

Alla bestämmer, ingen bestämmer Om ledarskap i den svenska högskolan

Sofie Andersson

Naturvetarna

2013-09-01

Innehåll

Inledning.....	3
En undersökning om ledarskap i den svenska högskolan.....	3
Metod, tillförlitlighet och anspråk	4
Därför arbetar Naturvetarna med frågan	4
Några ord om siffrorna som redovisas i rapporten.....	4
Nulägesbeskrivning.....	5
Vem ansvarar för verksamheten?	5
Vem bestämmer?	6
Hur nöjda är högskolans anställda med ledningen?	8
Att leda forskare är speciellt	9
Vad är viktigt för gott ledarskap?	10
Ett underlag för diskussion.....	12
Vad behöver göras?	12
Referenser.....	14

Inledning

Varje dag går cirka 430 400 personer till ett svenskt universitet eller högskola. Med drygt 73 400 anställda och 357 000 studenter är högskolesektorn idag den enskilt största statliga verksamheten i Sverige.¹ Det är med andra ord ett stort antal människor som berörs av hur akademien organiseras och leds. Vintern 2012 presenterades en ny rapport från Kungl. Vetenskapsakademien (KVA) som visar att ledningen inte enbart är viktig ur arbets- och studiemiljöperspektiv.

Den påverkar dessutom förutsättningarna för lärosätena att få till stånd utbildning och forskning av hög internationell konkurrenskraft.²

Denna rapport handlar om hur de anställda upplever att ledarskapet i akademien fungerar.

En undersökning om ledarskap i den svenska högskolan

En av slutsatserna i rapporten från Kungl. Vetenskapsakademien är att det finns ett starkt samband mellan förekomsten av starka universitetsledningar och forskningens genomslagskraft. Riktigt framgångsrika forskningsländer tenderar att ha starka universitetsledningar med tydligt mandat och inflytande över fördelningen av resurser. Enligt KVA:s rapport saknar många svenska lärosäten den typ av starka, strategiska och långsiktiga ledning som är en nyckel till internationell konkurrenskraft. De konstaterar att om svensk utbildning och forskning ska stå starkt i den internationella konkurrensen även i framtiden så behöver lärosätetsledningarnas mandat såväl som faktiska styrning förändras. Framförallt behöver ledningarna bli bättre på långsiktig, strategisk planering.

Avsaknad av tydlig ledning och långsiktig planering är problematisk även ur ett fackligt perspektiv. Kortsiktighet och brist på helikopterperspektiv försämrar nämligen lärosätenas förutsättningar att vara goda arbetsgivare, inte minst genom att öka sannolikheten för kortsiktiga anställningar. Vilka konsekvenser ledarskapets brister får för de anställda berörs emellertid ytterst litet i rapporten från KVA. I syfte att råda bot på denna brist och vidga diskussionen om ledarskap ytterligare har Naturvetarna genomfört en undersökning om hur akademins anställda upplever att ledningen fungerar. Några av de aspekter som berörs är hur tydliga ledningarna är, huruvida det råder samstämmighet mellan formell/reell beslutsmakt, graden av nöjdhet med hur ledarskapet fungerar samt vilket ledarskap som behövs för en god ledning av akademien.

Det huvudsakliga målet med denna rapport är att teckna en bild av de anställdas upplevelser. Ytterligare en ambition är att problematisera den högskolepolitiska debattens förgivettagna sanning om den ostyrbara akademien. Vår undersökning antyder nämligen att just denna övertygelse om att högskolan är omöjlig att styra i sig kan vara en förklaring till att ledarskapet brister.

¹ Universitetskanslerämbetet 2013, s 26, 72f. Av de 73 400 anställda är 58 900 av de personerna är heltidsanställda.

² Kungl. Vetenskapsakademien, 2012 s. 61ff. I rapporten från KVA konstateras att de svenska universitetens jämförelsevis svaga ledningar kan vara en förklaring till varför svensk forskning halkar efter i den internationella konkurrensen. Universitetet i mer framgångsrika forskningsländer (exempelvis Danmark, Nederländerna och Schweiz) har både större mandat och starkare ledningar än sina svenska motsvarigheter. Det bör påpekas att också den urholkning av resurserna till utbildning och forskning som pågått i Sverige de senaste åren också betonas i KVA:s rapport.

Metod, tillförlitlighet och anspråk

I april 2013 inbjöds medlemmar i Naturvetarna som är anställda eller har utbildningsbidrag för att arbeta vid ett svenskt universitet eller högskola till en enkätundersökning om ledarskap. Av de 4043 personer som fick inbjudan var det 40 procent (1633 personer) som besvarade enkäten.³

Respondenterna representerar de flesta lärosäten som har naturvetenskapliga utbildningar; den vanligaste befattningen är doktorand; majoriteten är yngre än 45 år och 60 procent är kvinnor. Även om detta betyder att vi har relativt god spridning av respondenter så motsvarar den inte riktigt totalgruppen.⁴ Detta kan tänkas påverka resultatet. De grupper som är överrepresenterade i undersökningen (doktorander, yngre och kvinnor) är nämligen *underrepresenterade* på (högre) ledningspositioner. Doktorander befinner sig dessutom i den speciella situationen att de både arbetar och är under utbildning. Trots detta och trots att det är möjligt att det finns skillnader i ledarskapet mellan naturvetenskapliga och andra fakulteter tror vi att resultatet ger (åtminstone) en indikation om de universitetsanställdas attityder generellt.

Slutligen några ord om vad det betyder att många av dem som arbetar inom universitetsvärlden har liten eller inga erfarenheter alls av att arbeta i andra verksamheter än just akademien. Givetvis begränsar detta respondenternas möjlighet att värdera det akademiska ledarskapet kontra vad som är ”normalt”. Eftersom attityder tenderar att styra beteende menar vi emellertid att deras inställning är viktig oberoende av hur deras referensramar ser ut. Är de övertygade om att akademien är omöjlig att styra och forskare svåra att leda så påverkar det de faktiska förutsättningarna.

Därför arbetar Naturvetarna med frågan

Det finns två huvudsakliga anledningar till varför Naturvetarna arbetar med frågan om ledarskap inom akademien. Dels handlar det om förbundets *raison d'être*: att se till att våra medlemmar har förutsättningar att få ett så bra och utvecklande arbetsliv som möjligt. För detta är ledarskap en nyckelfaktor. Den andra anledningen är att vi vill göra ett inspel i den allmänpolitiska diskussionen om högskolans roll och funktionssätt. Hur högskolan styrs är alltid viktigt men just nu med förslaget om att möjliggöra ombildande av universitet och högskolor till högskolestiftelser ute på remiss är frågan särskilt aktuell.⁵ Vår förhoppning är att undersökningen kan bidra till att fördjupa debatten.

Några ord om siffrorna som redovisas i rapporten

Samtliga lärosäten som finns representerade i undersökningen finns med i totalsiffrorna i rapporten. För att tabellerna ska vara överblickbara och för att ingen respondent ska känna sig utlämnad har vi emellertid valt att endast visa lärosätesspecifika siffror för de universitet/högskolor för vilka det är ett stort antal anställda som deltagit i undersökningen.

³ 1292 personer, 31 procent, besvarade samtliga av enkätens 26 frågor. Den genomsnittliga svarstiden var 30 minuter.

⁴ Genomsnittsåldern bland högskolans anställda är idag något högre. Cirka 59 procent av professorerna är äldre än 55 år; bland lektörerna och adjunkterna är 37 respektive 32 procent äldre än 55 år. Bland dem med meriteringsanställning är tre av fyra under 40 år. Könsfördelningen i högskolan generellt är 43 procent kvinnor respektive 57 procent män.

⁵ Remiss (Ds 2013:49)

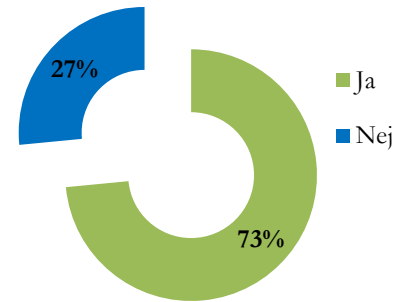
Nulägesbeskrivning

Vem ansvarar för verksamheten?

Enligt lärosätenas organisationskartor är svaret på frågan om vem som leder de svenska universiteten och högskolorna enkel: styr gör universitetsstyrelsen tillsammans med rektor och lärosätesledningen.⁶ De anställda ger dock en mer tvetydig bild. Bara 73 procent av respondenterna i undersökningen tycker att det är tydligt vem det är som har det övergripande ansvaret för verksamheten på hans lärosäte. 27 procent anser alltså att ansvaret *inte* är tydligt.

Vid Göteborgs (GU) och Lunds universitet (LU) är det ännu fler som tycker att ledningsansvaret är otydligt. Här är det bara 60 respektive 64 procent som menar att det är klart vem som har det övergripande ansvaret för verksamheten. 40 respektive 36 procent av GU:s och LU:s anställda tycker alltså att det inte är tydligt vem som leder verksamheten. Umeå universitet (UMU) däremot anses ha en tydlig ledning. Av UMU:s anställda är det bara 16 procent som tycker att det är otydligt vem som bestämmer: 84 procent upplever ledningen som tydlig.

Är det tydligt vem som har det övergripande ansvaret på ditt lärosäte?



Figur 1: Frågan löd "Tycker du att det är tydligt vem som bär det övergripande ansvaret för verksamheten vid ditt lärosäte?"

Det är tydligt vem som har det övergripande ansvaret på mitt lärosäte

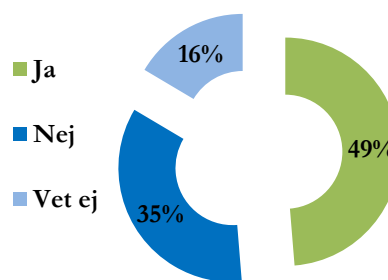


Figur 2: Andelen respondenter som svarat "Ja" på frågan "Anser du att det är tydligt vem som bär det övergripande ansvaret för verksamheten vid ditt lärosäte" per lärosäte.

⁶ Se exempelvis de organisationskartor som finns på Stockholms eller Göteborgs universitets webbsidor.

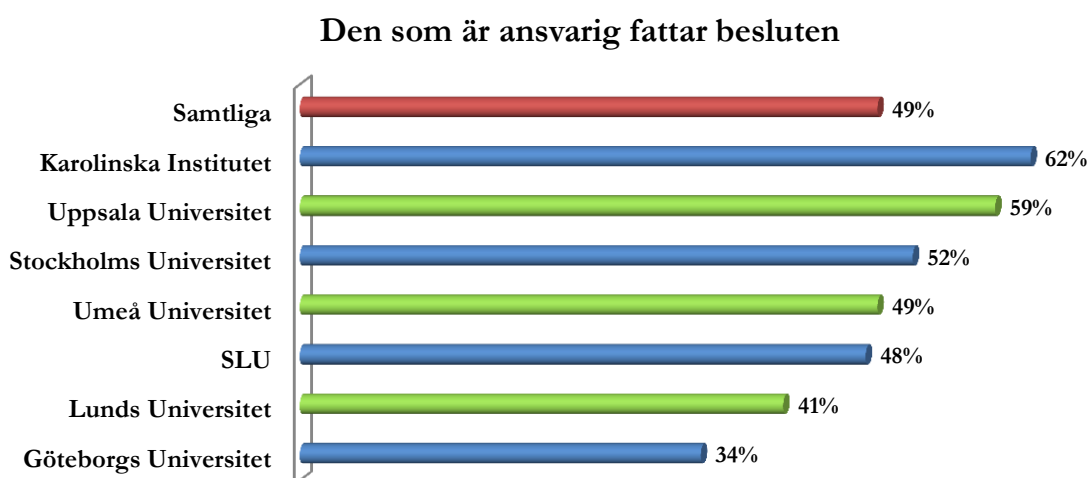
Bilden av ledningarnas bristande tydlighet kompliceras ytterligare av att många respondenter menar att lärosätena inte har ett utan flera beslutssystem. De upplever att det inte nödvändigtvis är den som är formellt ansvarig för verksamheten som i realiteten fattar besluten. Ungefär hälften, 49 procent, tycker att det råder samstämmighet mellan formell och reell beslutsmakt. 16 procent svarar att det inte vet och mer än tredjedel, 35 procent, säger uttryckligen att det *inte* är den som är ansvarige som faktiskt bestämmer. Andelen som tycker att det råder samstämmighet mellan formell och reell beslutsmakt är alltså mindre än 50 procent.

Upplever du att det är den som är formellt ansvarig som fattar beslut?



Figur 3: Frågan löd ”Upplever du att den som är formellt ansvarig också är den som fattar beslut i praktiken?”

Som figur 4 visar varierar hur vanligt förekommande det är med parallella beslutssystem mellan lärosäten. Sämst upplevs samstämmigheten vara vid Göteborgs och Lunds Universitet, det vill säga samma lärosäten vars ledning ansågs minst tydlig. I andra änden finner vi Karolinska Institutet (KI), Uppsala universitet (UU) och Stockholms Universitet (SU). De anställda vid dessa lärosäten upplever i högre grad än genomsnittet att det är samma personer som är ansvariga som bestämmer. Resultatet antyder att det finns ett samband mellan å ena sidan ledningens grad av tydlighet och å andra sidan förekomsten av parallella beslutssystem. Ju tydligare ledarskap, desto bättre samstämmighet mellan formell/reell makt.



Figur 4: Frågan löd: ”Upplever du att den som är formellt ansvarig för verksamheten på ditt lärosäte också är den som i praktiken fattar beslut?”. Ovan redovisas andelen ja-svar per lärosäte.

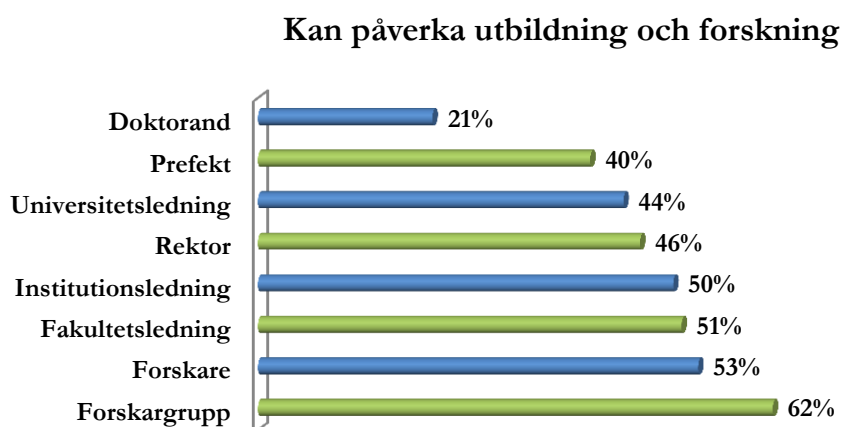
Vem bestämmer?

Lärosätenas organisationskartor och hierarkier ger endast en begränsad bild av verkligheten. Förutom att det inte är tydligt vem som bär det övergripande ansvaret för verksamheten så är det inte heller nödvändigtvis så att det är den som har det formella ansvaret som faktiskt styr. Så vem är det då som bestämmer?

Respondenterna menar att forskargrupper följt av enskilda forskare och fakultetsledning har störst inflytande över inriktningen på utbildningen och forskningen. Minst möjlighet att påverka har doktorander

och prefekt. Om doktorandernas begränsade inflytande var väntat – de befinner sig längst ned i hierarkin och har dessutom precis startat sin akademiska karriär – så är synen på prefektens begränsade påverkansmöjligheter mer förvånande. Prefekten är ju den som har det formella uppdraget att leda forskarna. Det är dessutom märkligt att respondenterna upplever att fakultets- och institutionsledningen har så mycket större möjlighet att påverka än vad prefekten har med tanke på att prefekten i någon mån ska personifiera fakultets- och institutionsledningarna. En möjlig (och mycket spekulativ) tolkning är att prefektens begränsade makt har att göra med kollegialiteten och det faktum att många betraktar prefektskapet som en slags värnplikt. För detta ger emellertid undersökningen inte något stöd utan orsakerna till och effekterna av prefektens svaga roll är frågor som bör utredas vidare.

Som figur 5 visar är det också mycket få som upplever att rektor och universitetsledning kan påverka inriktningen på utbildningen och forskningen. Detta är anmärkningsvärt eftersom det betyder att beslut rörande akademins kärnverksamhet fattas av andra än dem som befinner sig högst upp i (den formella) hierarkin.



Figur 5: Frågan löd ”I vilken utsträckning tycker du att följande nivå kan påverka inriktningen på utbildningen och forskningen?” Procentsatsen avser andelen personer inom respektive grupp som svarat ”I stor eller mycket stor utsträckning”.

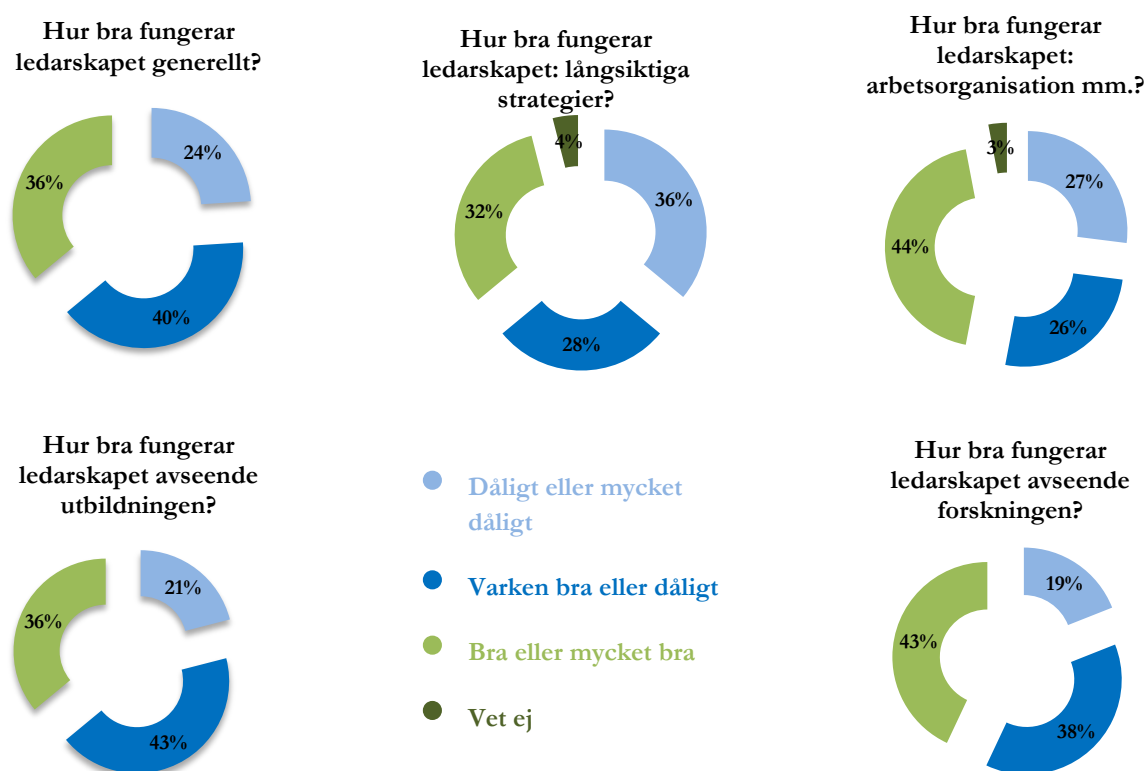
Skillnaden mellan de olika befattningsnivåernas påverkansmöjligheter kan tolkas som ett symptom på förekomsten av parallella beslutssystem. Att enskilda forskare anses ha större inflytande över utbildning och forskning än rektor och universitetsledning är ju en perfekt illustration av diskrepansen mellan reell/formell makt. Är detta viktigt? Svaret måste bli ja. Högskolan är sannolikt inte unik i att den formella respektive reella makten glider något – så är sannolikt fallet i de flesta verksamheter. *Konsekvenserna* av otydliga beslutssystem riskerar emellertid att bli mer allvarliga i akademien än på andra håll. De svenska universiteten och högskolorna är förvaltningsmyndigheter: de har sitt uppdrag från regeringen och deras verksamheter finansieras via offentliga medel. Transparens och möjlighet till ansvarsutkrävande är av denna anledning absoluta grundkrav. Allmänheten måste kunna följa upp och utvärdera att lärosätena gör det de har i uppgift att göra. Blir diskrepansen mellan den formella ansvarsfördelningen och det reella beslutsfattandet för stor riskerar detta att bli omöjligt.

Bilden kompliceras ytterligare av hur de anställda upplever beslutsfattandet avseende deras anställning och villkor. Majoriteten av respondenterna säger nämligen att den som påverkar deras anställning är de själva genom forskningsbidrag eller deras närmaste chef. Även vad gäller anställningsvillkor och antal anställda anses alltså rektor och universitetsledning ha begränsade möjligheter att påverka. Bara 33 procent menar att rektor och universitetsledning styr över detta, vilket kan jämföras med 71 procent för forskargrupper

och 65 procent för enskilda forskare.⁷ Att den övergripande ledningen inte kan påverka personalpolitiska frågor är problematiskt. Personalplanering är en central del av den generella verksamhetsplaneringen och sätter ramen för vilken inriktning på utbildning och forskning som överhuvudtaget är möjlig. Det torde därför vara önskvärt att den övergripande ledningen styr över denna aspekt.

Hur nöjda är högskolans anställda med ledningen?

De anställdas syn på hur ledningen fungerar kan bäst beskrivas som ljum: den är varken riktigt bra eller riktigt dålig. 40 procent säger att de tycker att ledarskapet generellt varken är bra eller dåligt, 36 att det fungerar bra eller mycket bra och 24 procent att det fungerar dåligt eller mycket dåligt. Fler är således neutrala än uttalat positiva eller negativa. Graden av (lik)nöjdhet varierar litet beroende på vilken del av verksamheten det gäller. Bäst tycker respondenterna att ledarskapet fungerar avseende forskning och arbetsorganisation: 43 respektive 44 procent tycker att detta fungerar bra eller mycket bra och bara 19 respektive 27 är uttalat negativa.



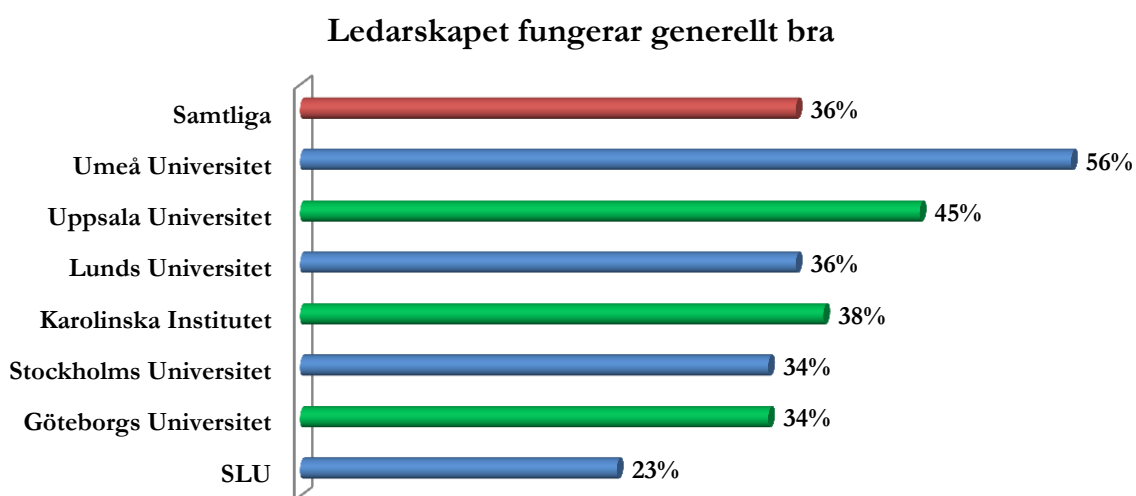
Figur 6: Frågan löd "Hur tycker du att ledarskapet avseende ... fungerar vid ditt lärosäte?"

Minst nöjda är de med ledningens förmåga att formulera långsiktiga strategier; med detta är så mycket som 36 procent explicit missnöjda. Sammanfattningsvis indikerar undersökningen att högskolans anställda delar slutsatsen i Kungl. Vetenskapsakademiens rapport om att de svenska universiteten och högskolorna lider brist på visionärt och strategiskt ledarskap.

I föregående avsnitt konstaterades ett samband mellan hur tydliga ledningarna är respektive hur väl den reella beslutsmakten stämmer överens med den formella. Ett liknande samband verkar finnas också mellan hur nöjda de anställda är med ledningen och ledningens grad av tydlighet. De respondenter som är mest nöjda med hur ledarskapet fungerar arbetar nämligen på de lärosäten vars ledningar upplevs vara mest

⁷ Värt att notera är också att 11 procent uppger att de inte vet vem som fattar beslut om deras anställning.

tydliga.⁸ Umeå universitet har både den ledning som anses tydligast (86 procent av UMU:s anställda tycker att det är tydligt vem som bär det övergripande ansvaret) och störst andel respondenter som är nöjda med ledningen. 56 procent, 20 procentenheter mer än genomsnittet, tycker att ledarskapet vid UU generellt fungerar bra eller mycket bra. Med undantag för Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) vars ledning får odiskutabelt sämst betyg så gäller sambandet också åt andra håller. Göteborgs universitet har minst andel anställda som tycker att ledningen är tydlig *och* som tycker att den fungerar bra. Näst efter GU kommer Stockholms Universitet – också det ett av lärosätena vars anställda är mediokert inställda till hur tydlig ledningen är. Vad det beror på att SLU avviker från mönstret är svårt att säga. En möjlig förklaring kan vara att den stora geografiska spridningen gör det särskilt svårt att leda. Att någonting är svårt är emellertid inte orsak nog att legitimera brister. Det underbetyg som SLU:s anställda ger ledningen (bara 23 procent, 13 procentenheter färre än genomsnittet, är nöjda med hur ledarskapet fungerar) bör därför tas på allvar.



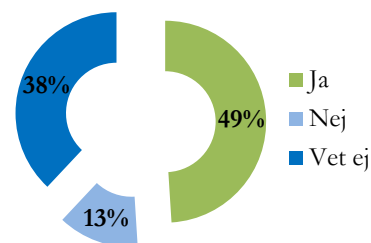
Figur 7: Frågan löd "Hur tycker du att ledarskapet fungerar avseende verksamheten generellt"?
Figuren illustrerar andelen som svarat "Bra" eller "Mycket bra" per lärosäte.

Att leda forskare är speciellt

Myndighetsformen, det tredelade uppdraget (utbildning, forskning och samverkan), den höga andelen experter... Tillsammans anses detta göra högskolan särskilt svår att leda och i den högskolepolitiska debatten talas det ofta om den svårledda akademien. Vi ville veta hur de anställda ser på antagandet om att forskare är omöjliga att leda och vad (om något) det är de menar som gör ledarskapet inom akademien så komplicerat.

Det är tydligt att respondenterna delar bilden av att ledare inom högskolan står inför större utmaningar än ledare i många andra verksamheter. Nästan hälften, 49 procent, anser att förutsättningarna att vara chef är annorlunda inom högskolan än i andra organisationer. Framförallt två skäl

Skiljer sig förutsättningarna att leda mellan akademien och andra verksamheter?



Figur 8: Frågan löd " Finns det något som gör att förutsättningarna för att leda/vara chef inom akademien är helt annorlunda än inom andra verksamheter?"

framhålls som förklaring. Den ena är verksamhetens uppbyggnad och det faktum att innehållet ofta avgörs av personer som saknar ledningsansvar. En av respondenterna uttrycker det med följande ord:

Kärnverksamheten är i grunden en bottom-up-process som ett resultat av enskilda prestationer och drivkrafter. Verksamheten i stort blir därför svår att styra, planera och prioritera. Beslut på högre nivå blir ofta en konsekvens av enskilda prestationer (ryckiga beslut) och kan ej sättas utifrån ett centralt ovanifrån perspektiv.⁹

Den andra orsaken som lyfts fram är att chefskap är något som varken prioriteras eller premieras. Det talas generellt mycket lite om vad det är att vara ledare i akademien och det saknas tydliga karriärvägar för chefer. Valet att bli chef kan till och med få negativa effekter ur karriärhänseende eftersom grunden för meritering är gärningen som forskare och den vetenskapliga produktionen – inte det interna, organisatoriskt inriktade arbetet. Att lägga ett antal år på att utvecklas som ledare är därför detsamma som att ta en paus från att försöka meritera sig. Detta förhållande mellan (synen på) den traditionella, akademiska karriären och att vara chef utmålas av många respondenter som en konflikt. En ger följande, mycket talande, beskrivning:

Karriärsystemet bygger helt på forskningsmeriter och att vara en bra chef premieras inte utan snarare riskerar man sin karriär för att man måste avsätta tid till administration.¹⁰

Att det är just bristen på förutsättningar, det vill säga ett strukturellt hinder, som respondenterna menar skiljer akademien från andra verksamheter är paradoxalt eftersom den akademiska karriären tenderar att implicera åtminstone någon form av chefskap. Majoriteten av dem som arbetar som forskare/lärare handleder ju doktorander, söker forskningsbidrag etc. vilket innebär att de har budget-, personal- och/eller verksamhetsansvar.¹¹ Vår undersökning indikerar emellertid att just denna paradox är mycket viktig: trots att de allra flesta som arbetar i universitetsvärlden de facto har ledningsansvar så är det få som identifierar sig som chef. Bara 14 procent av respondenterna säger att de har en formell chefsposition. Samtidigt är det 28 procent som har budgetansvar, 35 procent som har personalansvar och 42 procent som uppger att de har verksamhetsansvar. Det föreligger alltså inte bara en diskrepans mellan formell och faktisk beslutsmakt utan också mellan upplevt och reellt ledningsansvar. Detta påverkar naturligtvis ledarskapet på en generell nivå. En person som inte uppfattar sig som chef fokuserar sannolikt inte på att *leda* verksamheten. Dessutom innebär det faktum att grunden för meritering är hur en person presterar som forskare att det inte finns några incitament att också vilja bli eller utvecklas som chef. Det forskarna ska göra är att forska och/eller undervisa – inte leda. Det är helt enkelt inte ledarrollen eller -egenskaperna som premieras

Sammanfattningsvis är respondenterna överens om att det är mer komplicerat att vara ledare inom universitetsvärlden än inom många andra verksamheter. Huruvida de har rätt eller inte är av underordnad betydelse eftersom antagandet är viktigt i sig. Att de anställda uppfattar sig själva som svåra att leda och verksamheten som krånglig att styra blir konstituerande. I förlängningen riskerar det att leda till den bristande styrningen legitimeras och att den nuvarande situationen reproduceras.

Vad är viktigt för gott ledarskap?

Vilken typ av ledarskap är det då de universitetsanställda skulle vilja se? I särklass viktigast är att ledningen lyssnar på medarbetarna: 70 procent av respondenterna framhåller detta som en central aspekt av ledarskapet. De faktorer som anses näst viktigaste är att ledningen kan formulera strategier respektive kan

⁹ Öppet svar från respondent. Naturvetarnas enkätundersökning april 2013.

¹⁰ Öppet svar från respondent. Naturvetarnas enkätundersökning april 2013.

¹¹ I ledarskapsliteraturen är definitionen på att vara chef att ha budget-, personal- och verksamhetsansvar.

prioritera verksamhetens samtliga tre uppgifter (utbildning, forskning och samverkan). Bara 15 procent betonar gärningen som forskare. Detta är anmärkningsvärt eftersom det är just forskargärningen som idag är det som avgör vem som gör akademisk karriär och därmed också blir chef. Slutsatsen i föregående avsnitt får således ytterligare stöd: det finns en inneboende konflikt mellan det som är grunden för meritering respektive det ansvar som medföljer den akademiska karriären.

Viktigaste faktorerna för god ledning i akademien	Andel
Att ledningen lyssnar på medarbetarna	70%
Att ledningen har visioner för universitetet/högskolan	51%
Att ledningen prioriterar akademins samtliga tre uppgifter (utbildning, forskning och samverkan)	51%
Att ledaren vågar fatta svåra beslut	47%
Att ledningen har ett tydligt mandat	21%
Att ledningen uppfattas som legitim	19%
Att ledaren är en bra forskare	15%
Att ledaren har erfarenhet från andra verksamheter än akademien	7%
Att ledningen är vald av de anställda	7%

Slutligen är det noterbart få som pekar på betydelsen av mandat och legitimitet. Även om detta nog delvis kan förklaras av att respondenterna fick välja max tre faktorer och i idealfallet hade valt dessa också så har de ju likväl valt bort dessa aspekter till förmån för exempelvis att ledningen lyssnar på medarbetarna. En tolkning skulle därför kunna vara att respondenterna i lika hög grad som att svara på vad som är viktigt för gott ledarskap svarat på vad de saknar idag. Det finns nämligen stora likheter mellan vad de tycker fungerar sämst respektive är mest betydelsefullt för gott ledarskap. Som tabell 2 visar är ledningens förmåga att lyssna på medarbetarna det störst andel respondenter tycker fungerar mindre bra.

Tabell 1: Frågan löd: "Vad tycker du är viktigast för en god ledning i akademien? Du kan ange max tre alternativ". Tabellen visar andelen respondenterna som valt respektive faktor.

Detta fungerar särskilt dåligt vid mitt lärosäte	Andel
Ledningen lyssnar på medarbetarna	31%
Ledningen vågar fatta svåra beslut	22%
Ledningen har erfarenhet från andra verksamheter än akademien	22%
Ledningen har visioner för universitetet/högskolan	22%
Annat	21%
Ledningen prioriterar akademins samtliga tre uppgifter	20%
Ledningen uppfattas som legitim av de anställda	14%
Ledningen är vald av de anställda	13%

Tabell 2: Frågan löd: "Är det något du tycker fungerar särskilt dåligt vid ditt lärosäte? Du kan ange max tre alternativ". Tabellen visar hur stor andel av respondenterna som valt respektive faktor.

Ett underlag för diskussion

Så vad är då värt att ta fasta på i vår undersökning? Den första viktiga slutsatsen gäller hur ledningsstrukturerna är utformade och fungerar. Det är tydligt att formella hierarkier inte är detsamma som tydlighet och att organisationskartorna bara ger en begränsad bild av hur beslutsmakten är fördelad. Mer än en tredjedel av respondenterna menar att den som har det formella ansvaret att leda verksamheten inte är den som i realiteten fattar de viktiga besluten. Det råder alltså bristande samstämmighet mellan formellt ansvar och reellt beslutsfattande. Detta är allvarligt. Förekomsten av parallella beslutssystem riskerar nämligen att undergräva den formella ledningens beslut och, i förlängningen, dess förutsättningar att överhuvudtaget leda verksamheten. Varför ska de anställda lyssna på den som formellt är chef när det är andra som fattar besluten som betyder någonting?

Otydligheten försvårar dessutom för anställda såväl som allmänhet och beslutsfattare att utvärdera ledningens arbete. Att det går att överblicka och utvärdera och i de fall det inte fungerar även kunna utkräva ansvar är grundläggande krav i verksamheter som finansieras via offentliga medel. Eftersom de svenska universiteten och högskolorna är förvaltningsmyndigheter och arbetar på regeringens uppdrag måste allmänheten kunna ta ställning till huruvida verksamheten bedrivs som den ska. Om de anställda inte tycker att ledningarna är tydliga nog är de sannolikt ännu mindre tydliga för oss som inte befinner oss i och kan den akademiska världen.

Den andra viktiga slutsatsen gäller de ramar inom vilka universitetsledningarna opererar. Respondenterna beskriver en verksamhet där det finns flera strukturella hinder som försvårar ledning. Trots att den akademiska karriären i många fall innebär en karriär som chef (personal-, budget- och/eller verksamhetsansvar ingår i de flesta högre befattningar) så ägnas frågan om ledarskap mycket litet uppmärksamhet.¹² Såväl incitament som karriärvägar för chefer saknas och det är sällan gott ledarskap premieras. Enligt många respondenter finns det till och med en inneboende konflikt i strukturen för meritering. Det som avgör vem som gör akademisk karriär grundas bara i mycket liten utsträckning på vad den akademiska karriären innebär.

Undersökningen visar vidare att det utöver strukturella även föreligger *kulturella* hinder för gott ledarskap. Övertygelsen om den ostyrbara akademien och de svårledda forskarna sätter ramar som både anställda och ledning måste förhålla sig till. Liksom organiseringen styr organisationen, styr våra uppfattningar vad vi ser som möjligt. I förlängningen riskerar attityderna att bli självuppfyllande: när svårigheterna ständigt framhålls legitimeras de brister som finns. När chefsrollen ses som omöjlig och det goda ledarskapet är en ickefråga påverkas också kraven. Detta är sannolikt en anledning till diskrepansen som verkar finnas mellan de anställdas självbild respektive deras faktiska ansvar. Om ledarskap inte är något som prioriteras i verksamheten generellt finns inga incitament att göra så heller för de enskilda individerna. Sammantaget betyder detta att det *är* svårt att vara ledare inom den svenska högskolan idag: i vägen för fungerande ledning står både strukturella och kulturella hinder.

Vad behöver göras?

Att veta hur de anställda upplever ledningen är viktigt av två skäl. För det första finns det en stark koppling mellan arbetsmiljö och ledarskap: gott ledarskap ökar förutsättningarna för att de anställda ska må bra och prestera väl på sitt arbete. Ledarskapet är också viktigt för akademins roll och potential i ett större perspektiv. Tydlig, långsiktig och strategisk ledning är en nyckelfaktor för att universiteten och högskolorna ska kunna bedriva stark konkurrenskraftig utbildning och forskning.

¹² Det finns givetvis exempel på undantag. Inte minst är Sveriges Universitets och Högskoleförbunds (SUHF) program för ledare i akademien som startades 2009 ett gott sådant. Se SUHFS:s webbsida.

Det är tydligt att detta fungerar långt ifrån optimalt idag. Att så många av respondenterna uttrycker missnöje med ledningen skickar en tydlig signal om att något behöver göras, av arbetsmiljö såväl som strategiska skäl. En del av problemet är säkert det som betonas i Kungl. Vetenskapsakademiens rapport, nämligen att lärosätena har alltför begränsade mandat och inflytande över fördelningen av resurser. Vår undersökning antyder emellertid att den kombination av struktur och kultur som finns i den svenska högskolan idag försvårar och i viss mån till och med motverkar gott ledarskap. Detta illustreras inte minst av att det upplevs finnas en direkt konflikt mellan grunden för meritering respektive vilken typ av ansvar som medföljer att avancera inom akademien. Detta betyder att lösningen inte enbart kan bestå i att åtgärda de ekonomiska förutsättningarna eller öka lärosätenas autonomi. Mycket av det förändringsarbete som behövs måste ske internt, inom akademien, och det som krävs är såväl struktur- som kulturförändringar. Vi tror att ett viktigt steg på vägen är att börja uppmärksamma organisations- och ledarskapsfrågor mer och att erkänna att det är långt fler än formella chefer som faktiskt har någon typ av ledningsansvar. Förhoppningsvis kan detta leda till att beslutsstrukturerna tydliggörs, något som i sin tur kan underlätta för dem som ska att faktiskt leda verksamheten.

Det bör betonas att det inte finns ett motsatsförhållande mellan skarpare styrning och tydligare karriärvägar å ena sidan och oberoende och kollegialitet å den andra. Inte heller är tydlig ledning detsamma som ökad toppstyrning. Tvärtom *kan* effekten av att mandat och ansvar klargörs bli att spridningen av ansvar ökar. Det centrala är att strukturerna, oavsett hur de ser ut, kan överblickas och utvärderas och att det går att härleda beslut till den person eller funktion som fattat det.

Vi hoppas att denna rapport kan bidra till att fördjupa diskussionen om hur den svenska högskolan ska fortsätta att utvecklas, som arbetsgivare och som centrum för utbildning och forskning av världsklass. I detta sammanhang är frågan om ledning en aspekt vars betydelse inte bör underskattas.

Referenser

(Ds 2013:49) *Högskolestiftelser - en ny verksamhetsform för ökad handlingsfrihet*

Göteborgs Universitet, organisation <http://www.gu.se/omuniversitetet/organisation/>

Naturvetarna april 2013, enkätundersökning bland förbundets anställda som arbetar på universitet eller högskola

Naturvetarnas medlemsregister 28-08-13

Kungl. Vetenskapsakademien 2012, *Fostering breakthrough research: a comparative study*

http://www.kva.se/Documents/Vetenskap_samhället/Forskningspolitik/2012/akademirapport_breakthrough_research_121209.pdf

Regeringen 2013, *Högskolestiftelser - en ny verksamhetsform för ökad handlingsfrihet* (Ds 2013:49)

Stockholms Universitet, organisation <http://www.su.se/om-oss/organisation/sa-har-styrs-stockholms-universitet-1.8584>

Sveriges Universitets- och Högskoleförbunds webbsida. *SUHF:s program för ledare i akademien:*

<http://www.suhf.se/arbetsgrupp/ledareiakademien>

Universitetskanslerämbetet 2012, *Årsrapport* [http://www.uk-](http://www.uk-ambetet.se/download/18.1c251de913ecec40e78000854/Arssrapport-2013.pdf)

[ambetet.se/download/18.1c251de913ecec40e78000854/Arssrapport-2013.pdf](http://www.uk-ambetet.se/download/18.1c251de913ecec40e78000854/Arssrapport-2013.pdf)

