skydda sig mot kollegans eventuella oönskade invändningar.

#### 4.2.1 Förändringsparadoxen

Genom kollegialitetens processer på fakulteten väljs det på tre års mandat en prefekt på varje institution, som är ansvarig chef på institutionen - en mellanche. Rollen som prefekt beskrivs av flera anställda som komplex, där den största utmaningen som lyfts fram är att bedriva institutionens arbete framåt i gemenskap som en enhet, i en miljö präglad av kritik och skepticism. Anställd B och Anställd J lyfter en problematik med chefsuppdraget, nämligen att ta tuffa beslut för att sedan återgå till gruppen och inneha samma post som tidigare:

*“Ta ett exempel med vår prefekt: ska hen då gå ut och genomföra någonting som är obekvämt? Och sen om tre år så ska hen undervisa tillsammans med de människorna som hen har ställt till det för. Alltså det där är ju ett problem tycker jag.” - Anställd B*

Anställd J ger sitt perspektiv på rollen som prefekt:

*“Du sitter där tre år, i bästa fall sex år eller två mandatperioder. Sen går du tillbaka till den institution du satt på. Och sen måste du försvara dina beslut som kanske har påverkat väldigt mycket de andra. Så alltså du sitter i en jättesvår position. Det är jättejobbigt.” - Anställd J*

Att Anställd B uttrycker att gå tillbaka till kollegiet som anställd efter att denne som prefekt “ställt till det för” för gruppen, har en negativ klang. Vidare Anställd J som ger perspektivet att besluten möjligtvis behöver försvaras, ger även det en slags uppblåst bild över vad som komma skall för den som antar sig uppdraget som prefekt. Detta kan vara en strategi för att skydda friheten från förändringar genom att avskräcka individer i kollegiet från den illustrerade svåra positionen som prefekt eller få framtida prefekter att undvika förändringsbeslut.

Anställd A belyser aspekten av att det upplevs komma en kraft från kollegiet till chef i hopp om en förändring, samtidigt så anser individerna själva inte bära ansvar att förändra sig:

*“Det är en försiktig balansgång som man får ta. Som kanske inte kännetecknas hela tiden av motståndare, motstridiga krav att å ena sidan vill en stor del av*

*personalen hela tiden få om sig att de vill ha förändring men det är ju ingen som vill ändra på sig. Det är ju alltid någon annan som ska ändra på sig. Det är naturligtvis inte lätt att förändra någonting samtidigt som vi ska bevara status quo.” - Anställd A*

Bilden av att andra ska genomföra förändringar och att dessa efterfrågade förändringar samtidigt inte får påverka djupt förankrade aspekter i de traditionella förhållandena på arbetsplatsen, så kan det anses som en paradoxal situation. Anställd G ger sin syn på den säkraste strategin för hur prefekten ska agera för att hålla ihop kollegiet, nämligen att inte göra någonting:

*“Det finns en säker strategi, nämligen att bara låta folk hållas. Då gör man inget fel och irriterar inte någon. Man kan vara lite bättre, men då finns också risken att man irriterar någon och gör misstag.” - Anställd G*

Att prefekten tar en passiv roll och låter de anställda vara, låter synnerligen fritt, men en prefekt på uppdrag att bana vägen för någon slags förändring riskerar att trampa någon av de anställda på tårna - vilket kan resultera i irritation. Ett svårnavigerat klimat och en komplex situation. Att skapa frustration, ett slags övertramp på individens frihet som vi tidigare konstaterat präglas av en frihet där ledningen inte intervenerar i arbetet. En kollektiv ovilja att förändra sig och bli styrd av överordnade bidrar till en miljö som upplevs trögrörlig. Bevarandet av “status quo” och friheten i arbetet, krockar därför med önskan om förändringsinitiativ.

#### 4.2.2 Linjestyrningen knackar på dörren

Trots att frihet beskrivs vara grunden för att anställda ska finna motivation och tillfredsställelse i arbetet, finns det ett mönster i intervjuerna om att friheten på fakulteten upplevs ha minskat med åren. Akademien som en professionell byråkrati har enligt Anställd F anammat en liknande standardiseringstrend som näringslivet gjort de senaste 20 åren:

*“Man vill standardisera jobbet för att skapa pålitlighet och mekanisera det lite. Man tror det är möjligt att styra genom standardisering. Man kan förpacka kunskap och såna grejer och styra detta.” - Anställd F*

Den kollegiala styrningen upplevs övergå i ett mer linjestyrt vertikalt ledarskap. Anställd F är inte ensam om att se en ökad styrning, även Anställd H beskriver linjestyrningens trend som *“Det kommer mer och mer”*. En standardisering som tolkas vilja skapa en ytterligare pålitlighet från ledning mot anställda genom mer styrning i det akademiska arbetet, utöver det traditionella kvalitetssäkrande arbetet av kollegiet själva. Anställd F argumenterar vidare för att det byggts upp en övertro på det vertikala ledarskapets möjligheter, chefskapets möjligheter att implementera förändring och beskriver vad det resulterar i på fakulteten:

*“Och så får man tillbaks de här cheferna som har gått en [ledarskaps]kurs någonstans och tror sig kunna styra verksamheten. Och så förstår man liksom inte den inneboende logiken i den här typen av kollegial verksamhet utan man tror man kunde styra. Det kallar vi managerialism. När linjestyrningen breder ut sig och chefer tycker att man ska ha mer makt och mer att säga till om på olika sätt.”* - Anställd F

En konflikt mellan kollegialiteten och en upplevd övertro hos cheferna på ledarskapets möjligheter. Chefer försöker implementera förändringsinitiativ genom kursmaterial och teoretiska exempel, beskrivs av Anställd F misslyckas genom en brist på kännedom för hur kollegialiteten fungerar i praktiken och akademikers inställning till styrning. Anställd F använder begreppet *managerialism* för att sätta ord på den utbredda linjestyrningen där chefer upplever att de ska ha mer makt när de besitter en ledarskapsroll. Managerialismen har, enligt Anställd F, bidragit till mer pappersarbete och dokumentation, där arbetet formaliserats, blivit mer byråkratiskt och transparensen har ökat.

*“Att man skriver ner saker och ting, formaliserar saker och ting, standardiserar och synliggör allting. Och det är inte oviktigt. En del sådana här saker måste man ha vid nivåverksamhet på olika sätt. Men det tar över för mycket då att tränga ut en del av kärnverksamheten på olika sätt. Det är det som är det stora problemet. Att man inte gör det man är anställd för att göra.”* - Anställd F

Standardiseringen tränger ut kärnverksamheten, utbildning och forskning, med ökad dokumentation. Arbetsuppgifterna kan uppfattas frångå de förväntningar på självstyre och fokus på arbete inom det egna intresseområdet som den anställda haft när de valde den



akademiska karriären. Cheferna beskrivs vidare antaga kollegiala ledaruppdrag för att sedan arbeta utifrån ledarskapskurser och teorier influerade av managerialism utanför akademins väggar, för att därefter uppfattas omfamna sin roll med ett merpräglat linjeförhållningssätt. När företagsvärldens styrsätt återigen dras in i fakultetens verksamhet, hamnar de anställda på en arbetsplats som allt mer börjar likna de styrsätt de valt bort i det privata näringslivet, för den inre drivkraften av självstyrelse och frihet.

#### 4.2.3 Systematiseringen tömmer kafferummet

Anställd A, Anställd F, Anställd G, Anställd H, Anställd I och Anställd K håller alla med om att mängden dokumentation har vuxit med årens gång. Byråkratin upplevs ha ökat på bekostnad av kollegialiteten, där linjestyrning har tagit en större plats. Anställd H delar med sig hur denne själv valde att testa det byråkratiska systemet genom att mata in information i dokumentationen som Anställd H ansåg definitivt bör ha skapat en reaktion hos ledningen. Återkoppling gjordes däremot aldrig från ledningen. Anställd H beskriver:

*“Det har blivit väldigt mycket mer byråkratiskt. Mer system där man ska fylla i en massa saker på datorn som faktiskt ingen läser. Jag skrev ganska fritt om en kurs en gång, och det var aldrig någon som kommenterade på det. [...] Det är mycket som ska dokumenteras, men det är ju ingen som läser det. [...] Man måste tänka efter när man har sådana system. Det är bara idioti.” - Anställd H*

Anställd H beskrivning är att systemen blir allt fler och dokumentationen allt mer. Anställd H valde att testa gränserna i den mer hårddragna byråkratin i ett försök att skapa reaktion hos cheferna och forma meningsfullhet för arbetsuppgiften. Dokumentationen gjordes i hopp om ett svar från ledningen, men då ett svar aldrig dök upp resulterade aktiviteten istället i en mer kritisk och motståndsfyll inställning hos den anställda. Ledningen implementerar fler system och friheten som de anställda upplevde förr börjar suddas ut, i en utveckling mot mer administrativt arbete. Det ökade synliggörandet som Anställd F diskuterade i föregående avsnitt, upplevs av intervjuobjekten som något tidskrävande och omotiverande som kväver friheten, där anställda i vissa avseenden saknar förståelse för de administrativa arbetsuppgifterna. Styrningen resulterar i merarbete för de anställda. Anställd F sätter ord på detta:

*“Jag har en kollega i Storbritannien som säger till mig att halva arbetsdagen jobbar jag med det som jag ska göra. Andra halvan av arbetsdagen sitter jag och dokumenterar vad jag gjorde första halvan. [...] Vi är inte där än, men det finns en risk att vi hamnar där.” - Anställd F*

Anställd F fortsätter:

*“Vi har ju fått fler system också, och systemen vinner alltid. Och vi liksom blir kuggar i detta. Och ju mer kugg man blir ju mindre professionell känner man sig. [...] Vad är jag? Blankettifyllnadstins. Och blankettifyllnadstins vill man ju inte vara.” - Anställd F*

Att genom system urvattna den professionellas frihet och känsla av att identifiera sig som akademiker och bli mer av en administrerande kugg i hjulet, istället för att få möjligheten att utöva sin självständighet, kunskap och expertis skapas istället en krock i den förväntade akademiska friheten samt slutprodukten av arbetet. Linjestyrningens ökade krav på dokumentation går inte i linje med kollegialitetens förväntningar, där rollen som forskare och lärare upplevs bli mer begränsad genom åren när administrationen tar upp en större andel av arbetstiden. Ett tydligt exempel som visar på minskad kollegialitet är i processerna för beslutsfattande, där Anställd H berättar att kaffekulturen är borta, vilket var platsen för flertalet beslut som togs på institutionen:

*“Jag kan ju säga att när jag jobbade förr, man satt i kafferummet. Där bestämde man allting. Där fick man reda på allting. Det har försvunnit nu. Det har definitivt försvunnit.” - Anställd H*

Även Anställd G gör medhåll att kaffekulturen försvunnit, och pekar på att pandemin var en bidragande faktor:

*“Förr hade vi nog fika nästan varje vecka, institutionsfika. Nu är det lite glesare. Pandemin ändrade ganska mycket vad gäller det, på grund av tekniken och mer hemarbete. Sen var det ju generellt sett friare förr. Friheten var ännu större förr. Nu är det mer man måste göra på grund av olika regleringar och EU-projekt och dylikt. Så ja, det är annorlunda.” - Anställd G*

Pandemin verkar ha satt sina spår, där anställda i större utsträckning upplevs arbeta hemifrån och det verkar också resultera i mindre gemensam fika och kaffe på flera av institutionerna. Anställd G presenterar en frihet som förr tog större plats, när byråkratin var mer i bakgrunden och kollegiala beslut togs i fikarummet. De anställda pekar mot att systematiseringen minskar anställdas interaktion med varandra har fått ett minskat spelrum. En röd tråd mellan byråkratins framfart och att känslan av ens eget självstyre och betydelsen i kärnverksamheten förminskas, där de anställda snarare blir en kugg i hjulet av dokumentation än att uppleva en stark akademisk frihet och motivation. Är det där som skon klämmer för de anställda, att “kafferumsmentaliteten” fortfarande sitter kvar i väggarna trots att de allt mer byråkratiska processerna börjar ta en bredare jaktmark? Linjestyrningen upplevs ha fått en bredare spridning i det dagliga arbetet och det informella kollegiala beslutstagandet i fikarummet har transformerats mot fler direktiv från chefer i det vertikala systemet.

### 4.3 Ur vägen, chefen!

Vi har ännu inte djupdykt i hur det är möjligt att fakulteten som våra intervjuobjekt arbetar på fortsätter att fungera, där kugghjulen snurrar utan att aktivt ledarskap upplevs vara efterfrågat. De anställda berättar upprepar hur de är självständiga i det dagliga arbetet och en majoritet av de anställda visar begränsat intresse för att ta sig an rollen som följare och besitter även en motståndsfyll inställning mot att bli ledd. Anställd F beskriver just detta självledarskap, utan behov av visioner och ledning ovanifrån:

*“Men mot oss är det inte så mycket ledarskap. Utan vi leder oss själva. Eller leder oss själva kan man säga. Men vi behöver inte det. Jag efterfrågar inte det. Jag frågar inte prefekten: Har vi några visioner? Nej, det håller inte. Kom igen. Det är inget relevant för mig. Jag har mina egna grejer.” - Anställd F*

Ett lågmålt ledarskap beskrivs, där chefen framställs vara mer av en bakgrundsfigur i organisationen och de dagliga arbetsprocesserna. De anställda leder i hög grad sig själva. Anställd F upplevs vara i samma led av anställda som värderar sin frihet, där ett perspektiv som inte riktigt prioriteras i arbetet av den anställda verkar vara den gemensamma vägen framåt för fakulteten. Individerna värderar sin autonomi, och vill inte bli vägledad av

fakultetsledningens visioner för en gemensam utveckling. Anställd F är inte ensam att uttrycka ett begränsat intresse för fakultetens institutionsöverskridande visions- och strategiarbete. Anställd H återger sin upplevelse i liknande linje, när frågad om hur den anställda upplever möten sammankallade av högre ledning och om de anses vara givande:

*“Nej, absolut inte. Det tar tid från det man sysslar med. Man är i undervisning eller något annat. Det är bortkastad tid.” - Anställd H*

Att det just upplevs som bortkastad tid, utvecklar Anställd H genom att förklara vad det beror på:

*“Vad jag behöver för att sköta mitt jobb, det får jag reda på ändå. Det kommer alltid något mejl eller någonting. [...] När jag började jobba här så hade man oerhört lite av sådant här. Man hade väldigt lite möten och formella saker. Det fungerar så bra ändå. - Anställd H*

Intervjuobjekten indikerar på att de i stor utsträckning leder sig själva, och när det väl anordnas träffar för att tillsammans samla krafter i en föreläsningssal för att presentera strategi eller dylikt av cheferna, är inte alla anställda på plats. Ledaren kan inte erbjuda nödvändig information till de anställda i utbyte mot deras närvaro på gemensamma strategi- och visionsmöten, då de anställda vet att informationen dyker upp via digitala kanaler. Den anställde hamnar därför i en mer oberoende ställning från ledaren genom att undvika ledarens direkta visionsbudskap och aktiva närvaro.

Exemplifiering av att närvara på ett strategiskt möte på fakulteten återberättar Anställd B genom en berättelse från några år sedan, där strategin åtminstone kan visa på en upplevt bristande förankring:

*“För några år sedan var jag på en sådan här dragning. [...] Och det var folk från hela fakulteten inbjudna. Så det satt folk där. Och då presenterades den här strategin som fakulteten hade. Och då var det någon i publiken som reste sig upp och sa, “men det här känner jag inte igen?”. Jag har aldrig hört talas om det. Vart kommer det ifrån? Har ni hittat på det själva?” - Anställd B*

Att inte känna igen sin egen arbetsplats, där ledningen av fakulteten presenterar något som är så pass världsfrånvänt att den anställda kan uppleva att det pekar mot ett mål av förändring som hotar att påverka de anställdas frihet på arbetsplatsen. Under illustrerat möte kan markeringen från den anställda tolkas som ett försök att framför andra kollegor minimera ledningens budskap, och vidare neutralisera hotet av en ny vision av inskränkning på individens arbete.

Letandes efter ytterligare möjliga anledningar till varför de anställda inte dyker upp på de fakultetsgemensamma mötena tror Anställd A att det har att göra med följande:

*“Jag dristar mig och tror att den genomsnittliga läraren jobbar mer än 40 timmar i veckan här. [...] Det finns ju mycket så mycket som man måste lösa i liksom stunden här nu. Och sen har jag tid över så det hade varit bra om jag skrev ihop den där artikeln och skickade in den. De blir ju naturligtvis mer prioriterade än att gå på någon slags byråkratiskt möte där man kanske upplever att det inte kommer någonstans.” - Anställd A*

Anställd A argumenterar för att det byråkratiska mötet kommer långt ner på agendan hos den fakultetsanställda, speciellt när det är flertalet andra bollar i luften. Aktiviteter och arbetsuppgifter kopplade till det egna kunskapsområdet upplevs mer motiverat och prioriterat än möten som av de anställda anses byråkratiska utan resultat och tillfredsställande att delta i. På temat om chef, och hur involverad chefen ska vara i de anställdas arbete finns det en diskrepans med hur de anställda förr löste problem och skapade riktning i arbetet kollegialt, utan chefer inblandade i processen:

*“Förr gjorde vi så att då löste vi det. Vi jobbade som kollegor, lärarna emellan. Nu ska man skicka det liksom. Ja, det får chefen ta. Chefen? What the fuck? Ursäkta. Nej, men det är inte det som är poängen. Vi gör det själva.” - Anställd F*

Fakulteten har förändrats. En krock mellan en ökad vertikal styrning som upplevs på senare tid trängt sig på det kollegiala samtalet kollegor emellan. Samtidigt när det vertikala budskapet från chef till anställd förmedlas, upplevs direktiven till de anställda inte tas emot särskilt väl - de upplever ett övertramp på de fria arbetsprocesserna, där de anställda vill göra

det själva. Däremot fortsätter kugghjulen att snurra på genom ett oberoende från ledningen i individens fria arbete, där chefen vill hållas på avstånd.

#### 4.3.1 Dokumentation leder till frihet

Oavsett om den anställda håller med om den strategiska planen, har koll på innehållet i strategin eller aktivt väljer att inkludera den i det dagliga arbetet, så har det ökade strategiska arbetet och dokumentationen tagit sig in i deras dagliga arbete. En av de främsta upplevda faktorerna bakom de ökade kraven på transparens och dokumentation, som Anställd F tidigare beskrivit, kopplas till ledningens och fakultetens arbete med ackrediteringar. Pappersarbetet och dokumentationen har ökat och de anställda verkar vara tillfreds, eller åtminstone tillmötesgående, med att genomföra dokumenteringen - även fast de ibland uttrycker att de inte förstår varför och anser att det tar mycket arbetstid. Anställd H följer riktlinjerna för dokumentationen, men uttrycker en skepticism mot ackrediteringsarbetet som ledningen ägnar tid åt och argumenterar att ackrediteringsarbetet säger mer om hur dokumentationen fungerar än hur det faktiskt fungerar på fakulteten:

*“Det är bara någon som har lagt in det i datorn. Det behöver inte ens vara sant. Så får vi den här ackrediteringen som är otroligt viktigt för fakulteten. Då får vi credit gentemot resten av världen och så får vi studenter. Det är otroligt. Man blir rankad och sånt. Det är kejsarens nya kläder. Det säger ingenting om hur det verkligen fungerar. Det säger bara hur dokumentationen fungerar.” - Anställd H*

Som anställd gör de sitt arbete i systemet, knappar in informationen i datorn, för att sedan återgå till sin frihet. Rapportering leder till frihet. Ifall informationen som matas in stämmer eller inte, spelar ingen roll, den ska bara göras. När det formella byråkratiska pappersarbetet genomförs, kan den anställda fortsätta att hålla chefen på distans och genom att offra en liten andel tid till systemet kan självständigheten behållas. Anställd H får medhåll från andra kollegor, där Anställd I berättar om en gång för några år sedan där dekanen hörde av sig på grund av att Anställd I hade glömt rapportera en gästföreläsare:

*“Jag fick ett mail från dekanen. [...] Och det var konstigt. Eller jo, ja. Det var bara lite. Men jag tyckte det var lite så på tal om hur det funkar egentligen. För jag hade som sagt aldrig fått ett mail [från dekanen]. Så fick jag ett väldigt*

*detaljerat mejl om att jag inte hade redovisat. [...] Det var inte så att det var en uppläxning men med lite av den tonen liksom. Jag tänkte, vi har aldrig pratat med varandra.” - Anställd I*

Att första interaktionen Anställd I hade med dekanen var ett direktiv om hur viktigt det är med dokumentation, utan att de träffat varandra eller kommunicerat digitalt tidigare, säger åtminstone en del i detta exempel om hur involverad och aktiv den högsta chefen för fakulteten upplevs vara i det dagliga arbetet. Men budskapet blir detsamma, rapportering leder till frihet.

#### 4.3.2 Frihetsbubblan

Det finns en diskrepans i huruvida anställda på fakulteten uppfattar bytet av toppledningens inverkan i praktiken och på det dagliga arbetet. Anställd C exempelvis, märker av från ledningens håll försök till förändringsinitiativ och uppfattar det som att de vill göra förändringar för att sätta prägel på sin mandatperiod:

*“För varje ledning som kommer så är det ju som att de vill ha förändringar. De vill ju direkt göra avtryck. Och jag tycker ju att det är bättre att lära sig. Liksom verkligen lära sig organisationen. För även om man har ett projekt på en institution så har man ju inte varit rektor [dekan]. Så man har inte haft det fakultetsperspektivet. Och det är stor skillnad.” - Anställd C*

Toppledningens försök till förändring upplevs sakna fotfäste, där de beskrivs inte tagit sig tiden att lära känna verksamheten från en fakultetsnivå, utan fortsatt utgå från det tidigare perspektivet på den institution som ledaren tidigare tillhört. Fler förändringsinitiativ sker, som i vår mening i praktiken bör leda till fler beslut och vidare också implementering av nya arbetssätt. Däremot, har Anställd H en annan uppfattning, där upplevelsen snarare är att ett byte av toppledning i princip går obemärkt förbi:

*“Jag kan inte säga att jag märker mycket, faktiskt inte. Det tycker jag inte.” - Anställd H*

Att en ny lednings närvaro anses av Anställd H gå obemärkt förbi, kan vara ett uttryck för den frihetsbubbla som den anställda lever i. Även Anställd I presenterar samma upplevelser med en tidigare distanserad kontakt med ledningen: *“Innan jag började sitta i [kollegialt organ] så måste jag säga att det var väldigt lite. Jag hade en aning om vem. Ja, jag vet vem som är rektor liksom. Men de träffar man inte.”*. En bubbla där individen fokuserar på det självständiga arbetet och kärnverksamheten, istället för på skiften som sker i ledningarna i organisationen. Är det ett sätt att skydda sig själv från att låta påverkas av omgivningens förändringar och kunna fokusera på arbetet som växer ur det egna intresset?

#### 4.4 Avsaknad av samhörighet & en stark institutionstillhörighet

Universitetets organisationsstruktur är komplex, uppdelad i fakulteter som innehåller flera institutioner efter ämnesindelning och kunskapsområden. Organisationen är funktionsbaserad genom en samling av expertis i varje institution som fokuserar på ett ämnesområde. Det finns program i utbildningen som bedrivs över institutionerna, samt viss forskning. Men majoriteten av intervjuobjekten säger i intervjuerna att det i praktiken finns en brist på samarbete över institutionsgränserna. Trots det anser även de anställda att ett samarbete, i linje med ledningens vision, skulle främja fakultetens arbete. Enligt Anställd B finns det en dröm om en integrerad fakultet:

*“Det finns ju någon dröm om en integrerad [fakultet]. Och den, jag vet inte riktigt hur mycket det är i samverkan mellan institutionerna, egentligen. Det finns men det är inte så extremt mycket.”* - Anställd B

Ett halvhjärtat försök på en integrerad fakultet enligt Anställd B. Det finns en dröm, men att den ännu inte gått i uppfyllelse. Samtidigt som institutionerna från ledningens håll ska stärka sitt samarbete, förklarar Anställd A en identifierad problematik i ett ökat samarbete över institutionsgränserna:

*“Varje institution har ju optimerats över tiden för sina behov och sina förutsättningar. När man då vill jobba ihop så blir det mycket frågan om att man ska samarbeta. Man ska bli mer enhetlig. Inte att folk inte ska göra på sina sätt. Men det kommer ju i konflikt med att det är väldigt olika institutioner som har*



*väldigt olika förutsättningar och som har optimerats utifrån sitt ämne och sina anställda.” - Anställd A*

Anställd A uttrycker att en potentiell samverkan förutsätter att institutionerna blir mer enhetliga. För att bli mer enhetliga kräver det att en eller flera av institutionerna genomgår förändringar för att bli mer homogena, vilket kan upplevas bli problematiskt i en miljö där det finns en utbredd obenägenhet till förändring. En inskränkning på institutionens kollegiala frihet. Fler intervjuobjekt diskuterar vidare institutionsindelningen där Anställd D presenterar fakulteten som en stuprörs- och funktionsorganisation:

*“Alltså det är ju liksom den här stuprörs- funktionsorganisationen ser vi ju ganska mycket av faktiskt.” - Anställd D*

Anställda beskriver organisationen som att vara en stuprörsfunktion där toppledningen är högst upp med linjeformade stuprör, som representerar institutionerna, utan direkt koppling och kontakt till varandra under arbetsprocesserna. Att uttrycka institutionerna som stuprör kan vara beskrivande för mer eller mindre isolerade avdelningar i organisationen, där det naturligt förekommer kontakt över gränserna utan aktivt initieras av de anställda eller ledningen. Anställd D fortsätter att problematisera baksidan med funktionsorganisationen:

*“Men det är trögt med samarbetena för att vi är så uppdelade. Det är ju liksom en väldig baksida på en funktionsorganisation. Att samarbetsytorna är väldigt få. Det finns ju egentligen bara i toppen på sådana organisationer. Och det är svårt att driva förändring med en väldigt självständig och individualiserad medarbetarskara faktiskt.” - Anställd D*

Kollegialitetens styrning och beslutstagande, som förutsätter att en konsensus, blir svår att skapa i en miljö där kontakt- och samarbetsytorna är begränsade. Anställd D pekar vidare mot att förändringsprocesser blir tröga när kollegiet präglas av en individualism och självständighet som kan bidra till vidare splittringar i ett redan uppdelat kollegium.

Ett exempel på när samverkan var något som försökte gynnas från ledningen var via ett gränsöverskridande forskningsanslag som de anställda fick möjlighet att söka. Anställd G

uttrycker däremot att problemet med initiativet var att det behövde vara minst tre institutioner inblandade för att få vara behörig att söka. Anställd G berättar följande:

*“Jag tycker inte det underlättas. Man försöker underlätta. Det fanns anslag man kunde söka för överskridande samarbete. Men då skulle det vara tre olika [institutioner] med och då räckte det inte att jag ville samarbeta med en. [...] Trots att vi formellt sett inte var behöriga för vi borde haft en tredje organisation. Men ingen annan sökte så vi fick pengar ändå. Jag trodde knappt det var lönt.”* - Anställd G

Anställd G har uppfattningen att ledningen har visionen att underlätta, men detta upplevs snarare vara på ledningens villkor som skapar en känsla av en hög barriär till samverkan med andra institutioner. Att endast två forskare på hela fakulteten söker detta forskningsanslag pekar en del på hur väl det institutionsöverskridande arbetet upplevs på fakulteten - det upplevs finnas förbättringspotential för att skapa mer samarbetsytor utan krav.

#### 4.4.1 En suddig tillhörighet

I linje med institutionernas uppdelning efter ämnesområde nämner även majoriteten av de anställda i intervjuerna att de anser sig tillhöra institutionen, när frågan om närmast ansedda tillhörighet ställdes. Anställd A, Anställd B, Anställd E, Anställd G, Anställd I och Anställd K nämnde att institutionen var där ens identitet tillhör, vilket är sex utav åtta intervjuobjekt som blev tillfrågade om sin tillhörighet. Som andra tillhörighet, efter institutionen, beskriver de anställda identifiera sig som att arbeta för universitetet, inte fakulteten. Anställd E sammanfattar väl vad flera av intervjuobjekten sa:

*“Om man ska se det som en kulturell och organisatorisk upplevelse så känner jag ju att min största tillhörighet är ju egentligen med institutionen och universitetet snarare än fakulteten. För det är det som är det närmaste. Den stora stoltheten är väl såklart [universitetets namn] som stort. Men jag tror att många känner att den närmsta kontexten är ju sin egen institution.”* - Anställd E

Anställd B fortsätter att beskriva en önskan om att tillhöra fakulteten, men att de anställdas tillhörighet blir allt mer ämnesindelad i organisationen:

*“Jag hade hellre sett att jag var en del av fakulteten. [...] Men det blir ju mer och mer ämnesorienterat. Framförallt blir det bland de yngre som anställs. De skolas in i det nya systemet.” - Anställd B*

Anställd E och Anställd B uttrycker att samhörigheten bland de anställda upplevs vara starkast till institutionen de arbetar på. Att det finns en vilja att känna en större tillhörighet till fakulteten och det samlade kollegiet över institutionsgränser, anses vara en dröm som är svår att förverkliga under organisationens nuvarande struktur och styrningsformer. En diskrepans i materialet mellan nyanställda och de som varit med några år, där de nya skolas in i ett system och den stuprörsorganisation som idag håller institutionerna med visst avstånd från varandra. Vilket kan förklara att det faller mer naturligt med en institutionstillhörighet. Något som i praktiken motarbetar ledningens försök att sträva mot drömmen om en integrerad fakultet.

Varför sker det inte fler initiativ? Det finns ett antal tillgängliga forum som är öppna för de anställda att träffas, både anordnade av ledning och anställda. Anställd C berättar om det mest frekventa eventet för de anställda, nämligen ett frukostevenemang som anordnas av administrationen på fakulteten. Där får de anställda möjligheten att lyssna på ett kortare föredrag av en kollega om något ämne, samtidigt som det finns utrymme för frukost, kaffe och tillhörande mingel. Anställd C berättar:

*“Och där [refererar till strategi om gränsöverskridande arbete] jobbades det ju för att skapa mötesplatser internt för att man skulle träffas mer institutionsövergripande. Inte bara lärarna och forskarna på det sättet utan lite lättsamt att äta frukost tillsammans och träffas. Och det händer alltid någonting när man träffas.” - Anställd C*

Anställd C beskriver frukostträffarna som en positiv yta för de anställda att mötas på ett lättsamt sätt mellan institutionerna, anordnat av de anställda. Ett annat standardiserat event för de anställda som anordnas av ledningen är sommarlunchen som inträffat vid varje avslutat verksamhetsår, lagom till sommarledigheten. Däremot, blev den senaste lunchen inställd på grund av budgetskäl säger Anställd C:

*“Sommarlunchen drogs in på grund av budgetskäl. [...] Men det är ju ett sätt att träffas en gång om året och avsluta innan sommaren.” - Anställd C*

Dessa informella kontaktytor som överskrider institutionsgränserna kan beskrivas som platser där de anställda kan träffas utan att ledningen sammankallat kollegiet på premisserna att sprida information, riktlinjer eller visioner. Anställd B, Anställd E, Anställd J och Anställd K lyfter en uppskattning kring sommarlunchen, där Anställd E argumenterade vidare för att indragandet var synd, just på grund av att det är i det sociala det byggs upp positiva relationer mellan kollegorna. Anställda som i det dagliga arbetet inte möter varandra. Detta beskriver Anställd E vidare, och nämner även att det saknas en mer naturlig interaktion mellan institutionerna:

*“Jag saknar faktiskt en mer naturlig interaktion mellan institutioner. Det tycker jag vi borde ha i större utsträckning och någonting som ledningen kanske skulle kunna försöka skapa. Det kan ju vara olika mötesplatser fysiskt där man möts och träffas kanske under mer sociala former. Då tar man ju bort sommarlunchen som är ett trevligt sätt att umgås. Men då ska man inte sätta sig institutionsvis utan då hade man ju kunnat ta en sån enkel sak som att man hade färgpluppar [och då mixa de anställda].” - Anställd E*

Anställd E uttrycker en stark önskan om att öka mötesplatserna där de anställda kan mötas under “sociala former” på fysisk plats. En vilja att blanda alla anställda med färgmarkeringar för att skapa en starkare kontakt och samhörighet som ett kollegium på fakulteten. Däremot upplever de anställda att de inte får de optimala förutsättningarna att samverka och lära känna varandra när ett av få event, som inte är ledningens strategimöten, blir inställt. Anställd C beskriver vidare en institutionsöverskridande kickoff, som genomfördes digitalt:

*“Men vi har ju haft ett stormöte sedan nya ledningen tillträdde. Det var ju typ kickoff i januari. Då var det digitalt. [...] Så det tyckte jag var synd.” - Anställd C*

Att främja en god kollegialitet med institutionsöverskridande arbete upplevs av de anställda svårt att skapa, då de anställda inte får chansen att träffas fysiskt under anordnade event, utöver ledningens möten och seminarium för att sprida deras budskap. En upplevd förlorad fikakultur och ett smalare socialt sammanhang över fakulteten är något vi utläser ur

materialet. Det är inte bara på institutionsnivå som det identifieras en avtagande fika- och kaffetrend, utan på hela fakulteten. En skillnad från det bristande intresset för att närvara på de formella ledningsmötena, är de anställdas dragningskraft och vilja att delta på sommarlunchen - som Anställd C berättar vara populärt:

*“Väldigt många kom. Jättemånga. Jag har aldrig sett så många på en gång.”* -  
Anställd C

Det finns en diskrepans i de aktiviteter som genomförs, och inte genomförs, mot vad anställda på fakulteten förväntar sig och upplevs vilja ha. En efterfrågan om att skapa kontakt och tillhörighet till hela kollegiet, möjligtvis då det ger en känsla av en stärkt kollegial styrning som länge varit en stor del av fakulteten. Vidare på andra identifierade hinder för den gemensamma diskussionen, beskriver Anställd G att det inte går att komma in hos sin granne på institutionen som sitter våningen ned, utan det krävs att någon annan öppnar dörren för att träffa en kollega på annan institution:

*“En sån enkel sak som att gå ner till [x person på y institution] är svårt. För att dörren är låst in till [institutionens namn] och mitt kort funkar bara in till [namn på egen institution]. Så då måste jag knacka på och hoppas att någon hör.”* -  
Anställd G

Anställd G fortsätter på samma argument:

*“Jag tycker det är konstigt att vi läser om varandra. Även på samma fakultet.”* -  
Anställd G

Kanske finns det en anledning till varför, men i de anställdas mening skapar detta ett hinder för att på egen hand kunna bana vägen för ett kollegialt samarbete. Ett tema där de anställda, utan ledningens krav och premisser, ska ha möjligheten att fritt röra sig i organisationen och träffa andra kollegor för samverkan sinsemellan, samt främja de kritiska diskussioner som är grunden för den akademiska friheten. En akademisk frihet och kollegialitet som försvåras av hinder på vägen, som låsta dörrar och brist på gemensamma samtalsytor, som tidigare exemplifieras genom de minskade kafferumsamtalen.

Anställd G målar upp ett scenario som går längre än mer sammansvetsade institutioner. Ett scenario där det inte skulle finnas några institutioner:

*“Jag är inte säker på att vi hade behövt ha institutioner. Forskare jobbar ändå ensamma eller i grupper. När det gäller undervisning så hade det nästan blivit bättre om man inte haft institutioner. [...] de är ofta i vägen. Sen är de säkert bra för vissa saker också. Det kommer aldrig hända men det vore kul om man bara avskaffade dem.” - Anställd G*

Även om Anställd G upplever att det inte är särskilt realistiskt att genomföra i praktiken, där Anställd G inte bara upplever dörrarna som ett hinder för att nå kollegor, utan även organisationsstrukturen formad som institutioner. Att Anställd G fantiserar om att riva stuprörsorganisationen, kan indikera en förhoppning om att en dag vara ett samlat kollegium, där diskussioner kan flöda fritt mellan individer utan ansträngning och förplanering. Vilket i praktiken hade möjliggjort en starkare kollegial styrning där alla åsikter och röster hade kunnat synliggöras med snabbare vägar till konsensus - tillbaka till ett kollektivt “kafferum”.

## 5. Diskussion

*Följande kapitel innehåller en diskussion där vi tillämpar den presenterade empirin i relation till den befintliga forskningen. Empirin kommer att diskuteras utifrån tre olika perspektiv med syftet att utveckla den nuvarande förståelsen av hur motivation kan förhålla sig till frihet, ledning och styrning.*

### 5.1 En ekonomi av frihet

Att frihet är de anställdas främsta drivkraft i arbetet är något som hela vårt material genomsyrar. Feldman och Paulsens (1999) teori om att universitet och högskolor är *ekonomier av prestige* yrkar på att de anställda motiveras mer av prestige eller nära relaterade yttre motivationsfaktorer (Ryan & Deci, 2000) över exempelvis en monetär ersättning. Vår empiri visar en oenighet med Feldman och Paulsens teori baserat på hur de anställda själva beskriver sin motivation i arbetet jämfört med hur de beskriver sina känslor kring prestige och bekräftelse. Frihet värderas över prestige. Det finns även en diskrepans kring prestige i fakultetens strävan av en extern belöning med ackrediteringar, sett ur den anställdas perspektiv. *“Kejsarens nya kläder”* som ett spel för galleriet är uttryck i materialet för fakultetens ackrediteringsarbete, som tyder på att somliga anställda därför inte har anammat ackrediteringens prestige som motivationsfaktor och en yttre belöning.

Ryan och Decis (2000) teori om de tre psykologiska behoven för välbefinnande på arbetet som ligger till grund för huruvida en människa kan känna sig motiverad inifrån anser att känslan av samhörighet är vital men mindre viktig för vissa individer än självständighet och kompetens, som beskrivs vara två jämnstarka krafter. Utifrån materialet kan vi identifiera känslor av självständighet och kompetens, men även en kraft av vilja för en ökad samhörighet på fakulteten. Att Ryan och Deci yrkar på att självständighet och kompetens delar samma vikt bland de psykologiska behoven upplever vi gå isär med vad vi ser i vårt material. Självständigheten som tar form av frihet står som högst prioriterad på listan över motivationsfaktorer, där de anställda väljer att dokumentera sig till frihet på bekostnad av att känna sig oprofessionell eller som en *“blankettifyllnadstins”* - vilket vi likställer med en minskad känsla av kompetens. Individens känsla av kompetens går därför inte längre likvärdigt i linje med självständigheten. Att flertalet anställda visar på att de vill ha mer samhörighet är visserligen en viktig aspekt, men hur det värderas i relation till kompetens är inget vi kan spekulera i mer än att fastställa samhörighetens upplevda avsaknad.

Det betyder alltså att mer än prestige, pengar, känslor av kompetens och samhörighet så upplever de anställda att de motiveras av frihet och att det är den allra största drivkraften i deras arbete. Det leder oss till att anse att fakulteten inte är en *ekonomi av prestige* utan snarare är en *ekonomi av frihet*, en miljö där friheten är den starkaste valutan.

## 5.2 Ett extremt substitut för ledarskap

Genom att rapportera och dokumentera upplever de anställda att de kan hålla ledare på avstånd. Risker av att en ledare kommer för nära frihetsbubblan upplevs först uppstå när de administrativa uppgifterna glöms bort eller ignoreras, som uttryckt i följande av Anställd I: *“För jag hade som sagt aldrig fått ett mail [från dekanen]. Så fick jag ett väldigt detaljerat mejl om att jag inte hade redovisat”*, däremot uppfattas kvaliteten på dokumentationen vara av mindre betydelse. Rapportering leder till frihet, där friheten av självständighet driver den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Samtidigt som det sker en konträr process när det administrativa arbetet urvattnar den akademiska friheten, och vidare minskar känslan av självständighet och kompetens. En negativ påverkan på den inre motivationen genom en känsla av minskad professionalitet när kollegiet inte längre ensamma ansvarar för kvalitetssäkring samt att utrymmet för att ägna sig åt kärnverksamheten minskar. Byråkratin leder således till att anställda kan hålla linjestyrningen på distans samt ett aktivt ledarskap borta från den akademiska friheten och den kollegiala styrningen där kunskapen och erfarenhet får ta makten (Alvesson & Sveningsson, 2020).

*“Vi har ju fått fler system också, och systemen vinner alltid. Och vi liksom blir kuggar i detta.”*, uttrycks av Anställd F. Systematiseringen beskrivs vinna och ta över, samtidigt som de anställda blir kuggar i hjulet som resurser för ledningen att uppnå önskade mål, exempelvis ackrediteringar, samt tillfredsställa ett ökat granskningsamhälle med transparens. Men de anställda följer byråkratin ramar med en motståndfull inställning till dokumentationen för att undvika att linjestyrningen får större plats och att ledaren kommer och knackar på dörren. De byråkratiska processerna bidrar därför till att de anställda tillsammans med sin kunskap och erfarenhet ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter och fullfölja sina ansvar i verksamheten utan att en chef behöver instruera, informera eller motivera, vilket ersätter en ledares funktioner (Jermier & Kerr, 1978).



Digitaliseringen har brett ut sig till att bli en etablerad informationskanal på fakulteten. De anställda beskriver hur informationsflödet förändrats under deras år på fakulteten, där nu all information som behövs för att genomföra arbetet kommer på mejl eller andra digitala kanaler. Den ökade resurstillgängligheten av information som krävs för att klargöra eller utföra arbetet hjälper de anställda att bli mer oberoende från ledaren och tyder på hur digitaliseringen gjort det enklare att ersätta en ledare som informationskanal till de anställda. Självständigheten i att tillgå resurser utan att delta på möten bidrar därför till en känsla av autonomi som ökar den akademiska friheten och den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000; SOU, 2015; Nientied & Toska, 2022).

Vidare har digitaliseringen tillåtit de anställda att arbeta på annan plats än från kontoret, där det nu uppfattas eka tomt i fakultetens lokaler. Att anställda väljer att arbeta på annan fysisk plats, kan tolkas som ytterligare en metod för att hålla chefen på längre avstånd och ge större fysiskt utrymme för friheten. Att inte ha ett kontinuerligt behov av arbetsplatsens fysiska informationsresurser eller ha närhet till ledning, kan vidare indikera hur anställda på den kunskapsstata organisationen som är fakulteten har en erfarenhet och kompetens som ytterligare stärker självständigheten i arbetet och därför kräver färre direkta instruktioner (Blom & Alvesson, 2014).

Anställda uttrycker ett avståndstagande så långt in i frihetsbubblan att flera anställda beskrivit att de inte lägger märke när ledningen byts ut och skiftet går i princip obemärkt förbi. De anställda beskriver sig ha en aning om vem som sitter i ledningen, men att de anställda inte träffar ledningen. Vidare ger anställda dessutom ett intryck av att vara ointresserade av att interagera med ledningen, en obryddhet och passivitet vilket Ryan & Deci (2000) beskriver som en social miljö som bidrar till att den anställda väljer att ha en avståndstagande ställning till ledare. I detta fall då anställda upplevs inte bara aktivt arbeta för att hålla chefen borta, utan även mentalt tar avstånd från medvetenheten av ledarens aktiviteter även i tanken, visar på att frihetsbubblan och obryddheten hos den anställda vuxit sig stor.

En kombination av byråkratiska processer, systematisering, självständighet och kollegialitet som tillsammans bidrar till att forma organisationens struktur och funktioner, har tillsammans skapat en miljö där det finns minimalt behov för ledarskap. Ledarens funktioner har ersatts av den byråkrati och kollegiala styrning som tydliggör arbetsrollen, krav på den anställda,

tillhandahåller den anställda nödvändiga resurser för att genomföra arbetet samt klargör regler och riktlinjer (Nientied & Toska, 2022). De anställda är i en oberoende ställning och skapar sig själva en arbetsmiljö genom distanstagande från chefen där den akademiska friheten, självständigheten och kunskapen kan få leva fritt och drivkraften i den inre motivationen kan växa (Ryan & Deci, 2000). De anställda har lärt sig vara autonoma, att med hjälp av kollegiet och det kritiska samtalet på institutionsnivå utvärdera samt förvalta den egna undervisningen och forskningen. Ett substitut för ledarskap har i organisationens helhet vuxit fram under en lång tid för att värna om friheten.

Nientied och Toska (2022) beskriver däremot hur yttre motivationer som monetära belöningar och befordran kan kvarstå i ledarens makt även under ett substituerat ledarskap. De anställda på fakulteten uttrycker hur yttre motivation inte är en stor drivkraft i yrkesrollen, utan drivs av det egna intresset och av att få jobba med sin passion. Lärosätet och akademin beskrivs vidare som fel arbetsplats för en individ vars drivkraft är pengar, där den anställda refererar till att akademiker vid sådan drivkraft istället hade valt att arbeta för ett företag i det privata näringslivet. Den anställdas första tanke är inte att gå till överordnad ledning för att öka sin inkomst utan att direkt vända sig till en annan arbetsmarknad, men har samtidigt bilden av att pengar inte motiverar akademiker utan att de väljer yrket ur en passion för vetenskap och frihet. Detta kan vidare indikera att monetära medel inte är en resurs eller belöning för yttre motivation som ledningen eller fakulteten har att erbjuda den anställda.

De andra belöningarna som beskrivs hållas kvar i ledarens makt vid substituerat ledarskap är befordringar och titlar (Jermier & Kerr, 1978; Nientied & Toska, 2022). På fakulteten sker befordringar till ledaruppdrag genom en kollegial valprocess utan att överordnad är involverade, då legitimitet ges underifrån (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Därför är detta en yttre motivation som ledaren inte håller makten över på fakulteten, även vid substituerat ledarskap. I relation till teorin finns det en diskrepans i att dessa motivationsfaktorer fortsatt inte finns kvar i makten hos ledaren. Detta visar på att fakultetens ersatta ledarskap kan beskrivas som en extremare form av organisatoriskt substitut för ledarskap, där ledaren varken behåller belöningar eller bestraffningar som ett medel mot de anställda när ledarskapet har neutraliserats. Kollegiet och de anställda är därför huvudsakligen skaparna av sin egen inre och yttre motivation, som är svår att påverka för ledarna som inte har inflytande i avsaknaden av följare.

### 5.3 Samhörighet - den saknade pusselbiten?

De anställda uttrycker en avsaknad av informella kontaktytor där kollegorna får chansen att bygga broar till varandra och över institutionsgränserna, vilket kan indikera på en avsaknad av samhörighet som inre motivation. En känsla och vilja att skapa mer personkännedom kan även tolkas som en önskan att stärka kollegialiteten och en längtan efter ytor att utöva kollegiala samtal och skapa tillit (Rider et al., 2014). I jämförelse med förr där beslut togs i kafferummet och information delades mellan kollegor under fikan tolkas vara exempel på den typ av plats som nu saknas, efter att det försvunnit under en längre tid och markant efter pandemin. Kafferummet var ett rum som gav frihet för kollegiet, att fritt utöva kollegial styrning. En indikator på ett minskat handlingsutrymme för den samlade kollegiala styrningen som verkar för att värna om den akademiska frihetens självständighet och kunskapsfrihet (SOU, 2015; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Tovatt et al., 2024). Det finns en efterfrågan på samhörighet, som enligt Ryan och Deci (2000) tar den inre motivationen till en högre nivå, genom en känsla av gemenskap.

Tillhörigheten beskrivs av anställda först och främst vara till institutionen och mellan de kollegor som delar ämnesområde samt kontorsplats, medan andra tillhörighet beskrivs vara universitetet som helhet. Fakulteten uppfattas som en enhet som håller ihop stuprören, vilket består av institutionerna, men anses inte enligt de anställda vara deras primära arbetsplats - vilket snarare uppfattas vara institutionen eller universitetet. Det kommer däremot till uttryck att det finns en vilja att hellre tillhöra fakulteten, än institutionen där anställda kan känna en tillhörighet till fler kollegor. Behovet av att känna gemenskap och ha en identitetstillhörighet till jobbet är enligt Ryan & Deci (2000) väsentligt för att kunna skapa samarbete samt ge och ta respekt, vilket krävs i en kollegial styrning där alla ska respektera varandra och lita på presenterade vetenskapliga grunder i det kollegiala samtalet för att komma till en konsensus och ta beslut (Rider et al., 2014; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

När de anställda beskriver sommarluncherna, uttrycks det att det inte finns andra event som drar lika mycket anställda, samtidigt som en inre motivation av att delta i lunchen målas upp genom gemenskapen av att träffa kollegorna och få blanda sig med andra institutioner. En inre motivation av samhörighet, men även kan ses som en inre motivation genom en möjlig ökad känsla av kompetens genom att få diskutera och dela erfarenheter (Ryan & Deci, 2000). Det kan vidare tolkas utifrån de anställdas uttryckta uppskattning med sommarlunchen, att

det inte är en yttre motivation som exempelvis god mat som är den huvudsakliga orsaken till högt deltagande i jämförelse med ledningens strategimöten.

Strategi- och visionsmötena anordnade av ledningen är inte obligatoriska och beskrivs av de anställda som ett *“byråkratiskt möte”* som inte upplevs vara givande eller vara produktivt i att ge resultat. Den sociala miljön som skapas av ledningen under mötena, resulterar snarare i en obryddhet, ett slags distanstagande hos anställda från ledningen som ett resultat av att de inte nödvändigtvis känner igen sina värderingar i budskapen som sprids av ledningen (Ryan & Deci, 2000). Att ledningen inte lever upp till de förväntningar som de anställda har av ett kollegialt styre, med gemensamt beslutsfattade, och istället försöker skicka strategier och budskap uppbyggda av enskilda eller ett fåtal chefer i linjestyrningsform, resulterar i att den anställdas mottaglighet minskar (Blom & Alvesson, 2014). Linjestyrningen blir effektlös.

Vidare upplever de anställda att ledarna går på ledarskapskurser och blir influerade från managementkulturen kommer tillbaka till fakulteten förändrade med en övertro på sin ledarskapsförmåga, istället för att agera som kollegiala chefer som en del av kollegiet och arbeta för att värna om den akademiska friheten. Förändrade ledare genom en övertro på rätten till makt genom position som överordnad ledare och vackra powerpointpresentationer som ska sälja strategiska planer och fakultetens visualiserade gemensamma väg framåt till kollegiet (Alvesson & Sveningsson, 2020). En tro på en positionsmakt som är motsatt grundvärderingarna i allas lika position i en kollegial styrning, där legitimitet ges underifrån baserad på kunskap och erfarenhet, en meritokrati (Alvesson & Sveningsson, 2020). Värderingar av det kollegiala samfundet som ledarna tidigare arbetat i och där de i valprocessen till ledning för fakulteten fått legitimitet av kollegor om en tro på att individen som ledare kommer vara bäst lämpad att sköta fakulteten genom akademiska frihetens organisationsform. Att inte känna samhörighet till sina ledare och värderingar i fakulteten kan även bidra till en minskad känsla av samhörighet med organisationen, vilket kan vara skadligt för den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000).

Alienationen från ledningen kan även tolkas som ett försvar av den anställda för att skydda sin individuella frihet, och i sin tur skydda den inre motivationen av självständighet. En frånvaro i det strategiska rummet för att behålla känslan av en tillfredsställande social miljö där prestation och uthållighet kan frodas utan störningar mot friheten (Kerr & Jermier, 1978; Ryan & Deci, 2000). Det finns heller inga yttre motivationer av belöningar eller

bestraffningar som beskrivs användas i försök av ledningen att locka eller dra anställda till mötena. En ointegrerad fakultet med splittrade visioner och värderingar bland de anställda av arbetsprocesserna såväl som fakultetens väg framåt.

### 5.3.1 Den paradoxala styrningsförändringen

De Man et al. (2018, återgiven i Nientied & Toska, 2022) beskriver idén om hur kunskapsintensiva organisationer, där utbildning har avancerats och arbetsuppgifter blivit mer komplexa, behövt anpassa sin struktur och design i takt med att anställdas förväntningar förändras. Vårt material tyder snarare på ett paradoxalt fenomen där organisationen har förändrats utifrån ledningens förväntningar. De anställdas förväntningar beskrivs i stor utsträckning vara oförändrade, som djupt rotade i ett traditionellt ideal av en kollegial styr- och organisationsform av hur arbetsplatsen ska vara. Men där ledningen för fakulteten upplevs förändra sina förväntningar på organisationen från ett kollegialt perspektiv av att låta de anställda arbeta under frihet till förväntningar som påverkats av näringslivets managementkultur mot en högre ambition om linjestyrning. En linjestyrning som driver på en byråkrati med ökad dokumentation och administrativa uppgifter bort från kärnverksamheten, vilket just pekar mot en omvänd bild av hur Man et al. (2018, återgiven i Nientied & Toska, 2022) beskriver organisationsförändringar i den kunskapsintensiva organisationen.

Förväntningarna från ledningen leder således till förändringar i tillkommande externa kvalitetsbedömare, exempelvis genom ackrediteringar, där de anställdas känsla av kompetens riskerar att bli förträngd när det kollegiala idealet lyder att det vetenskapliga samfundet, kollegiet, själva anses bäst utrustade genom kunskap och erfarenhet att bedöma kvaliteten på utbildning och forskning (SOU, 2015; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2020). Det administrativa arbetet fortsätter att öka, vilket resulterar i att tiden att ägna sig åt det arbete som driver på den inre motivationen minskar, samtidigt som den akademiska friheten vars mål är total frihet från administration går i motsatt riktning. En inre motivation som avtar innebär vidare att graden av kreativitet, prestation och uthållighet kan negativt påverkas (Ryan & Deci, 2000). Som resultat av organisatoriska förändringar, till följd av ledningens nya förväntningar och linjeformade styrningsideal, förminskas utrymmet för den akademiska friheten och den inre motivationen genom frihet kvävs.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel kommer studiens slutsatser att presenteras, samt praktiska- och teoretiska implikationer. Slutligen presenterar vi studiens begränsningar och våra förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Kuggifiering leder till minskad motivation

Vi har undersökt hur anställda på fakulteten upplever styrning i deras arbete och hur det i sin tur påverkar deras motivation. Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur de anställda upplever sin roll i den allt mer byråkratiska stuprörsorganisation som omger dem i förhållande till befintliga teorier om styrning och motivation, detta då följarnas perspektiv bedöms som understuderat.

Med empirin som grund har vi kunnat konstatera att de anställda upplever att friheten de har över sitt självbestämmande samt deras arbetsuppgifter är den största motivationen och drivkraften i deras arbete. Detta indikerar vidare på en koppling till den akademiska friheten och att det anses vara en central pelare hos de anställda som väljer akademien som yrkesområde, vilket går hand i hand med att de anställda inte upplevs värdera yttre motivationsfaktorer som en monetär ersättning eller andra belöningar lika högt som sin frihet.

Vi undersökte även hur de anställda förhåller sig till byråkrati och kollegialitet på arbetsplatsen. Den kollegiala styrningen har länge varit en grundpelare i beslutstagande, i det horisontella arbetet av förändringar och val av ledaruppdrag. Det leder till en upplevd problematik som de anställda beskriver genom svårigheten att ta tuffa beslut som ledare för att sedan efter mandatet återgå till samma post som tidigare. Materialet som helhet pekar på hur organisationen kan upplevas som trögrörlig. Trots en konservativ förändringsmiljö på fakulteten upplever de anställda att linjestyrning sakta men säkert trängt sig in på fakulteten. Som resultat av linjestyrningens påträngning upplever de anställda en minskad grad av frihet och att styrningen börjar påminna om den företagsvärld som de berättar ha valt bort för att ägna sig åt akademien. Samtidigt upplever de även en växande byråkrati som framför allt har märkts av med den tydligt ökade mängd dokumentation som de förväntas utföra. Två påtagliga förändringar som går ut över den kollegiala styrningens bekostnad, vilket får de anställda att känna sig mer och mer som kuggjul i ett stort maskineri snarare än individuella och kompetenta akademiker.

Vi har också kunnat konstatera att de anställda har en högst begränsad efterfrågan på ledarskap, vilket vi tolkar som ett extremt substitut för ledarskap, samt att de anställda har en motståndsfyll inställning till att anta rollen som följare. För några anställda har det gått så långt att det har skapats en frihetsbubbla där de knappt märker av ledningen och är i princip helt oberoende av den. Trots den negativa inställningen till byråkratins påtaglighet i den ökade mängd pappersarbete och dokumentation visar de anställda sig vara åtminstone tillmötesgående med genomförandet. Negativiteten visade sig grundas i skepticism mot bland annat ackrediteringsarbetet och utomstående kvalitetsbedömning. Däremot, vad som gör dokumentationen ihärdig är att slutförandet av pappersarbetet leder till ett återtagande av frihet.

Vidare som resultat av den minskade kollegialiteten har en märkbar avsaknad för samhörighet observerats, där de anställda vill se en ökad mängd samverkan över institutionsgränserna. På samma tema har majoriteten av de anställda även uttryckt att de identifierar sin tillhörighet vara till institutionerna och inte fakulteten. Avsaknaden av samhörighet visar sig i en brist på samarbete och en brist på informella kontaktytor, en känsla av ett sammanhang och institutionsöverskridande arbete som har negativ inverkan på den inre motivationen.

Allt detta har tillsammans lett oss till att kunna konstatera att de anställda upplever att styrningen i grunden är kollegial men att linje- och byråkratisk styrning gör ett omfattande intrång i organisationen som leder till en ökad känsla av kuggifiering. Att bli en kugge i hjulet av administration. Vilket resulterar i att arbetsprocesserna upplevs mindre fria och den generella inre motivationen av självständighet, kompetens och samhörighet upplevs minska hos de anställda vilket får oss slutligen implicera att de nya styrningsformerna upplevs ha en negativ påverkan på motivationen i arbetet.

## 6.2 Studiens implikationer

### 6.2.1 Praktiska implikationer

Med mål att konceptualisera och diskutera hur anställda i en funktionsindelad organisation inom högre utbildning uppfattar att olika styrningsformer påverkar motivationen analyserat utifrån ett följarperspektiv har studien ett flertal intressenter. Vi anser att studien kan vara av intresse för ledare såväl som följare inom högre utbildning. Samtidigt kan studien vara av nytta för politiker eller övriga aktörer som vill värna om den akademiska friheten. Det kan även vara intressant och givande för människor som forskar kring styrning, ledarskap och motivation.

### 6.2.2 Teoretiska implikationer

Studiens har flera teoretiska implikationer, där målet var att bidra till och nyansera den befintliga teorin vilket vi anser att resultaten från denna studie har gjort. De anställda på den undersökta fakulteten upplever inte att de främst motiveras av prestige utan det visade sig vara friheten som tog över, vilket vi anser vara en signifikant invändning på teorin om *ekonomi av prestige*. Ytterligare har vi försökt att nyansera teorin om *substitut för ledarskap*. De anställdas stora oberoende av ledning och minimala efterfrågan av ledarskap anser vi vara ett exempel på ett extremt substituerat ledarskap. Samhörighetens betydelse för inre motivation diskuteras även i studien och om den möjligen har en större inverkan än teorin hävdar. Vidare bidrar vi med ett nyanserat perspektiv på idén om att kunskapsintensiva organisationer ska anpassa sin struktur och design utifrån de anställdas förväntningar, men vårt empiriska material tyder på ett motsatt fenomen. På undersökt fakultet är det snarare att ledningen ändrar strukturen och sedan förväntar sig att de anställda ska anpassa sig efter genomförda förändringar.



### 6.3 Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning

Vissa omständigheter och förutsättningar har haft en inverkan på vår studie och de resultat som den kommer med. En implikation kring vår litteratur inom främst motivationsteori är att den bygger på en annan geografisk kontext än den svenska miljön som vi har genomfört studien på. Vi säger inte att detta bör ha påverkat vår studie, men motivationsfaktorer och vad som driver människor kan skilja sig över landsgränser.

Vi vill adressera faktumet att vi, tre studenter, har gett oss på ett omfattande och komplext ämne som den högre utbildningen är, kan vara bidragande till att vissa aspekter av rollen som i fakultetsanställdas upplevelser som vi saknar insikter i. Våra dryga åtta timmar av intervjuer, kommer inte att lyckas fullt fånga decennier av olika åsikter och erfarenheter som de universitetsanställda har samlat på sig, vilket är värt att belysa.

En annan eventuell implikation mot vår studie, som visserligen adresserats översiktligt i vår metod, är att utfallet av alla institutioner på fakulteten inte var med i vår studie. En institution var ej deltagande, trots våra försök att kontakta och hitta intervjuobjekt. Samt att en av institutionerna var högre deltagande än resterande, vilket vidare kan bero förklaras genom att det är den största institutionen på fakulteten - vilket kan göra studiens resultat representativt.

Vidare forskning som vi vill uppmuntra till är att ta ledarens perspektiv på uppfattningar kring de anställdas motivation i arbetet, och hur eller om ledningen aktivt arbetar för att få upp motivationen hos de anställda på fakulteten. Alternativt, om detta är aktiviteter inom ledarskap och styrning som inte bedrivs inom den högre utbildningens verksamhet. Det hade varit intressant att belysa ämnet kring vår forskningsfråga från ett ledningsperspektiv vilket säkerligen skulle berika forskningen inom detta område. Ytterligare intressant aspekt på vidare forskning vore att försöka upprepa studien, fast på en annan ort eller fakultet för att se huruvida rättvisa vårt material ger till forskningen.

## Källförteckning

- Aberbach, J. & Christensen, T. (2017) Academic Autonomy and Freedom under Pressure: Severely Limited, or Alive and Kicking?, *Public Organization Review*, Springer, vol. 18(4), sidor 487-506, Tillgänglig online: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/62335/POR.AcademicFreedom.AberbachChristensen.final.revised.2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [Hämtad 2024-05-10]
- Ahlbäck Öberg, S. (2011) Organisering av autonomi och universitetet som idé. Björk, P., Bolkéus Blom, M. & Ström, P. (red.) Det goda universitetet: rektorsperioden 2006-2011: Uppsala. Tillgänglig online: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:467593/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2024-05-03]
- Ahlbäck Öberg, S. & Widmalm, S. (2016) Att göra rätt - även när ingen ser, Vol. 118 Nr 1 (2016): Uppsala. Tillgänglig online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:912430/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2024-05-22]
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red). (2020). Ledning och (sned-)styrning i högskolan, vol. 1, 1 uppl, Lund: Studentlitteratur AB
- Barrling Hermansson, K. (2005) Akademisk frihet i praktiken: en rapport om tillståndet i den högre utbildningen. Tillgänglig online: <https://www.uka.se/download/18.3024c77018b37fb62411a3c7/1697548552480/0543R.pdf> [Hämtad 2024-05-20]
- Blaskova, M., Blasko, R., Figurska I. & Sokol, A. (2015) Motivation and Development of the University Teachers' Motivational Competence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 182, Pages 116-126: Elsevier LTD. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.746> [Hämtad 2024-05-10]

- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, no. 3, pp. 344-357. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006> [Hämtad 2024-04-24]
- Bell, E., Harley, B. & Bryman, A. (2022). *Business Research Methods*, sixth edition, Oxford: Oxford University Press
- Björck, H. (2013). Om kollegialitet. Sveriges Universitetslärarförbund: Stockholm. Tillgänglig online: <https://sulf.se/app/uploads/2016/02/sulfs-skriftserie-om-kollegialitet.pdf> [Hämtad 2024-05-20]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 3, Stockholm: Liber
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2011) Democracy and administrative policy: contrasting elements of New Public Management (NPM) and post-NPM, *European Political Science Review*, 3(1), s.125-146. Tillgänglig online: <https://www.cambridge.org/core/journals/european-political-science-review/article/democracy-and-administrative-policy-contrasting-elements-of-new-public-management-npm-and-postnpm/0F5B81A403DC0C744CC629417FB393B3> [Hämtad 2024-05-22]
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015) *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*, fourth edition, Thousand Oaks, California: SAGE
- Degerblad, J. & Hägglund, S. (2001) *Akademisk frihet - en rent akademisk fråga?*, Stockholm: Högskoleverket. Tillgänglig online: <https://gamla.uka.se/download/18.6b3261a315a296ca0f3da67d/1487841863771/0121R+Akademisk+frihet++en+rent+akademisk+fr%C3%A5ga.pdf> [Hämtad 2024-05-05]
- Ekberg, T. (2023) *Akademisk frihet och institutionell autonomi*, Solna: Sveriges Universitets- och Högskoleförbund. Tillgänglig online: <https://suhf.se/app/uploads/2023/06/Akademisk-frihet-och-institutionell-autonomi-Tim-Ekberg-2023.pdf> [Hämtad 2024-05-10]

- Ekberg, T. (2024). Den akademiska friheten: Ett bräckligt fundament för universitet och högskolor som behöver förstärkas, Solna: Sveriges Universitets- och Högskoleförbund. Tillgänglig online: <https://suhf.se/app/uploads/2024/03/Den-akademiska-friheten-Tim-Ekberg-januari-2024-1.pdf> [Hämtad 2024-05-19]
- Feldman, K.A. & Paulsen, M.B. (1999), Faculty Motivation: The Role of a Supportive Teaching Culture. *New Directions for Teaching and Learning*, 1999: 69-78. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1002/tl.7807> [Hämtad 2024-05-10]
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Management and organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Huzzard, T., Benner, M., & Kärreman, D. (2017). The Corporatization of the Business School: Minerva Meets the Market, New York: Routledge
- Jackson, B. & Parry, K. (2018). A Very Short Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership, 3rd ed., London: Sage Publishing
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375-403. Tillgänglig online: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5) [Hämtad 2024-04-24]
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845> [Hämtad 2024-05-19]
- Nientied, P. & Toska, M. (2022) Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations. *Open Journal of Leadership*, 11, 445-461. Tillgänglig online: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=122152> [Hämtad 2024-05-07]

Popova, O.I., Gagarina, N.M. & Karkh D.A. (2020) Digitalization of Educational Processes in Universities: Achievements and Problems: Atlantis Press. Tillgänglig online: [10.2991/assehr.k.200509.131](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200509.131) [Hämtad 2024-05-09]

Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016) Kollegiet: En modern styrform, Lund: Studentlitteratur AB

Statens Offentliga Utredningar (2015). Utvecklad ledning av universitet och högskolor 2015:92, Stockholm: Elanders Sverige AB. Tillgänglig online: [https://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015\\_92.pdf](https://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015_92.pdf) [Hämtad 2024-04-21]

Sveriges Universitets- och Högskoleförbund (2024). Ställningstagande om akademisk frihet och autonomi: Mälardalens Universitet. Tillgänglig online: <https://suhf.se/app/uploads/2024/05/Stallningstagande-om-akademisk-frihet-och-autonomi-Antaget-av-SUHF-mars-2024.pdf> [Hämtad 2024-05-22]

Talerud, B. (1999) Högskolans samverkan med det övriga samhället. En kortfattad historisk tillbakablick. Utvärdering av högskolans arbete med sin samverkansuppgift - delrapport 1. Tillgänglig online: <https://www.uka.se/download/18.3024c77018b37fb624119a8f/1697548488856/isbn91-88874-33-8.pdf> [Hämtad 2024-05-14]

Tovatt, C., Bergman, M., Braunerhielm, C., Ejsing, C., Hellberg, L. & Sundberg, K. (2024). Akademisk Frihet i Sverige: Regeringsuppdrag om lärosätenas uppdrag med att främja och värna akademisk frihet: Universitet Kanslersämbetet: Johanneshov. Tillgänglig online: <https://www.uka.se/download/18.427c7de418f38533f7357/1715751054520/Akademisk%20frihet%20i%20Sverige.pdf> [Hämtad 2024-05-22]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, in G. Ahrne & P. Svensson (eds), Handbok i kvalitativa metoder, s. 194-210, Malmö: Liber

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. Tillgänglig online: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf) [Hämtad 2024-04-20]
- Rider, S., Sundberg, E. & Ahlbäck Öberg, S. (2014). Kollegialitet i koncentrat: Rapport från arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer, Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap: Uppsala. Tillgänglig online: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:722069/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2024-04-19]
- Watermeyer, R. & Rowe, G. (2021). Public engagement professionals in prestige economy: Ghosts in the machine, *Studies in Higher Education*, 47(7), s.1297-1310. Tillgänglig online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2021.1888078?scroll=top&needAccess=true> [Hämtad 2024-05-22]
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

## Appendix

Studiens intervjuer:

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Längd på intervju (min)</b>
<b>Anställd A</b>	<b>48</b>
<b>Anställd B</b>	<b>64</b>
<b>Anställd C</b>	<b>50</b>
<b>Anställd D</b>	<b>44</b>
<b>Anställd E</b>	<b>34</b>
<b>Anställd F</b>	<b>47</b>
<b>Anställd G</b>	<b>32</b>
<b>Anställd H</b>	<b>45</b>
<b>Anställd I</b>	<b>60</b>
<b>Anställd J</b>	<b>38</b>
<b>Anställd K</b>	<b>39</b>

## Intervjumall

### **Introduktionsfrågor:**

Vilken anställning har du vid universitetet?

Hur länge har du arbetat på universitetet?

Utövar eller har du utövat ledarskap i din roll på universitetet?

Har du varit anställd vid någon annan fakultet eller annat universitet, och besitter andra perspektiv på dekaner vid [universitetets namn]/andra universitet som kan påverka dina perspektiv?

Hur upplever du fakulteten som arbetsplats?

Vad tycker du om ditt jobb?

Vad motiverar dig i ditt jobb?

Har ditt arbete förändrats genom åren?

Har du övervägt att byta arbetsplats? (*Följdfråga: varför?*)

Känner du att du får bekräftelse på ditt arbete genom studenter och kollegor eller genom ledningen?

### **Change Management/Organisationsförändring:**

Hur upplever du fakulteten sett till dess organisation och struktur?

Vad betyder frihet i arbetet för dig? (Kanske akademisk frihet?)

Hur självständig skulle du beskriva din roll att vara, och i ditt dagliga arbete?



Hur skulle du beskriva din relation med dina kollegor?

*(I vilken utsträckning arbetar du tillsammans med andra kollegor?)*

Hur interagerar du med dekan/och ledning idag? *(Följdfråga: har det skiljt sig genom åren?, om ingen interaktion - hur kommer det sig?, hade du velat ha en annan dialog/interaktion?)*

Hur stort upplever du handlingsutrymmet från toppledningen att vara?

Känner du att du har koll på fakultetens strategiska plan?

Upplever du att ledningens strategier och önskat sätt att arbeta på fakulteten förändras efter ett dekanbyte?

Har du i din roll möjlighet att ge input på dessa strategier och få vara en del i förändringsarbetet? *(Följdfråga: finns det feedback-forum tillgängliga för dessa?)*

Har du någon specifik erfarenhet av att dekan bytet påverkat ditt arbete och arbetssätt?

Hur upplever du kommunikationen från tillträdande dekan vid ett byte? (be om exempel)

Finns det något övrigt som kan bromsa ditt arbete eller förbättringsmöjligheter för institutionen?

Vad hade kunnat göras bättre med dekanbytena? Det kan vara högt och lågt. (be om exempel)

### **Styrning och ledning:**

Har dina åsikter förändrats om hur skolan bör styras sedan du började? (be om exempel)

Upplever du att de generella värderingarna på fakulteten förändrats sedan du började?

### **Avslutningsfrågor:**

Finns det något övrigt du vill tillägga som vi inte har frågat dig här idag?

Om det behövs, kan vi få komma i kontakt med dig igen för en kortare intervju om något kompletterande?