

# DET VORE BÄTTRE OM NÅGON ANNAN GJORDE DET HÄR

LÄNGTAN EFTER  
ADMINISTRATÖRER,  
INTE ADMINISTRATION,  
PÅ HÖGRE LÄROSÄTEN

Johan Sandén

Förvaltningsakademin



**DET VORE BÄTTRE**  
**OM NÅGON ANNAN**  
**GJORDE DET HÄR**

LÄNGTAN EFTER  
ADMINISTRATÖRER,  
INTE ADMINISTRATION,  
PÅ HÖGRE LÄROSÄTEN

Johan Sandén



Södertörns högskola  
SE-141 89 Huddinge

© Johan Sandén och Förvaltningsakademien

Omslag: Jonathan Robson  
Formgivning: Per Lindblom & Jonathan Robson  
Tryck: E-Print, Stockholm 2024

Förvaltningsakademien nr 31  
ISBN: 978-91-89504-82-0

# Innehåll

Inledning .....	5
Administration .....	7
Studier av administration inom högre utbildning.....	11
Metod .....	13
Administration och organisatoriska enheter eller processer .....	25
Administration och verksamhetsområden.....	31
Analys.....	51
Referenser .....	57



# Inledning

Dokumentationssjukan och administrationen på de högre lärosätena ska minska enligt utbildningsministern (Persson, 2023). Bakgrunden är diskussioner om dels förhållandet mellan kärnverksamheten och stödverksamheten inom den högre utbildningen (Hallonsten, 2022; Kärnä, 2022), och dels lärarnas och forskarnas administrativa arbetsuppgifter (Gerdin, 2017; Abenius, 2014). God offentlig verksamhet kräver god administration eftersom dess syfte är att koordinera, samordna, möjliggöra, och implementera. Skälen är åtminstone tre.

För det första ska all offentlig verksamhet bedrivas med balans mellan ekonomiska och demokratiska värden (Lundquist, 1998). Utifrån detta perspektiv följer att kärnverksamheten, det vill säga själva myndighetens primära uppdrag, ska bedrivas kostnads-effektivt och att man ska få ut så mycket kärnverksamhet av god kvalitet som möjligt utifrån tilldelade resurser. I detta sammanhang blir frågan om administration och dokumentation en effektivitetsfråga.

Ett andra perspektiv handlar om politisk styrning. Det som har kallats tredje generationens politikområden (Montin, 2007), till exempel miljö- och jämställdhetsfrågor, förväntas ofta genomsyra offentlig verksamhet oavsett kärnverksamhet. Ett högre lärosäte förväntas till exempel implementera miljö- och jämställdhetsarbete även om dessa aspekter inte nödvändigtvis direkt behöver handla om högre utbildning. I detta sammanhang behövs stödverksamhet på högre lärosäten för att stötta implementeringen av politiska mål i den offentliga verksamheten.

Det tredje perspektivet handlar om högre lärosätenas särprägel och den akademiska professionens självbestämmande. De flesta

högre lärosäten är myndigheter men skiljer sig från andra sådana eftersom forskning och utbildning ska bedrivas självständigt från politiska makthavare (Ahlbäck Öberg med flera, 2022). Detta brukar kallas akademisk frihet och innebär frihet att formulera problem, därefter forska på dessa, samt undervisa och kommunicera sin kunskap, oaktat hur budskapet landar hos politiska makthavare. Som en del av denna självständighet har den akademiska professionen haft stort inflytande över sitt eget arbete och över hur arbetet på lärosätena är organiserat (Olofsson & Agevall, 2022). Mängden och typen av administration som akademisk personal utför kan i detta sammanhang ses som aktiviteter som påverkar deras möjligheter att använda sin frihet. Kopplat till detta aktiveras frågor om vem som beslutar över det administrativa arbetet och stödverksamhetens organisering på lärosätena.

Balanserad högskoleadministration är således en fundamental fråga ur olika perspektiv och för olika grupper. Samtidigt finns en generell tendens i samhället att administrativa aktiviteter ökar så pass att det försvårar professionellt yrkesutövande, framför allt inom offentlig sektor, vilket har kritiserats (Forssell och Ivarsson Westerberg, 2014). Dock saknas detaljerad kunskap om hur det administrativa arbetet utförs, upplevs, och är organiserat inom högre utbildning.

I den här rapporten redogör jag för en studie av administrationen på Södertörns högskola. Ett viktigt resultat är att missnöjet med administration handlar om arbetsorganisation, och inte om missnöje med sättet själva administrationen ska utföras på. Arbetsorganisation ska i detta sammanhang inte enbart förstås som den funktionella uppdelningen av arbetsuppgifter (vem som ska göra vad) utan även i interaktionell betydelse, det vill säga organisation för personlig kontakt och goda kollegiala relationer mellan administration och akademi.



# Administration

Kärnan i administration är informationshantering. Administration avser därför intuitivt själva aktiviteten att hantera informationen. En organisation kräver administration för att samordna personers och verksamheters arbetsuppgifter, men administration är inte enbart en aktivitet, den kan även avse en del av en organisation – ”administrationen”. Man kan skilja mellan administration, (kärn-)verksamhet, och ledning när det kommer till organisationers olika delar, men sannolikt ägnar sig alla tre åt någon administration (som aktivitet). Ett kritiskt perspektiv på administration är att administrativa avdelningar främst syftar till kontroll och disciplinering, snarare än de mer optimistiska beteckningarna stöd eller samordning (Thompson & McHugh, 2002). Administration och organisation är således tätt sammankopplade. Organisationer behöver administration för att fungera men problematiken uppstår när administrationen a) inte stöttar effektiva arbetsprocesser utan leder till ineffektivitet, b) inte leder till att tredje generationens politikområden implementeras i praktiken utan blir enbart administration, eller c) hindrar professionellt yrkesutövande. Ytterligare sätt att se på administration är ett instrumentellt respektive ett kulturellt perspektiv. Medan det instrumentella betonar formella arrangemang, lägger kulturperspektivet mer vikt vid informella aspekter av organisering som relationer, symboler, språkbruk, och liknande (se till exempel Bolman & Deal, 2017; Thompson & McHugh, 2002).

Enligt Forssell och Ivarsson Westerberg (2014) genomsyras framför allt offentlig sektor av ”administrationssamhället” vilket avser dels att administrativa aktiviteter (inklusive möten) ökar generellt inom offentlig sektor, dels att administrativa arbetsupp-

gifter utförs av yrkesprofessionella i högre grad än tidigare, dvs. kärnverksamheten. En ökning av administration kan i sig vara motiverad av skälen att det ökar effektiviteten, ökar utbudet av tjänster och verksamheter, eller att man tar hänsyn till nya politiska ambitioner. En anledning till kritiken gentemot administration, som inledningsvis nämndes, är dock att administrationen som utförs inte åstadkommer ovanstående utan i stället hindrar verksamheter och arbeten att fungera rationellt. En orsak kan vara att syftet med många administrativa aktiviteter är att legitimera verksamheten. Det vill säga på olika sätt svara upp mot externa förväntningar om att vara en god organisation. För att organisationen ska framstå som modern och konkurrera om ”kunder” (i detta sammanhang studenter) behöver marknads- och kommunikationsaktiviteter administreras. För att visa att organisationen har en bra verksamhet behöver man göra sig granskningsbar i förhållande till externa granskare som till exempel UKÄ och olika rankningar av högre lärosäten (Ek, 2012; Sundström, 2013). Det går alltså åtminstone en teoretisk skiljelinje mellan samordnande administration som syftar till att en organisation ska fungera (eller kontrolleras) och legitimerande administration som syftar till att en organisation ska representeras i förhållande till externa (men även interna) aktörer.

Eftersom både externa krav och intern styrning ökat på svenska lärosäten kan dessa drivkrafter vara en betydande organiseringsförklaring till ökad administration (Boberg, 2022). Denna tes avser oftast styrförsök uppifrån (regering) och av andra jämställda organisationer (konkurrens). En alltmer komplex omvärld och krav på kärnverksamheten från målgrupper (till exempel studenter) är en annan möjlig förklaring, som alltså är krav ”underifrån”. I och med marknadsisering och en starkare kundroll hos användare av offentliga tjänster kan användarna ställa fler krav på offentlig verksamhet, som kan ta administrativa uttryck (Karls-son, 2020). Ökade kontaktytor såsom digitala plattformar kanalisera kommunikation med studenter i skrift (Sandén, 2021). Anpassningar av undervisning kan också generera behov av samordning och kontroll (administration) hos lärare (Sandén, 2015).

För att komplettera dessa två idéer finns även idéer om administrativt beteende och psykologi. Dels kan individer själva uppleva mer krav på administration än vad som praktiskt och formellt krävs, dels kan individer själva föredra att utföra administrativt arbete när arbetsituationen är för komplicerad, eftersom det ofta är tydliga och avgränsade arbetsuppgifter med synligt resultat – likt prokrastinering (Burka & Yuen, 2007; Rosa, 2013; Sandén, 2021).

En tes är att den ökade administrationen medför en amatörisering av administrativt arbete, vilket innebär att de yrkesprofessionella som är experter på organisationens kärnverksamhet utför administrativa arbetsuppgifter de saknar kompetens för samtidigt som deras kompetens används i mindre utsträckning till kärnverksamhet (Forssell och Ivarsson Westerberg, 2014). De yrkesprofessionella blir här ”sällananvändare” – de administrerar sällan och därför blir arbetsuppgiftens utförande inte effektiv eftersom de måste sätta sig in i arbetsrutiner, beslutsvägar och digitala verktyg varje gång de ska utföra uppgiften. På liknande sätt diskuterar Björk med flera (2013) ”illegitima arbetsuppgifter”, vilket avser arbetsuppgifter som antingen uppfattas vara onödiga överhuvudtaget eller ligga utanför yrkesrollen för den som åläggs uppgiften. Ett annat relevant begrepp är ”administrativ litteracitet” (Döring, 2021), vilket avser den förmåga som behövs för att kunna avläsa ett administrativt system. Det vill säga ju bättre administrativ litteracitet, desto enklare kan individer navigera i organisationers rutiner och processer. God administrativ litteracitet ska dock inte nödvändigtvis ses som eftersträvävärt i sig, ifall mycket administrativ litteracitet krävs kan det tolkas som ett tecken på alltför invecklade rutiner och processer.



# Studier av administration inom högre utbildning

Studier av administration inom högre utbildning har lyft fram hur omvärlden stimulerar administration på högre lärosäten på olika sätt. Större samhällstrender, politiska reformer, samt relationer till andra organisationer och studenter kan vara drivkrafter för administration (De Boer, Enders, & Schimank, 2007; Enders, 2013; Kallio, Kallio & Blomberg, 2020; Wedlin, 2006).

Administration har studerats, kanske främst som organisatorisk enhet eller administrativt anställda. Hallonsten (2022) har visat hur antalet lärare och forskare ökat i högre takt än antalet administratörer i Sverige sedan 00-talets början. Samtidigt har Kärnä (2022) beskrivit att administrationen ändrat karaktär – administratörer har allt högre utbildning, och antalet administratörer med lägre formell utbildning har minskat. Detta kan kopplas till den organisatoriska förändring som skett där en ny administratörsgrupp vuxit fram till exempel benämnda ”HEPROs” (Higher Education Professionals) (Schneijderberg & Merkator, 2013). Denna kategori administratörer utgör mer av en profession och karriärväg än tidigare, och ägnar sig till exempel åt olika typer av utvecklingsprojekt och extern kommunikation. De är organisatoriskt ofta placerade närmare ledningen än kärnverksamheten och utgör ett slags administrativ expertis. De ägnar sig åt administrativa processer och administrativ utveckling på en övergripande nivå, utan att utföra administrativa ärenden som understödjer organisationens arbetsdelning och specialisering. Deras uppgifter är således mer strategiska och implementerande, därför genererar deras arbete administrativa aktiviteter hos andra i och utanför organisationen (de Jong & del Junco, 2023; Karlsson &

Ryttberg, 2016; Macfarlane, 2011; Muzio, Brock, & Suddaby, 2013; Puaca, 2021). Parallellt har antalet administratörer som arbetar med dagligt verksamhetsstöd minskat eller åtminstone inte ökat i samma takt som andra grupper anställda (Holmén, 2023). Empirisk kunskap om hur individer uppfattar administration som aktivitet, och konsekvenserna av ovanstående utveckling saknas däremot.

På Göteborgs universitet har man undersökt lärares och forskares tidsanvändning avseende administrativa arbetsuppgifter samt erfarenheter av och syn på arbetsfördelningen mellan kärnverksamhet och stödverksamhet (Abelius, 2014). Vid KTH har man bland annat undersökt vilka tidstjuvar medarbetarna kan identifiera i sitt dagliga arbete inom bland annat digitala verktyg, ekonomi, stödverksamhetens organisering, organisationsledning, samt utbildningsadministration och studentfrågor (Gerdin, 2017). Vid Södertörns högskola har Lindgren (2020) undersökt informella och dolda arbetsuppgifter ur ett jämställdhetsperspektiv och i hennes rapport lyfts bland annat vikten av tydlig arbetsfördelning och ett sammanhållet administrativt stöd fram. Det finns dock få detaljerade empiriska studier från Sverige som sätter universitets- och högskoleadministration i centrum.

# Metod

Frågeställningen analyseras genom en fallstudie av Södertörns högskola. Ålder har lyfts fram som en viktig förklaring av trögheten i högre lärosätens orientering mot organisatoriska trender såsom till exempel ökad specialisering inom den administrativa organisationen (Engwall, 2007, 2008). I det sammanhanget är det viktigt att lyfta fram att Södertörns högskola bildades 1996 och är alltså ett exempel på en mycket ung organisation, som därför kan antas snabbare orientera sig efter externa krav, förändringar i omvärlden, och organisatoriska moden.

Högskolans organisatoriska terminologi skiljer sig något från standard inom fältet. Det som på flera andra lärosäten kallas fakulteter motsvaras närmast av institutioner på Södertörn. Det som på andra lärosäten kallas institutioner motsvaras av avdelningar på Södertörn. Högskolan har en fakultetsnämnd – det högsta kollegiala organet – för samtliga institutioner.

Administrationen är relativt sett något större på Södertörn än andra svenska högre lärosäten (Holmén, 2023). När det gäller administrationens organisering återfinns de flesta funktioner centralt på högskolan i den organisatoriska konstruktion som kallas den gemensamma förvaltningen. Här hade 223 anställda sin organisatoriska hemvist i maj 2023, och här inryms administration med strategisk orientering såväl som mer löpande, verksamhetsstödande karaktär (samt högskolebiblioteket). Ekonomi-, HR-, Kommunikations-, och Studentavdelningen är några exempel på avdelningar. På institutionerna finns utbildningsadministratörer samt administratörer som stöttar prefekternas arbete och forskarutbildningarna. Exempelvis är ”Institutionen för samhällsvetenskaper” den största institutionen sett till antalet an-

ställda och studenter. Institutionen har nio ämnen som är organiserade i varsin avdelning. I maj 2023 var 224 personer anställda på institutionen, varav en administrativ chef, en handläggare, två HR-generalister, åtta institutionssekreterare, sex utbildningsadministratörer, samt en forsknings- och utbildningshandläggare – nitton ”administratörer”. Några få HR-administratörer finns på institutionerna men det finns en större HR-enhet under den gemensamma förvaltningen.

För att beskriva medarbetares utsagor och resonera kring relationer mellan personer och organisatoriska enheter används enkät- och intervjumaterial från en utredning som genomfördes under 2022 och 2023. Materialinsamlingen skedde sekventiellt där enkätundersökningen i det första skedet (förutom resultaten i sig) ringade in områden av intresse att studera närmare. Intervjumaterialet samlades in genom att dels följa upp områden som i enkäten framstätt som särskilt intressant, dels komplettera det som inte kan fångas av enkätmetoden.

## Enkätundersökningens utformning och genomförande

De första frågorna i enkäten rörde grundläggande bakgrundsinformation om respondenterna för att kunna bedöma enkätens representativitet och lokalisera upplevelser till olika delar av organisationen. Därefter följde ett antal frågor inom olika teman. Dessa teman var; administrativa processer, forskning, utbildning, information och kommunikation, möten, kollegiala organ, digitala verktyg samt andra arbetsuppgifter. Enkäten konstruerades delvis utifrån andra enkäter om högskoleadministration och arbetsmiljö (se bland annat Abenius, 2014; Aronsson, Bejerot, & Härenstam, 2012). Enkätformuläret testades även i mindre pilotstudier med respondenter samt i en referensgrupp där medarbetare och chefer från olika delar av högskolan deltog.

Enligt högskolans ledningssystem Hypergene var 906 personer (exklusive timanställda) anställda i juni 2022. Enkäten skickades ut till 1179 personer den 8 juni 2022 och var öppen till och med 2022-07-05. Mellanskillnaden består av timanställda och tidigare anställda. Bland de senare har några enstaka engagemang kvar vid



Södertörns högskola. Timanställdas arbetsinsats på högskolan kan variera kraftigt. En timanställning kan vara allt från tillfälliga inbopp på enskilda undervisningspass, till återkommande arbete. Antalet timanställda som svarat är endast sju personer. Dessutom bedöms timanställda ha begränsad insyn i högskolans administrativa arbete, varför deras svar är mindre betydelsefulla i sammanhanget. Gruppen kan dock ha information om administrativt arbete och administrativa processer som särskilt påverkar dem. Deras enkätsvar analyseras separat i kombination med resultat från intervjuer för att täcka in deras särskilda perspektiv och erfarenheter. Enkätens population bestäms därför till 906 personer (undantaget timanställda) och enkätsvaren från timanställda utesluts från följande enkätredovisning.

#### Svarsfrekvens och bortfall

Antalet svarande var 430 personer, vilket ger en svarsfrekvens på 47,5 procent. Det finns två skäl till att bedöma detta som god representativitet. Det första är att det handlar om en totalundersökning, det är inte ett urval av anställda som erbjudits att besvara enkäten utan alla. Med detta i åtanke bedöms 47,5 procent som en god svarsfrekvens. Det andra skälet är att de svarande speglar populationen när det gäller fördelning avseende kön, organisatorisk hemvist, grupper av anställda, anställningstyp, samt ålder.

Tabell 1. Övergripande information

<b>Population</b>	906
<b>Svarande</b>	430 (7 enkätsvar från timanställda har uteslutits)
<b>Svarsfrekvens</b>	47,5 %
<b>Bortfall</b>	52,5 %

För att bedöma huruvida representationen bland de svarande är representativ för högskolans anställda i stort, följer här en bortfallsanalys. Nedan bedöms representativiteten genom att jämföra fördelningen inom olika bakgrundsfaktorer mellan svarande-

gruppen och populationen, det vill säga alla anställda på Södertörns högskola i juni 2022. Fördelningen jämförs mellan svarande och population avseende kön, organisatorisk placering inom Sh, akademi eller administration, samt olika skeden av karriären.

I tabell 2 nedan illustreras att fördelningen mellan kvinnor och män bland de svarande avspeglar fördelningen i populationen. Ett fåtal har svarat ”icke-binär/annat” eller ”vill ej uppge”.

Tabell 2. Jämförelse avseende kön

Grupp	Populationen	Svarande <sup>1</sup>
Kvinnor	538 (59,4%)	254 (59,1%)
Män	368 (40,6%)	163 (37,9%)
Totalt	906 (100,0%)	417 (97,0%)

I nedanstående tabell (3) jämförs de svarandes organisatoriska hemvist med populationens fördelning. Det framgår att fördelningen bland de svarande överensstämmer i stort med fördelningen i populationen. En mycket mild skevhet återfinns inom den högskolegemensamma administrationen där Campus- och IT-avdelningen är något underrepresenterad medan representationen från HR-, kommunikations-, och studentavdelningen, är svagt överrepresenterade.

---

<sup>1</sup> 13 respondenter valde vare sig kvinna eller man som svarsalternativ. Procentsatserna är baserade på totala antalet svarande (430 personer)

Tabell 3. Jämförelse avseende organisatorisk hemvist

Var på Södertörns högskola arbetar du huvudsakligen?	Svarande	Population
Institutionen för samhällsvetenskaper	90 (20,9%)	216 (23,8%)
Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik	47 (10,9%)	101 (11,1%)
Institutionen för kultur och lärande	77 (17,9%)	187 (20,6%)
Institutionen för historia och samtidsstudier	38 (8,8%)	93 (10,3%)
Institutionen för polisiärt arbete	19 (4,4%)	21 (2,3%)
Lärarutbildningen	38 (8,8%)	80 (8,8%)
CBEES	4 (0,9%)	7 (0,8%)
Högskolebiblioteket	17 (4,0%)	30 (3,3%)
Avdelningen för verksamhetsutveckling och myndighetsstöd	13 (3,0%)	24 (2,6%)
Campus- och IT-avdelningen	7 (1,6%)	31 (3,4%)
Ekonomiavdelningen	20 (4,7%)	24 (2,6%)
HR-avdelningen	11 (2,6%)	14 (1,5%)
Kommunikationsavdelningen	14 (3,3%)	22 (2,4%)
Studentavdelningen	31 (7,2%)	54 (6,0%)
Annan	4 (0,9%)	2 (0,5%)
Totalt <sup>2</sup>	430 (99,5%)	906 (100,0%)

---

<sup>2</sup> Summerar ej till 100 procent pga. avrundningar till en decimal i tabellen

Sammantaget bedöms de svarande avspegla populationen på ett relevant sätt. Eftersom de organisatoriska enheterna är många så kan deras svar analyseras separat för att tydliga tendenser avseende specifika organisatoriska enheter inte ska döljas av övergripande mönster. Av tabellen följer att fördelningen mellan lärare/forskare respektive teknisk-administrativ personal bland de svarande också speglar populationen väl även om institutionerna rymmer båda kategorierna. Vilket blir än tydligare i tabell 4 nedan, även om lärare, forskare och doktorander är något underrepresenterade medan det motsatta gäller för tekniska-administrativ personal.

Tabell 4. Jämförelse mellan antalet lärare, forskare och teknisk, administrativ personal

Grupp	Svarande	Population
Lärare och forskare	261 (60,7%)	583 (64,4%)
Teknisk och Administrativ personal	169 (39,3%)	323(35,6%)
Totalt	430 (100,0%)	906 (100,0%)

Gällande fördelningen mellan lärare/forskare å ena sidan, och teknisk-administrativ personal å andra sidan, är representativiteten bland de svarande god. I följande tabell redovisas representativiteten inom kategorin ”lärare/forskare” utifrån titel.

Tabell 5. Akademisk titel avseende Lärare och forskare

Akademisk titel	Svarande	Population
Adjunkt	40 (15,0%)	93 (16,0%)
Biträdande lektorer och postdoktorer	2 + 2 (1,6%)	2+12 (2,4%)
Doktorand	21 (7,9%)	81 (13,9%)
Lektor	131 (49,2%)	259 (44,4%)

Projektforskare	13 (4,9%)	50 (8,6%)
Professor	46 (17,3%)	74 (12,7%)
Annan	11 (4,1%)	12 (2,1%)
Summa	266 (100,0%)	583 (100,0%)

Även om representativiteten inom gruppen ”lärare och forskare” överlag är god med hänsyn till variationen mellan titlar, kan ett specifikt mönster skönjas. Lektorer och professorer är något överrepresenterade i förhållande till postdoktorer, doktorander, och projektforskare. Gällande anställningsförhållanden (tabell 6 nedan) ser vi också en mild skevhet, där tillsvidareanställda är något överrepresenterade i förhållande till tidsbegränsat anställda.

Tabell 6. Anställningsförhållanden

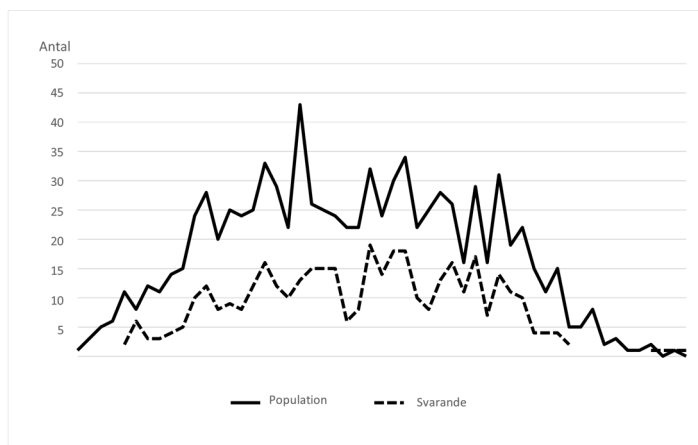
Anställningsform	Svarande	Population
Tillsvidare	361 (84,7%)	679 (74,9%)
Tidsbegränsad	65 (15,2%)	227 (25,1%)
Summa	426 (99,9%)	906 (100%)

Så ”lärare och forskare” med tillfälliga anställningar, tidigt i sin forskar- och lärarkarriär, är inte lika representerade som etablerade lärare och forskare. Detta tillsammans med att juniora forskare och lärare har relativt osäkra förhållanden i ett karriärperspektiv (se t.ex. Burneva, 2022; Müller, 2014) gör att gruppen ”juniora lärare/forskare med tidsbegränsad anställning” visas extra uppmärksamhet i analysen, så att grupp-specifika erfarenheter av administrativt arbete inte förbises.

I figur 1 nedan illustreras åldersfördelning bland de svarande respektive populationens. Rent visuellt framgår att de svarande i stort följer fördelningen i populationen. Den vanligaste åldern 43 år är förvisso inte vanligast bland de svarande men i stort är representativiteten god. När det gäller ålder spelar sannolikt inte

enskilda år särskilt stor roll utan det är det övergripande mönstret som är relevant.

Figur 1. Åldersfördelning, jämförelse mellan populationen och de svarande<sup>3</sup>



Överlag har enkäten en god representativitet när det gäller kön, organisatorisk hemvist, lärare/forskare kontra teknisk-administrativ personal, akademisk titel (avseende lärare och forskare), anställningsförhållanden, samt ålder. En iakttagelse av relevans är att juniora lärare och forskare med tidsbegränsad anställning är något underrepresenterade bland de svarande.

## Fokusgrupper och Intervjuer

Samtliga medarbetare vid högskolan bjöds in till fokusgrupper, och erbjöds att anmäla intresse för intervjuer, både i själva enkätformuläret och löpande. Fokusgrupperna och intervjuerna genomfördes under november och december 2022. Fokusgrupperna hade två olika upplägg. Några var innehållsmässigt öppna och riktade sig till särskilda kategorier av medarbetare, andra var tematiskt styrda och handlade om ett i förväg definierat tema. Sex

<sup>3</sup> Åldern (x-axeln) sträcker sig från 26 till 80 år.

fokusgrupper genomfördes med två till fem deltagare (17 personer totalt, en person deltog två gånger).

Tabell 7. Fokusgruppernas inriktning

Öppna	Styrda
Avdelningsföreståndare	Kurs & utbildningsplaner
T/A gemensam förvaltning	Hitta information på högskolan
Lärare, forskare och doktorander	Forskningsfinansiering

Öppna fokusgrupper med ”T/A-personal på institutionerna” och med ”juniora lärare och forskare med tillfällig anställning”, samt tematiska fokusgrupper om ”disciplinärenden” samt ”schemaläggning och bemanning” hade varit önskvärda eftersom enkätens svarsfrekvens och resultat pekade på att dessa kategorier anställda och de styrda temana är intressanta ur administrativt perspektiv. De kunde dock inte genomföras för att för få deltagare anmälde sig. Intervjuer användes för att få ett uttömmande material som representerar högskolans olika delar och kategorier av medarbetare, samt för att kompensera för uteblivna fokusgrupper. På liknande sätt som fokusgrupperna har intervjuerna varit antingen öppna eller tematiskt styrda. Eftersom önskvärda fokusgrupper om ”disciplinärenden” och ”schemaläggning och bemanning” blivit inställda har intervjuer genomförts med personer som har erfarenhet av dessa teman. ”T/A-personal på institutionerna” har också intervjuats, medan kategorin ”juniora lärare och forskare med tillfällig anställning” har inkluderats genom deltagande i en annan fokusgrupp. Intervjuer har också genomförts med a) personer som anmält intresse i tidigare skeden eller under fältarbetets gång, och b) personer som jag särskilt kontaktat för att alla delar av högskolan ska vara representerade i materialet. Alla personer som anmält intresse att intervjuas har fått komma till tals i projektets materialinsamling, utom en person där intervjun blev inställd till följd av dennes sjukfrånvaro.

Totalt har 28 medarbetare (två personer har deltagit i två samtal) deltagit i fokusgrupper (17) eller intervjuer (11). Materialinsamlin-

gen avslutades när mättnad uppnåts i materialet och när representationen från olika organisatoriska enheter och roller balanserats.

Tabell 8. Intervjupersonernas fördelning inom organisationen

Organisatorisk enhet	Antal personer	Personalkategori	Antal personer
IKL	7	T/A på institutionerna	6
ISV	5	Både T/A och lärare	1
NMT	3	T/A gemensam förvaltning	5
IHS	3	Adjunkt	2
IPA	1	Lektor	7
Läroutbildningen	3	Professor	5
Biblioteket	1	Junior forskare/ vik lektor	1
Gemensam förvaltning	5	Biblioteket	1
<i>Total</i>	28	<i>Total</i>	28

Samtalen i intervjuerna och fokusgrupperna har spelats in och skrivits ut. Därefter har viktiga områden som inte täckts in av den tidigare enkäten identifierats, och detaljerad information har plockats fram kring de områden som utifrån enkäten bedömdes som särskilt intressanta. De teman som valdes ut som särskilt intressanta baserat på enkäten var:

- Att hitta information på högskolan
- Forskningsfinansiering
- Kurs- och utbildningsplaner
- Schemaläggning och bemanning
- Disciplinärenden

De teman som särskilt lyfts i fokusgrupper och intervjuer är:

- Personlig kontakt
- Institutionernas olika förutsättningar



- Intern kommunikation
- Extern kommunikation
- Digitala verktyg

När enkätresultaten presenteras tar uppgifter från akademisk personal större plats eftersom gruppens medlemmar i högre utsträckning upplevde administrativa praktiker som krångliga och oftare ”tog ställning” till olika påståenden. Teknisk-administrativ personal tog sällan ställning till huruvida en administrativ aktivitet var omständlig eller smidig, och när respondenterna tog ställning var gruppen i de allra flesta fall jämnt fördelad mellan svarsalternativen. ”Krångel” används som den empiriska inkörsporten till att undersöka kopplingarna mellan administrativa arbetsuppgifter och medarbetares upplevelser eftersom det ofta kan vara fruktbart att börja i något som ”skaver” när man ska undersöka vad som ligger bakom ett uttryck/fenomen.



# Administration och organisatoriska enheter eller processer

Till att börja med redovisas resultaten kopplade till organisatoriska enheter; individers arbete, kollegiala organ, och administrativa processer. Därefter redovisas resultaten tematiskt.

## Administration i det egna arbetet

De övergripande frågor som ställdes i enkäten handlar om arbetet upplevs krångligt, om man upplever att ens arbetsuppgifter behöver göras, och om vissa arbetsuppgifter finns enbart på grund av vissa personer. I tabell 1 som redovisar upplevelser av onödiga eller krångliga tillvägagångssätt eller processer, syns en tydlig skillnad mellan å ena sidan lärare, forskare, och/ eller doktorander (LFD) och teknisk eller administrativ personal (TA).

Tabell 9. Finns det något område i ditt arbete där dina arbetsuppgifter försvåras av onödiga eller krångliga tillvägagångssätt eller processer?

Grupp	Nej	Ja	Total
Lärare, forskare, och/ eller doktorand	45	199	244
	18%	82%	100%
Teknisk eller administrativ personal	65	87	152
	43%	57%	100%
Total	110	286	396
	28%	72%	100%

En klart större andel LFD (82 procent) upplever att deras arbete försvåras av onödiga eller krångliga tillvägagångssätt eller processer än TA (57 procent). Dessa upplevelser av krångel och onödiga arbetssätt eller processer bekräftar den problembilden som förväntas utifrån tidigare forskning och generella utvecklingstenden- ser kring administration.

I tabell 10 nedan presenteras hur respondenterna fördelas mellan svarsalternativen när de besvarat om de undrar över huruvida deras arbetsuppgifter egentligen behöver göras. Här framgår en mindre skillnad mellan grupperna än i tabell 1, även om LFD-gruppen undrar över om vissa arbetsuppgifter behöver göras i större utsträckning än TA-gruppen.

Tabell 10. Har du arbetsuppgifter som du undrar över om de egentligen alls behöver göras?

Grupp	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Mycket ofta	Total
Lärare, forskare, och/ eller doktorand	31	71	110	31	15	258
	12%	28%	43%	12%	6%	100%
Teknisk eller administrativ personal	17	84	51	11	2	165
	10%	51%	31%	7%	1%	100%
Total	48	155	161	42	17	423
	11%	37%	38%	10%	4%	100%

18 procent av lärarna och forskarna ställer sig tveksamma till vissa arbetsuppgifters relevans, och 8 procent av teknisk eller administrativ personal. Jag tolkar svaren som redovisas i tabellen ovan som att de flesta svarande tycker att majoriteten av deras arbetsuppgifter är relevanta. Men det finns en risk att lärare och forskare framför allt svarar på om deras primära arbetsuppgifter är relevanta, det vill säga undervisning och forskning. Frågan är inte riktad specifikt mot administrativa arbetsuppgifter. Om lärare

och forskare administrerar sällan, och är ”sällananvändare” av administrativa system, så kan dessa arbetsuppgifter inrymmas i ”Sällan”-svaren i tabell 10 – vilket skulle betyda att man ifrågasätter relevansen av just administrativa arbetsuppgifter men inte forskning och undervisning.

När det kommer till huruvida respondenterna upplever att arbetsuppgifter finns bara för att vissa personer kräver det så har LFD-gruppen svarat i högre utsträckning än TA att det förhåller sig så (se tabell 11). Av LFD har 26 procent valt alternativen ”Ofta” eller ”Mycket ofta”, medan för TA är motsvarande andel sju procent.

Tabell 11. Har du arbetsuppgifter som du undrar över om de existerar bara för att vissa personer kräver att det ska vara på just det här sättet?

Grupp	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Mycket ofta	Total
Lärare, forskare, och/ eller doktorand	33	59	98	48	17	255
	13%	23%	38%	19%	7%	100%
Teknisk eller administrativ personal	38	70	46	9	3	166
	23%	42%	28%	5%	2%	100%
Total	71	129	144	57	20	421
	17%	31%	34%	14%	5%	100%

57 procent av TA-gruppen svarar att något område av deras arbete försvåras av onödiga eller krångliga tillvägagångssätt eller processer (tabell 9), men andelen får ändå bedömas som låg. Dels är andelen lägre än LFD-gruppen, dels innehåller många arbeten krångliga tillvägagångssätt och processer till följd av arbetets karaktär. Administrativt arbete får förväntas innehålla någon mån av krångel, och om man i första hand arbetar med administration är en central del av själva jobbet att hantera sådant. En majoritet TA undrar ”Aldrig” eller ”Sällan” om arbetsuppgifterna behöver göras (61 procent) eller om arbetsuppgifter existerar till följd av enskilda personers krav (65 procent). TA-gruppen upplever arbe-

tet överlag som välfungerande jämfört med LFD där 82 procent upplever att något område av deras arbete försvåras av onödiga eller krångliga tillvägagångssätt eller processer och där en större andel valt ”Ofta” eller ”Mycket ofta” när det gäller arbetsuppgifters relevans och personbundenhet. Krånglet framstår som ett betydande problem. När det gäller arbetsuppgifternas relevans är bilden inte helt klar då man inte vet vilka arbetsuppgifter som uppfattas irrelevanta eller relevanta. Personbundenhet bedöms som ett mindre problem än krånglet även om 26 procent av lärarna och forskarna svarar att de ofta eller mycket ofta undrar om de har arbetsuppgifter bara för att någon viss person kräver det.

### Kollegiala organ

De kollegiala organen upplevs i stort fungera smidigt. De administrativa processerna i Fakultetsnämnden och i Rekryteringskommittéerna avviker dock från mönstret. Många respondenter inom LFD-gruppen och nästan alla i TA-gruppen har valt svarsalternativet ”vet ej” gällande dessa organ. Av de som tagit ställning återfinns dock en övervikt mot att Fakultetsnämnden och Rekryteringskommittéerna fungerar omständligt, både inom LFD- och TA-gruppen.

Även gällande mängden dokumentation har få respondenter tagit ställning. En tendens utifrån de LFD-respöndenter som tagit ställning är att Fakultetsnämnden upplevs ha något för mycket dokumentation medan handledarkollegierna och ämnesråden har för lite. För få i TA-gruppen har tagit ställning till mängden dokumentation för att man ska kunna uttala sig om ens någon tendens i materialet.

I intervjumaterialet framkommer inte särskilt mycket om de kollegiala organens funktion. Omfattande dokumentation från fakultetsnämnden tycks främst avse de styrdokument som nämnden producerar. Avseende rekryteringskommittéerna menar några respondenter att rekryteringar inte fungerar smidigt men det är inte helt klart om detta avser hela rekryteringsprocesserna (där fler instanser är inblandade – avdelningar, institutioner, HR-av-

delningen) eller om det är just kommittéernas arbete som uppfattas som administrativt belastande.

## Administrativa processer

LFD-gruppen upplever ett flertal administrativa processer som omständliga. Mängden dokumentation inom respektive process bedöms dock oftast som adekvat, undantaget ”handläggning av kurs och utbildningsplaner” och ”antagning och rekrytering av doktorander”, där LFD-gruppen tycker att för mycket dokumentation krävs.

TA-gruppen är oftast jämnt fördelad mellan ”Omständligt” och ”Smidigt” av den minoritet som tagit ställning till påståendena. Antagning av studenter upplevs särskilt smidigt, medan TA-gruppen delar LFD-gruppens upplevelse av omständlig handläggning av kurs och utbildningsplaner, även om TA-gruppen inte har lika stor övervikt mot omständligt. I tabell 12 nedan redovisas processerna efter hur många LFD som tycker att processen är omständlig.

Tabell 12. Mest omständliga processer enligt LFD

Process	Antal (%)
Handläggningsprocesser gällande kurs- och utbildningsplaner	154 (61)
Rekrytering av lärare och forskare	111 (44)
Processer kring högskolans interna kommunikation	104 (42)
Processer vid bemanning av kurser och program	101 (41)
Handläggningsprocesser kring studentärenden	98 (39)
Antagning och rekrytering av doktorander	98 (38)
Interna processer kring forskningsansökningar, inklusive projektbudgetering	93 (38)
Processer kring att externt kommunicera forskning	91 (37)
Processer vid extern kommunikation om utbildning	82 (33)

Personaladministration generellt sett	72 (30)
Processer kring budget och prognos för avdelningen eller ämnet	65 (26)
Processer kring Eventstöd	55 (22)
Antagning av studenter	34 (14)
Rekrytering av TA-personal	21 (9)

Handläggningsprocesser gällande kurs- och utbildningsplaner upplevs som den klart mest omständliga processen av LFD och även TA upplever processen som omständlig. Ett betydande antal LFD bedömer även andra administrativa processer som omständliga; rekrytering av lärare och forskare, processer kring olika typer av kommunikation, bemanning, handläggning av studentärenden, rekrytering av doktorander, samt interna processer kring forskningsansökningar. Områden som utreds i det följande.



# Administration och verksamhetsområden

Här presenteras resultaten tematiskt avseende information och kommunikation, forskning, utbildning, andra arbetsuppgifter, samt digitala verktyg.

## Information och kommunikation

Processer kring kommunikation och information upplevdes omständligt av ett stort antal LFD (tabell 12 ovan). Detta förhållande återspeglas i gruppens bedömningar av sina egna arbetsuppgifter inom samma tema (tabell 13).

Tabell 13. LFD som upplever arbetsuppgiften som omständlig

Urval av arbetsuppgifter	Antal (%)
Hitta information på medarbetarwebben	172 (65)
Hitta information på externa webben	147 (56)
Hitta information på Teams	142 (54)
Efterfråga administrativt stöd av annan funktion/ person/ del av högskolan <sup>4</sup>	134 (51)
Sätta sig in i nya digitala verktyg <sup>5</sup>	121 (46)
Sätta sig in i nya rutiner <sup>6</sup>	113 (43)
Hitta medarbetares kontaktuppgifter	98 (37)
Arbete med webb, uppdatering av webbsidor	84 (32)

<sup>4</sup> När det gäller efterfråga stöd av den egna institutionen/avdelningen är svaren jämnt fördelade mellan omständligt och smidigt.

<sup>5</sup> Färre än hälften av de som tagit ställning

<sup>6</sup> Färre än hälften av de som tagit ställning

Ett tydligt mönster är att hitta information av olika slag upplevs omständligt av många. När det gäller att efterfråga administrativt stöd av annan del av högskolan är kontrasten stor i förhållande till att efterfråga administrativt stöd inom den egna organisatoriska hemvisten. Ett relativt stort antal LFD upplever att det är omständligt att sätta sig in i nya rutiner och digitala verktyg, men samtidigt utgör dessa en minoritet i förhållande till hur många som svarat ”Varken omständligt eller smidigt” och ”Smidigt” avseende samma påstående. 84 personer och 32 procent av alla LFD som besvarat frågan upplever ”arbete med webb, uppdatering av webbsidor” som omständligt vilket i inte är så många i jämförelse med de andra arbetsuppgifterna. Men en stor andel svarande har svarat ”jag gör ej uppgiften” gällande just denna arbetsuppgift, så de 84 respondenterna utgör en stor andel av de som tagit ställning (cirka 72 procent).

TA-gruppen upplever det mesta kring information och kommunikation som smidigt eller är jämnt fördelade mellan svarsalternativen. Att sätta sig in i nya rutiner upplevs av TA-gruppen som särskilt smidigt.

Många medarbetare tycker att det är svårt att hitta information på högskolan, enligt enkätstudien. I samtal kring detta framträder olika delar. För det första upplevs det svårt att hitta information eftersom medarbetare a) inte vet var de ska leta, b) inte vet vilka termer de ska använda för att hitta rätt information, c) inte vet vilken kanal informationen distribueras i (Teams, mejl, medarbetarwebben, externa webben används alla), och d) sökfunktionen i dessa kanaler fungerar dåligt. Akademisk personal använder utbildningssekreterare för att orientera sig, och de blir ”guider” på medarbetarwebben, som hjälper med att hitta både information och ”hur man ska hitta generellt på högskolan” (Lärare/ forskare). En lärare/forskare säger att guide-rollen ”kanske är tanken med den här tjänsten också”, men det är inget som framgår i utbildningssekreterarnas formella uppdrag.

För det andra säger respondenter att det är svårt att hitta medarbetare på högskolan, och att veta vilken person man ska kontakta gällande ett särskilt ärende. Kritik framförs mot att varje

medarbetare aktivt måste ”kryssa i” att hen ska vara synlig för andra medarbetare, och vilka organisatoriska enheter hen ska tillhöra. Att medarbetare själva ska välja organisatorisk enhet leder till felaktigheter, där det på medarbetarwebben felaktigt framstår som att en person arbetar på en viss enhet. Tolkningen av GDPR/ personuppgiftslagen kritiseras, när den medför att medarbetare inte kan få reda på vilka andra som jobbar på högskolan. Även inom den gemensamma förvaltningen, där ekonomi och HR har kontor bredvid varandra, framträder osäkerheter avseende vem man ska vända sig till i olika ärenden.

När det gäller den interna kommunikationen är alltså mejl en vanlig kanal. En annan kanal är ”Teams”, vilket etablerats inom den gemensamma förvaltningen men används i mindre utsträckning på institutionsnivå. Det finns olika förväntningar på kommunikation mellan olika delar av högskolan. Någon menar att man förväntas få svar på mejl samma dag, medan det för andra är normalt att inte svara förrän efter några veckor, ifall inte någon tidsangivelse uppgivits i kommunikationen. På liknande sätt finns skilda förväntningar på tillgänglighet. Inom gemensam förvaltning menar några att man ska kunna se när medarbetare är upptagna eller inte och boka tid i deras kalendrar, medan respondenter inom den akademiska personalen inte vill tvingas använda kalender i Outlook eller visa när de är upptagna eller inte. Inom alla delar av högskolan menar man dock att samtal är ett bättre sätt att reda ut frågor än mejl, oavsett om det är på distans genom Teams eller om det är ett fysiskt möte. Ingen respondent har på något sätt indikerat att den uppskattar mejlande eller att hen får eller skickar för få mejl.

Det upplevs relativt omständligt att efterfråga administrativt stöd av annan funktion/ person/ del av högskolan (se tabell 13) och en återkommande berättelse är att det finns en negativ ton i kommunikationen mellan akademisk personal och central förvaltning. På den gemensamma förvaltningen kan medarbetare få ta emot väldigt nedlåtande kommentarer och ”skäll” från akademisk personal. Den akademiska personalen å sin sida upplever att kommunikation från gemensamma förvaltningen ofta kan

vara beordrande, där arbetsuppgifter avkrävs, ibland utan motivering. Brister i kontakt och kommunikation är i sig inte administrativa arbetsuppgifter, men när dessa aspekter brister, upplevs administrativa processer och arbetsuppgifter mer betungande. En intervjuperson har uttryckt att tonen är ”okollegial” och avser med det att en grundläggande respekt för andras arbete brister.

### Extern kommunikation

Personal på institutionerna berättar att det är svårt att få stöd i att få ut den information de önskar i högskolans kanaler, främst den externa webben sh.se. Man uppger att rutinerna för att få ut något på externa webben är krångliga, formatmallarna som tillhandahålls inte är ändamålsenliga, och ifrågasätter även hur arbetet med högskolans kommunikation är upplagt.

Medarbetarna ger uttryck för att de inte ”äger” informationen om hur deras arbete och verksamhet framställs. Respondenter bland den akademiska personalen ifrågasätter till exempel att kommunikationsavdelningen ska värdera vad som ska kommuniceras.

Att hela tiden förhandla med någon på andra sidan det är ju hemskt. Det tar väldigt mycket energi att framföra var exakt vad vi behöver och att bli tagna på allvar. Jag tror att det delvis är för att vi inte vet var kommunikationsavdelningen ligger ens, vem jobbar där? Det kanske finns någon intern fördelning inom avdelningen, man kanske knackar på fel dörr så att säga. Men vi gör det via e-post och hamnar fel. (Lärare/ forskare)

Många aspekter uttrycks i citatet. Det är ”hemskt” och ”tar mycket energi” att förhandla, det finns en anonymitet där man inte vet var kommunikationsavdelningen ligger eller vilka som jobbar där, och det uttrycks även en rädsla att göra fel. Trots detta är grundantagandet att kommunikationsavdelningen ska vara ett stöd för medarbetarna att kommunicera utåt, vilket uttrycks ännu tydligare av en utbildningsadministratör: ”Hur kan de säga till institutionerna ’har ni råd med det här?’ när de är vår kommunikationsavdelning?”. Medarbetaren lyfter dessutom det underliga i

att kommunikationsavdelningen tar betalt av institutioner för vissa arbetsuppgifter. Vidare uttrycker utbildningsadministratören att ”Jag vill faktiskt veta vad det är de prioriterar. Så att vi också kan få prata om vad det är.”. Detta ger uttryck för synen att det är verksamhetens kommunikationsavdelning, medarbetaren för fram en rätt att diskutera vad kommunikationsavdelningen ska göra, som även en lärare/ forskare ansluter sig till:

Vi har ingen aning om hur de jobbar, varför de prioriterar vissa saker och bortprioriterar andra, och det är inte en trevlig känsla att känna sig bortprioriterad (Lärare/ forskare)

Detta skiljer sig från kommunikationsavdelningens formella uppdrag där extern kommunikation ska vara strategisk utifrån högskolans organisatoriska mål och prioriteringar. Extern kommunikation fungerar primärt som ledningsfunktion och även om stödfunktioner för högskolans medarbetare också inryms i uppdraget upplever respondenter att detta inte prioriteras.

Akademisk personal upplever inte att de får det stöd de önskar, och en intervjuad lärare/forskare säger att det åtminstone delvis kan bero på att ”kommunikationsavdelningen inte har någon aning om vad vi håller på med”. Men förutom att akademiska personalen saknar stöd, upplever de också att de förväntas bidra med kunskap och innehåll till högskolans kommunikationsinsatser för att uppnå organisationens mål, snarare än att aktiviteterna är någon resurs för dem själva. En utbildningsadministratör uttrycker att kommunikationsavdelningen är bra på att ”marknadsföra” kurser men att arbets sättet som man valt kring detta arbete är krävande jämfört med andra lärosäten, som innebär att man behöver detaljerad information från den akademiska personalen. Att varje kommunikationsaktivitet är arbetskrävande kan också leda till att andra kommunikationsaktiviteter behöver prioriteras bort.

När kommunikation är en ledningsfunktion prioriteras implementering av ledningsuppdrag, chefsstöd, och centrala kommunikationsinsatser. Kommunikationsinsatser genomförs, till exem-

pel att arrangera offentliga samtal på olika teman där högskolan vill profilera sig, där forskare och lärare ska tillhandahålla innehåll. Om man i stället skulle se kommunikationsarbetet som stöd för verksamheten, skulle initiativtagande komma från enskilda lärare och forskare, olika forskargrupper, centrumbildningar, eller liknande, och kommunikationsarbetet skulle handla om att stötta dessa initiativ, till exempel genom att diskutera relevanta kommunikationskanaler. Ett problem som orsakar missnöje är de olika och ibland motstridiga uppfattningar som råder om högskolans organisering och ledning avseende kommunikationsarbete. De åtskilda uppfattningarna leder till friktioner i arbetet med kommunikation.

## Forskning

När det gäller forskning har väldigt få i TA-gruppen tagit ställning till huruvida arbetsuppgifterna är omständliga eller smidiga respektive om det är rimligt att de gör arbetsuppgiften eller inte.

I LFD-gruppen finns ett mönster. De arbetsuppgifter kring forskning som upplevs som rimliga att LFD själva gör, är också de som upplevs gå smidigast. Detta är ”praktiska förberedelser i samband med egen eller andras fältforskning eller dokumentstudier” och ”praktiska göromål i samband med publicering av egna eller andras vetenskapliga texter (böcker, vetenskapliga artiklar, med mera)”. ”Administration av forskningsmedel, arbete med budget och formalia vid forskningsansökningar”, ”praktiska arrangemang kring seminarier/ konferenser eller gästlärare och gästforskare”, samt ”praktiska göromål i samband med att kommunicera forskning externt” upplever LFD-gruppen som omständligt. Gällande dessa arbetsuppgifter är LFD-gruppen också splittrad mellan de som upplever det som rimligt att de gör arbetsuppgiften och de som menar att någon annan borde göra uppgiften. Det skiljer sig alltså inom LFD vilka administrativa arbetsuppgifter de ser som legitima inom ramen för sin forskning.

”Administration av forskningsmedel” och ”arbete med budget och formalia vid forskningsansökningar” är de arbetsuppgifter där störst andel (av de som tagit ställning) inom LFD som upp-

lever arbetsuppgifterna som omständliga. De delar av forskningsadministration som upplevs betungande handlar alltså främst om forskningsmedlen, och framför allt om två olika faser; ansökningar respektive projektadministration efter medel erhållits. De ekonomer som arbetar med budget och ekonomi i forskningsprojekt säger att deras arbetsbelastning är hög. Dessutom saknar man kapacitet när det gäller EU:s forskningsfinansiering, samtidigt som högskolan har målsättning om att öka forskningsfinansieringen från EU.

Forskare uppger att stödet kring forskningsmedel inte fungerar såsom de skulle vilja. En respondent nämner hur det kommer information om utlysningar och ordnas workshops och liknande aktiviteter samtidigt som forskarna främst efterfrågar annat. Forskare känner ofta till vilka relevanta utlysningar som finns för dem, stödet upplevs för generellt. I stället efterfrågas hjälp med projektspecifika problem när de uppstår (liknande problem tas upp av Payne och Thorsson, 2022:48ff). Kopplat till detta ifrågasätter forskare rutinen kring samfinansiering där högskolan förbinder sig att finansiera del av OH-kostnader i projekt. Det är mycket sällan som sådana ansökningar avslås, så rutinen saknar i de flesta fall praktisk betydelse. En annan forskningsadministrativ rutin som inte har med pengar att göra, men ändå passar bra att lyfta i detta sammanhang, är att forskningsansökningar ska skickas till registrator för upprättande av ärende. Detta bedöms av forskare vara ett betungande moment, åtminstone i så kallat steg ett i en ansökningsprocess, det vill säga de tidigare skedena av att en ansökan om forskningsmedel behandlas hos en finansiär. Respondenter som lyfter detta är medvetna om det externa regelverk som omgärdar detta men menar att det tillämpas för ambitiöst.

I ansökningsprocessen lyfter forskare fram att det för det första är flera administrativa moment som forskare ansvarar för men som skulle kunna utföras bättre av ekonomer, till exempel att fylla i budgetmallar. Respondenterna menar att det är svårt, framför allt för nyanställda, att få reda på hur man gör. En forskare som samarbetar mycket med andra lärosäten säger att de får mer hjälp med budgetering på dessa. Där kommunicerar forskarna hur de

vill ha det utifrån sitt perspektiv och administratörer fyller i budgetmallar och liknande. En annan forskare säger att dels tar det tid och energi för hen att fylla i budgetmallar både på högskolan och hos finansären, dels blir det fel. Samma forskare lyfter också att det genererar mer arbete för forskningsadministrationen när forskarna gör fel, vilken hen ser som en naturlig effekt eftersom forskarna ofta inte är experter på lärosätesekonomi.

Respondenter kritiserar enskilda administrativa moment inom forskningsekonomi. Rutinbeskrivningar och liknande upplevs vara svårbegripliga och överensstämmer ibland inte med hur rutinerna går till i praktiken. Budgetmallar, som forskare använder för att beräkna hur mycket pengar de ska söka, skiljer sig från forskningsfinansierarnas sätt att beräkna kostnader<sup>7</sup>. Vissa steg i interna beräkningar av forskningsmedel ses som onödiga, till exempel avseende OH eller LKP, då de inte får någon betydelse i praktiken. Intervjupersoner saknar en lyhördhet hos ekonomiavdelningen avseende detta.

Intervjupersoner föreslår att man i stället kan skicka en kopia av den budget man skickar till finansären till ekonomiavdelningen. När pengar väl kommit in behöver forskare också hålla koll på medlens användning men upplever det svårt att få stöd med detta. Ekonomerna som arbetar med forskningsmedel har inte utrymme i sitt arbete att administrera forskningsprojekt, utan det ligger på projekten själva att hålla reda på hur mycket pengar som finns i projekten och hur mycket som har använts. Vissa större projekt kan förstås anställa en projektadministratör, men i de flesta fall ligger projektadministrationen på forskarna i projektet. Forskarna säger att de förväntas bevaka forskningsprojekts ekonomi trots att de dels inte informeras om att det är deras arbetsuppgift, dels inte har möjlighet att hämta ut information ur redovisnings- och bemanningssystem för att kunna se hur medel bokförs. I intervjumaterialet beskriver forskare hur de inte borde

---

<sup>7</sup> I skrivande stund finns särskilda budgetmallar för tre stora finansärer (Östersjöstiftelsen, Vetenskapsrådet och Riksbankens Jubileumsfond) som är designade för att stämma överens med finansierarnas formulär.



behöva göra dessa uppgifter, men om de ändå ska göra dem så borde de stötts avseende rutiner, verktyg, och ansvarsfördelning. En forskare säger att ”man blir lite av en egenföretagare som får själv vara den som bokar in möten”. Här är inte krånglet det som leder till missnöje med att utföra de administrativa arbetsuppgifterna, utan arbetsuppgiften bedöms illegitim i första hand, därefter kommer kritiken mot hur uppgiften är organiserad.

En ekonom säger att de behöver tid att tydliggöra ansvarsfördelningen avseende projektekonomin. Intervjupersonen för fram att de är proaktiva avseende flera delar som kanske egentligen borde ligga på projektledande forskare. Men ”en del forskare tror att vi gör allting, och det är för att ingen har sagt ’Nej, det gör vi inte’”, enligt ekonomen. På ett liknande sätt menar en forskare också att kommunikation är en nyckel för att lösa frågor om projektekonomi. Forskaren lyfter hur mycket enklare det är att lösa svårigheter kring projektekonomin genom att träffas i samma rum och prata istället för att mejla fram och tillbaka, ”då tog det 10 minuter på sin höjd liksom”. I detta sammanhang nämner forskaren önskemål om att ha ekonomisk administration närmare.

Men varför satt inte den personen här nere? För då skulle vi ha löst det här för länge, länge, sedan och man sluppit det där strulet helt enkelt, som blir om man bara skickar filer till varandra som man inte läser på samma sätt och så där. Så att det tror jag är klar potential att förbättra. (Lärare/forskare)

Konteringar är ett samarbetsområde där avdelningsföreståndaren på respektive ämne rapporterar hur sin personal ska vara konterad, HR-generalisten på institutionen ska lägga in konteringsinformationen i Retendo (bemanningssystemet), och ekonomiamministratören ska matcha denna information mot forskningsprojektens ekonomi. Forskare menar att felkonteringar är vanligt och det påverkar deras planering och projektekonomi, men de kan inte göra något åt det. De säger meddelar hur de ska vara konterade ”sen blir det ändå inte så” som en forskare uttrycker det. Forskare skulle hellre se att de blir kallade till regelbundna

möten för att stämma av projektkonomin, för de har inte någon möjlighet att se hur de konteras. Avdelningsföreståndare får lägga tid på att justera kontering löpande, vilket behövs enligt ekonomerna, men avdelningsföreståndare och forskare förstår inte varför det behövs, de menar att det väl bör räcka att det stämmer i slutet av året. Enligt respondenter på ekonomiavdelningen är konteringar den mest problematiska delen även i deras arbete. En intervju-person beskriver hur ett fel leder till ”fel på alla håll och kanter”, vid rekvisitioner, rapporteringar, uppföljningar, och avstämningar av projektens ekonomi. En ekonom säger att det ”är svårt att få styr på det här kan man säga” och att man inte vågar lita på vad som står i systemen. Anledningen är enligt ekonomen att det är många inblandade, både människor och digitala system. Felkällorna är enligt ekonomen flera; ibland är inte avdelningsföreståndare och forskare överens om kontering, ibland registreras fel siffror, och information kan överföras fel mellan de digitala systemen.

Praktiska förberedelser inför fältforskning eller dokumentstudier, samt praktiska göromål i samband med publicering av vetenskapliga texter, skulle kunna ses som administrativa uppgifter. Dessa bedöms dock av en klar majoritet (av den akademiska personalen) falla inom kärnuppdraget, eftersom de flesta respondenter tycker att det är rimligt att de själva utför dem, oavsett om de bedömer arbetsuppgiften som omständlig eller smidigt.

## Utbildning

Inom utbildningsadministrationen har få i TA-gruppen tagit ställning till huruvida arbetsuppgifterna är omständliga eller smidiga. Av de som tagit ställning framträder inga särskilda problemområden. Antingen är TA-respondenterna jämnt fördelade mellan svarsalternativen eller så ligger övervikten på alternativet ”Smidigt”. Av de få som tagit ställning till arbetsfördelningen uppger en majoritet genomgående<sup>8</sup> att det är rimligt att de gör uppgiften.

---

<sup>8</sup> Med undantag för registrering och attestering av betyg där fördelningen är jämn mellan svarsalternativen.

LFD-gruppen upplever generellt utbildningsadministration som mindre problematisk än forskningsadministration. Avseende några arbetsuppgifter signalerar dock gruppens svar omständighet; ”arbete med disciplinärenden”, ”samtal/mejl med studenter om praktiska frågor rörande schema, tentor och lokaler”, samt ”schemaläggning”. Omständligheten gällande det sistnämnda sammanfaller till viss del med överlappande arbetsfördelning eftersom 66 procent av LFD och 67 procent av TA (n=30)<sup>9</sup> uppger att det är rimligt att de har hand om schemaläggning. På liknande vis kan det finnas en viss överlappning gällande ”samtal/ mejl med studenter om praktiska frågor rörande schema, tentor och lokaler”, där 53 procent av LFD, och 81 procent av TA,<sup>10</sup> uppger att det är rimligt att de gör arbetsuppgiften.

På de flesta områden upplevs arbetsfördelningen mellan TA och LFD som tydlig. En indikation på det är exempelvis att 73 procent av TA-personalen uttrycker att det är rimligt att de hanterar tentor, medan 70 procent av LFD uppger att någon annan bör göra det. Medan samtal/ mejl från studenter är beroende av vem studenterna själva kontaktar, och därmed svårt att påverka, är schemaläggning samt arbetet med disciplinärenden två områden som kan analyseras vidare för att klarlägga vad som upplevs problematiskt.

När det gäller utbildningsadministration kan ett tydligt mönster urskiljas. De flesta i den akademiska personalen tycker att det är rimligt att de registrerar och attesterar betyg, arbetar med disciplinärenden, har kontakt med studenter i praktiska frågor, samt arbetar med studenters ansökningar om uppehåll eller avbrott i studier. En majoritet av den akademiska personalen tycker också att dessa arbetsuppgifter går smidigt, men av de som tycker att någon annan borde utföra arbetsuppgifterna så tycker drygt 65 procent också att det är omständligt att utföra uppgiften. En lärare beskriver hur en del studentkontakt bör skötas av administratörer

---

<sup>9</sup> Observera det lilla (30) antalet svarande TA. 67 procent av dessa är 20 personer.

<sup>10</sup> 39 av 48 personer.

men hur den uppgiften hamnar på hen, och då upplevs uppgiften även som belastande:

Det flyttas liksom över arbetsuppgifter på lärarpersonal. Ett exempel, det här sista nu, att administrationen nu även efter pandemin kan jobba halvtid hemma skapar visst merarbete. Ta utbildningsadministration här på institutionen som ju är typ den enda administrationen som finns kvar. Och så är det ju så att studenterna inte får tag i dem utan man måste mejla hela tiden. Det är inte alltid man får svar då. I stället för att kvista över till utbildningssekreteraren och lösa ett problem... (Lärare)

I citatet beskrivs också att frågor från studenter och andra utbildningsrelaterade problem löses enklare när det finns administrativ personal på plats.

### Kurs- och utbildningsplaner

Institutionsnämnderna beslutar om kursplaner och fakultetsnämnden om utbildningsplaner, med handläggningsstöd från avdelningen för verksamhets- och myndighetsstöd samt studentavdelningen som bland annat sköter registrering av planerna. Planerna skrivs på ämnesnivå. Processerna kring kurs- och utbildningsplaner upplevs omständliga, ”omöjliga att lära sig utantill egentligen” (Utbildningsadministratör), vilket i sig inte behöver vara illegitimt men det finns element som uppfattas som illegitima av medarbetare på högskolan.

En första iakttagelse är att betydande resurser (arbetstid) läggs på att formulera och analysera planer på detaljnivå. Dokumenten tas fram på ämnena i en kollegial process, läses noggrant av ett antal personer och instanser, återremitteras relativt ofta till ämnena för revideringar, samt diskuteras och beslutas i nämnder där ledamöter tillbringar arbetstid. Hanteringen skiljer sig mellan ämneskollegier. En del är bra på att designa dokumenten så öppna och flexibla som möjligt för att de ska slippa ändra ofta, medan andra ämnen ibland läser sig i skrivningar så att de ofta behöver uppdatera kursplanerna och därmed gå genom den omständliga processen oftare. Till detta kommer arkivering som ibland sker

dubbelt, vilket administratörer som jobbar med arkiveringen själva ifrågasätter, när planerna behöver dokumenteras på flera ställen för att uppfylla olika syften. Medarbetare ifrågasätter relationen mellan hur minutiöst planerna hanteras och den effekt de har i den dagliga verksamheten, eller hur ofta studenter återoppar kursplaner i meningsskiljaktigheter med högskolan. En andra iakttagelse handlar om ledtider. Handläggningsprocesserna kring kurs- och utbildningsplaner innebär att den som vill skapa en ny kurs, eller ändra en befintlig, måste vara ute i mycket god tid. Dessa ledtider är långa och hanteringen av planer följer inte andra planeringsprocesser för utbildningen såsom ekonomiska förutsättningar eller bemanningsfrågor.

### Schemaläggning och bemanning

Detta område har många av högskolans medarbetare uttryckt är omständligt. Arbetet med bemanning av undervisning är ett ansvar för avdelningsföreståndare. Arbetet är kopplat till olika grad av upplevd problematik med Retendo. Att planera bemanning påverkas i hög grad av för högskolan externa omständigheter. Sådana är bland annat antalet sökande studenter, antalet registrerade studenter, eventuellt inkomna forskningsmedel, med flera. Om kurser och program får fler eller färre studenter än uppskattat behöver bemanningen ändras. När forskningsmedel kommer in är det naturligt för en akademisk miljö att bereda utrymme i tjänster för att forskare ska kunna använda medlen till att forska. Då behövs motsvarande tjänstgöring ersättas i utbildningen. Ibland behöver man rekrytera vikarier. Uppskattningar av studentinflöden, hur mycket externa forskningsmedel som kan komma in, och liknande omständigheter, är uppskattningar som görs av avdelningsföreståndare utifrån dennes egna erfarenhet.

Schemaläggning avser främst bokning av salar. Det har diskuterats huruvida detta är en rent administrativ process som kan centraliseras, eller om schemaläggning är en pedagogisk uppgift. Den pedagogiska dimensionen ligger i att lärare själva kan bestämma om täthet och sekvensordning mellan undervisningstillfällen, medan den administrativa handlar om effektiv lokalanvändning.

Pedagogiskt inflytande över schemaläggning genererar visserligen administrativt arbete, men detta ses som legitimt eftersom uppfattningen är att pedagogiskt inflytande är viktigt i denna process.

Sammantaget finns det omständliga moment kopplade både till bemanning och schemaläggning. Bemanningsproblemen beskrivs till stor del bero på externa forskningsfinansiärer, och antal studenter som läser kurser, och, och därför svår för högskolan att påverka. Avdelningsföreståndare har ett vissa möjligheter att påverka, till exempel genom att bestämma när forskare som erhållit externa medel kan ta dessa i bruk. Samtidigt säger respondenter att de gärna vill tillgodose medarbetares önskemål om när medlen ska användas för att åstadkomma god akademisk miljö. Viss bemanningsproblematik kanske kan underlättas genom förbättringar, eller byte, av det digitala verktyget, särskilt för institutioner som bygger på ”inlån” av undervisande personal från andra delar av högskolan. När det gäller schemaläggning upplever vissa att processen är omständlig, men här ses processens pedagogiska värde som viktigt och därför är omständligheten acceptabel.

### Disciplinärenden

Disciplinärenden avser främst studenters misstänkta fusk/plagiat. Detta område har också setts som omständligt av många medarbetare i den tidigare enkätundersökningen. Rutinerna kring disciplinärenden har förändrats under senare år och en del respondenter baserar sina utsagor på äldre rutiner, medan andra relaterar till rutinen som den såg ut hösten 2022.

Lärare ser ibland inte någon poäng med att anmäla ett disciplinärende då man betraktar ledtiderna och utredningsförfarandet alltför omfattande. En lärare beskriver hur hen inte anmäler eller initierar disciplinärenden, till exempel när studenter plagierar, för att ”det är så krångligt” samt ”man förväntas göra så mycket själv” (Lärare). Hela processen kan betraktas som verkingslös, ibland är konsekvensen till exempel två veckors avstängning under nästkommande termin. Det är inte säkert att studenten ens är kvar på högskolan nästa termin och perioden kan komma att infalla så att studenten får väldigt begränsad conse-

kvens av straffet, till exempel avstängning under perioder när mycket av undervisningen är egen läsning. Om avstängningen inträffar över ett examinerande moment kan läraren som har den kursen som får ökad administrativ belastning för att hen behöver erbjuda ytterligare examinationstillfällen. Det är svårt att bedöma huruvida den upplevda problematiken kring disciplinärenden gäller rutiner som är alltför omständliga eller om nyare adekvata rutiner inte etablerats i tillräcklig utsträckning. Eftersom initierande av disciplinärenden är en arbetsuppgift som utförs sällan av lärare kan det ta lång tid innan nya rutiner etableras. En lärare, som faktiskt startar och är inblandad i disciplinärenden menar att processen är adekvat.

### **Andra arbetsuppgifter; inköp, konteringar, bokning, registrering, trivsel, möten**

Inom detta tema samlas en brokig skara arbetsuppgifter. LFD-gruppen upplever flera av dessa arbetsuppgifter som mer omständliga än vad TA-gruppen gör. Både TA- och LFD-gruppen upplever det dock som omständligt att ”registrera utlägg/kvitton för sig själva”. Andra arbetsuppgifter som just LFD-gruppen upplever som omständliga är; ”inköp av varor och tjänster”, ”konteringsärenden”, samt ”bokning av resor/hotell (både för sig själv och andra)”. Dessutom utmärker sig uppgiften att ”felanmäla IT-problem” eftersom LFD upplever den som omständlig medan TA-gruppen tydligt uttrycker att samma uppgift fungerar smidigt.

Arbetsfördelningen är i stort sett tydlig, men när det gäller att ”boka resor/hotell för andra” så tycker LFD att de inte borde behöva göra det medan TA-gruppen är jämnt fördelad mellan huruvida det är rimligt att de gör det eller inte (samma gäller för ”registrering av utlägg/kvitton”).<sup>11</sup> Här finns således viss otydlighet och/eller överlappning. 55 procent av LFD tycker inte att det är rimligt att de ägnar sig åt inköp.

När det gäller ”vardagligt trivselarbete såsom exempelvis att fylla på kaffemaskinen och liknande” upplever 49 procent av LFD

---

<sup>11</sup> Mycket få svarande

att det är rimligt att göra det, medan 79 procent av TA-gruppen upplever samma uppgift som rimlig. TA-gruppen upplever således ett större ansvar för att arbetsplatsen ska vara trivsamt och funktionellt.

Avseende möten upplever de flesta medarbetare att de lägger lagom med tid på att initiera, praktiskt förbereda, delta, efterarbota, och kommunicera i samband med möten. De flesta tycker dessutom att arbetsuppgifterna i samband med möten fungerar smidigt, eller åtminstone inte omständligt. Det är endast ”praktiska arrangemang kring hybridmöten som du ordnar eller ansvarar för” som sticker ut från det övergripande mönstret. Här upplever 70 LFD (50 procent av de som tagit ställning) att arbetsuppgiften fungerar omständligt. TA-gruppens svar är jämnt fördelade över svarsalternativen.

## Digitala verktyg

I stort är TA-gruppen nöjda, eller åtminstone inte missnöjda, med högskolans digitala verktyg och support. I kontrast upplever 34 procent av LFD-gruppen att de digitala verktygen och supporten fungerar otillfredsställande (se tabell 6 nedan).

Tabell 14. Hur upplever du att högskolans digitala verktyg och support fungerar i stort?

Grupp	Adekvat	Varken adekvat eller otillfredsställande	Otillfredsställande	Total
Lärare, forskare, och/ eller doktorand	75	96	86	257
	29%	37%	34%	100%
Teknisk eller administrativ personal	89	67	7	163
	55%	41%	4%	100%
Total	164	163	93	420
	39%	39%	22%	100%



Eftersom enkäten också frågade om högskolans respektive digitala verktyg går det att nyansera denna övergripande bild. Gällande det otillfredsställande verkar det främst vara verktyget Agresso som ej upplevs underlätta arbetet eller fungera användarvänligt. Några andra verktyg som cirka 50 procent av LFD-gruppen upplever som ej användarvänliga är: Retendo, sh.se, medarbetarwebben, MOA samt Sunet survey. Det går inte att fastställa om gruppen som valt ”otillfredsställande” i stort kan förklaras av missnöjet med särskilda digitala verktyg eller om bedömningar av högskolans support också står för en delförklaring. Högskolans support behöver utredas närmare för att identifiera om otillfredsställelsen till viss del även handlar om upplevelser av supporten. En annan möjlig förklaring till att många respondenter valt ”otillfredsställande” även om de flesta verktyg var för sig upplevs relevanta är att verktygen inte fungerar tillsammans på ett smidigt sätt, vilket framgår av fritextsvaren i enkäten. Exempelvis överförs inte alltid information automatiskt mellan olika verktyg.

I flera öppna samtal kring vad som är administrativt betungande har respondenterna omgående börjat prata om olika digitala system. I enkätstudien framstod inte detta som ett huvudsakligt problemområde eftersom de flesta digitala verktyg och IT-support i bred mening bedömdes fungera helt okej. Missnöjet var koncentrerat till några särskilda verktyg, men det är dessa verktyg som är de mest centrala för medarbetarna. Verktygen Primula, Agresso, Retendo, MOA, och Teams upplevs icke-ändamålsenliga och onödigt besvärliga.

Det framförs kritik mot hur man införskaffar nya digitala verktyg, en intervjuperson uttrycker att processen inte är förankrad i verksamheten, hos slutanvändarna av de digitala verktygen. Hen menar att behovsanalysen och upphandlingen sker frånkopplat utbildnings- och forskningsverksamheten. Visserligen fanns en ”projektledare som gick runt och gjorde det, men jag uppfattade inte att den lyssnade på vad vi sa”. Istället för en uppriktig behovsanalys menar intervjupersonen att processen mer liknade ”en internförsäljning av system eller, ännu värre, en interninformation om hur det kommer att bli”, alltså att beslutet

redan var fattade och inlyssnandet av behov och önskemål mer var en förankringsprocess.

En annan orsak till problemen med de digitala verktygen är dess antal, mängden verktyg, för de flesta digitala verktyg bedöms fungera bra. Utbildningsadministratörerna arbetar med många system, en säger att det ”känns som 120, men det är kanske inte det”, och beskriver en frustration när informationen i de olika systemen antingen inte finns eller inte matchar varandra. Flera intervjuade från olika personalkategorier i olika delar av organisationen uppger att verktygen inte är kompatibla, till exempel denna avdelningsföreståndare:

Det är många, dom pratar inte med varandra. Om man pratar om ekonomi och bemanning och sånt där då är det ju bara, ja men vad heter det, Hypergene kan inte prata med Retendo, Retendo kan hämta från Primula och tack och lov skicka in det till Primula, ja och så vidare. Många systemägare också. Det är svårt att veta, nu hade jag problem med det här som jag använder en gång om året, vem är det som äger det (Avdelningsföreståndare)

Det finns ett utbrett missnöje med några få verktyg i sig, verktyg som akademisk personal använder mycket, jämfört med alla verktyg de är nöjda med. Dessutom är det extra krävande när system ”inte känns som att de är gjorda för oss” (Utbildningsadministratör). Gällande MOA finns kritik mot själva verktyget, till exempel att mejl-notiser från systemet inte beskriver vad ärendet handlar om, men en betydande del av de negativa upplevelserna av MOA handlar om själva arbetsrutinen, att frågor måste ställas skriftligen till en person man inte vet vem det är eller var ens fråga hamnar. Bland T/A-personalen på gemensamma förvaltningen tycks Teams vara implementerat i det dagliga arbetet. Det är norm att kunna ringa varandra på Teams, chatta, och boka möten i varandras kalendrar. Teams är inte alls lika etablerat på institutionerna, där några respondenter bedömer att verktyget inte svarar mot något faktiskt behov i arbetet, och inte passar för den typ av informationsspridning och dokumenthantering som verktyget används till.

De verktyg som orsakar överlägset mest missnöje är Primula, Agresso, och Retendo. Medarbetare uppger att det är svårt att registrera utlägg, få information om friskvårdsbidrag, och så vidare i Primula. Enligt en avdelningsföreståndare är det ganska sällan en lektor reser, cirka en gång per halvår, och då blir det sällananvändning när lektorn ska in och göra en reseräkning i ett digitalt system som inte är användarvänligt, till exempel ”när man byter till reseräkningsvyn byter den helt skepnad på ett sätt”. Avdelningsföreståndare säger att det är något fel när lärare och forskare, som ”verkligen inte är korkade människor” inte kan förstå hur de ska göra en reseräkning.

Dom förstår att det finns en databas, det finns kopplingar och gränssnitt som ska göra olika saker. Men ändå hamnar de i att de inte förstår, eller dom hanterar det, men det är just det att det är sällananvändning (Avdelningsföreståndare).

Vissa uppdrag ser lärare som en förlustaffär helt enkelt, som undervisning på annan plats. Betalar själv för resan och det är inga större summor, men det är ”ganska mycket jobb för att få ut sina pengar”, och alla andra ”utlägg man gör. Till slut betalar jag själv för jag orkar inte gå in i Primula” (Lärare). En annan lärare säger att:

Det är väldigt jobbigt när man ska in i Primula och lämna kvitton och så blir det fel. Två månader senare undrar man var pengarna är och så går man in i systemet och så visar det sig att någon bollat tillbaka för att jag kanske har skannat in kvittot på fel sätt till exempel (Lärare/forskare)

En anledning till att det blir fel är att lärare och forskare säger att de måste ”börja från scratch varje gång”. Det krävs en insats för att försöka ta reda på hur man ska göra, att lokalisera informationen. ”Man måste liksom sätta sig ner och tänka: ’vem var det jag pratade med sist om det?’, sen är det inte längre den personen” (Lärare/forskare). Utsagorna är många och frustrationen påtaglig.

Agresso beskrivs också som svårhanterligt både när det kommer till inköp och attestering av fakturor.

Jag hade precis lunch med en kollega där vi diskuterade just dessa frågor och hon säger "Hon bara klickar på alla knappar och se hur det går. Och om det inte går så får hon bara tillbaka ifrån ekonomiavdelningen" (Utbildningsadministratör)

Effektiviteten ifrågasätts också i relation till medarbetares arbetstid. En intervjuperson beskriver hur de ekonomiska systemen tar oproportionerligt mycket tid. Som exempel säger hen att man kan "sitta hela dagen med en beställning av blommor för 475 kronor". I ett större perspektiv borde man ekonomiskt räkna med den arbetsinsats som krävs för att hantera ett sånt ärende, enligt intervjupersonen. Det är uppenbart att det inte är kostnadseffektivt att en dags arbetstid ska användas till att hantera små kostnader, och anledningen till att det tar så lång tid är alltså de digitala systemen, enligt intervjupersonen.

Retendo kritiserar för att inte kunna hantera in- och utlåning av personal på ett adekvat sätt. Här försvåras arbetet framför allt vid Lärarutbildningen där omfattningen på in- och utlån av personal är stor. För andra enheter är inte problematiken lika påtaglig. "En sak som jag skulle säga kostar mycket arbetstid det är Retendo" (Avdelningsföreståndare). Arbetet i Retendo kräver flera parallella arbetsprocesser till exempel på grund av att alla som bemannas inte är anställda vid bemanningstillfällena. Tekniska funktioner för att exportera information och godkänna ärenden är bristfälliga i förhållande till hur arbetet går till. Förändringar och förbättringar har gjorts, men användare upplever det som att användarperspektivet inte riktigt funnits med i förbättringsarbetet. En avdelningsföreståndare sammanfattar med att "systemet kostar arbetstid". För ekonomerna är snarare problemet att Retendo "inte pratar med Primula" (Ekonom), vilket kan vara en orsak till problemen med felkonteringar som nämnts tidigare.

# Analys

Projektet, inom vilket denna rapport skrivits, är i grunden problemorienterat och syftar till att generera kunskap kring svårigheter med administrativa arbetsuppgifter och processer. Undersökningen visar att akademisk personal är sällananvändare av administrativa system och sällanutförare av en betydande andel administrativa arbetsuppgifter. Akademisk personal säger också att de är ålagda administrativa arbetsuppgifter som de inte bör göra, eller att administrativa uppgifter hamnar på deras bord för att det är för krångligt att ta reda på vem som kan utföra uppgiften. Kostnaden i form av tid och ansträngningar för att administrera rätt eller få administrativt stöd medför att akademisk personal inte gör vissa arbetsuppgifter eller administrerar själva. Man ser en del administrativa arbetsuppgifter som illegitima och andra som krångliga till följd av informations- och kommunikationssvårigheter. En informell administrativ litteracitet utvecklas av medarbetarna för att kunna arbeta adekvat på högskolan.

## Personlig kontakt

Ett angeläget tema som framträder när materialet analyserats är avsaknad av personlig kontakt, det vill säga samtal och relationer mellan administrativ och akademisk personal där man ser och hör varandra.

En stor del kontakt mellan medarbetare i administrativa frågor är anonym och skriftlig. Detta är två aspekter som försvårar kommunikation när praktiska problem ska redas ut. Medarbetarna beskriver hur de är hänvisade till ärendehanteringssystemet eller så kallade funktionsadresser (epost-brevlådor, till exempel lön@sh.se). Funktionsadresser upplevs svåra eftersom medarbe-

tare dels inte känner till vilka som finns, dels inte vet vilka personer som svarar. Det är också svårt att beskriva problem i text som lättare kan förstås genom att visa på en skärm eller där många följdfrågor behövs. I skriftlig ärendehantering kan ärendena dessutom bli utdragna i tid på grund av kompletteringar, följdfrågor, svar, beskrivningar fram och tillbaka över flera arbetsdagar. Att ha aktiva administrativa ärenden liggande är i sig otillfredsställande eftersom de tar uppmärksamhet och energi från medarbetarnas primära arbetsuppgifter.

Skilda perspektiv mellan olika delar av organisationen är varken nytt eller unikt på högre lärosäten. Mellan olika delar av högskolan finns olika syn på högskolans verksamhet, roll, och uppgift. På den ena extremen kan man se högskolan som ett styrningssubjekt vars främsta uppgift är att implementera externa krav så fort som möjligt i så hög utsträckning som möjligt, på den andra extremen är högskolan en helt fristående organisation som ska verka för utbildning och forskning där akademiska professioner egenmäktigt styr oavsett externa krav. Förståelsen för medarbetares olika perspektiv och roller framstår generellt som liten avseende relationen mellan akademisk personal på institutionerna och administrativ personal på gemensam förvaltning. Den akademiska personalen är inte insatta i det administrativa arbetet och den gemensamma förvaltningen har för liten insikt i verksamheten på institutionerna. T/A-personalen på institutionerna befinner sig i ett slags mellanrum där de medlar mellan behoven på institutionerna och central eller extern styrning av högskolan.

Medarbetarna saknar att prata med människor i administrativa frågor, där de kan förklara sina problem interaktivt med följdfrågor och diskussion för att hitta gemensamma lösningar på vardagliga problem i arbetslivet på högskolan. När det gäller den akademiska personalen vill de ha kontakt med en kollega, en människa, med förståelse för forsknings- och utbildningsverksamhet, vilken de ser som högskolans centrala aktivitet. De beskriver också hur högskolan upplevs som ett slags forskarhotell eller inkubator där den akademiska personalen är egna företagare, vilket kan minska forskares och lärares anknytning till högskolan. Ett

återkommande önskemål är att få mer administrativ personal på institutionerna (främst gällande ekonomi men även kommunikation och IT), vilket avspeglar att akademisk personal inte enbart vill ha personlig kontakt i samband med ärenden utan även en kollegial relation med administrativ personal. T/A-personal på den gemensamma förvaltningen upplever å sin sida en distans till den akademiska personalen. En aspekt är att mycket information behövs från akademisk personal för att kunna administrera deras ärenden. Sådan information skulle administratörer ”snappa upp” som en naturlig del av deras arbete om de var integrerade i verksamheten på institutionerna, enligt respondenter från olika delar av högskolan. Detta avser rutinartad handläggning av till exempel ärenden kring utlägg.

Flera lärare och forskare beskriver att de önskar administrativ personal på plats på institutionerna, ett önskemål om ändrad organisationsstruktur. Det är också tydligt att T/A-personal på gemensam förvaltning uttrycker ett behov av att vara närmare institutionernas verksamhet, för att kunna stötta på ett mer relevant sätt och öka kunskapen om verksamheterna. Bland den akademiska personalen saknas också förståelse för den gemensamma förvaltningens arbete med att implementera externa krav och ledningens instruktioner. Avståndet mellan högskolans skilda kulturer och verksamhetsperspektiv, samt kommunikationen däremellan, är en problematik som kan ta uttrycket missnöje med administrativa processer och arbetsuppgifter.

Avsaknaden av personlig kontakt samt problematiken kring att hitta information har medfört att flera medarbetare bygger upp parallella kontaktvägar, utanför de formellt beskrivna arbetsätten, för att hantera sin arbetssituation. Informella kommunikationsvägar och kontakter är ett viktigt redskap för medarbetarna på högskolan. Personerna jag pratat med beskriver hur det krävs att man som anställd känner till högskolans informella arbetssätt och har många personliga kontakter för att kunna navigera i sitt arbete. De som arbetat länge på högskolan har uppbyggt egna personliga kontakter och informella vägar som gör att de kan fått sitt arbete att fungera medan nyanställda upplever

denna situation som svårnavigerad. Medarbetare bygger alltså upp ett slags informell administrativ litteracitet, vilket tyder på en invecklad administrativ struktur.

### Amatörisering och professionalisering

I och med sällananvändning kan man se en amatörisering av administration där akademisk personal ska administrera trots att arbetsuppgifterna ibland ses som illegitima av dem själva. Den informella administrativa litteraciteten kan ses som en konsekvens av amatöriseringen – när amatörer ska administrera utvecklar de rutiner som funkar för dem själva vilket kan skilja från organisationens rutiner och processer. En annan konsekvens är förstås att de arbetsuppgifter som är mer legitima och ses som kärnuppdraget – undervisning och forskning – trängs ut av administration.

Forskare har beskrivit hur administrativa professioner har utvecklats inom högskolesektorn, så kallade ”Higher Education Professionals” (HEPROs). När det gäller kommunikation kan en sådan utveckling skönjas på Södertörns högskola – kommunikationsavdelningen har blivit mer av en lednings- och styrningsfunktion än en stödfunktion för undervisning och forskning.

Sammantaget handlar problematiken kring administration om strukturerna och interaktionerna kring administrativa arbetsuppgifter. Både personlig kontakt och arbetsfördelningen är frågor om arbetsorganisation. Personlig kontakt omfattar struktur eftersom det handlar om att organisera för att underlätta personlig kontakt, till exempel genom att placera administrativ och akademisk personal nära varandra fysiskt och organisatoriskt. Personlig kontakt handlar förstås också om interaktion/ kultur, då olika kategorier av personal behöver kommunicera med varandra med respekt för varandras uppdrag och begränsningar. När det gäller arbetsfördelning är det förstås en fråga om struktur när man beslutar om rutiner, delegationsordning, och ansvar för olika arbetsuppgifter – de formella besluten om vem som ska göra vad helt enkelt. Men arbetsfördelning har även en mer informell/ interaktionell dimension. Om informationen om vem som ska göra vad eller hur arbetsuppgifter ska utföras är svår att hitta för



akademisk personal, och de inte har någon administratör i sin närhet att fråga, faller ansvaret för att lösa ett problem av administrativ karaktär på den enskilde läraren eller forskaren. Organisationer att således understödja amatörisering av administrativt arbete i praktiken, genom att göra det administrativa arbetet otydligt, svårfångat, och otillgängligt, även om intentioner och formella rutinbeskrivningar inte syftar till det.



# Referenser

- Abelius, H. (2014) *Lärare och forskares administrativa arbetsuppgifter vid Göteborgs universitet*. Göteborgs universitet.
- Ahlbäck Öberg, S., Börjesson, M., & Boberg, J. (2022) Svenska lärosäten: organisering, finansiering, positionering. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 124(1), 5-18.
- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012) Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare. *Läkartidningen*, 48(109) 2216-2219.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262-277.
- Boberg, J. (2022) Lärosätenas interna organisation – kollegialitet, demokrati och linjestyrning. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 124(1) 19-67.
- Bolman, L. & Deal, T. (2017) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 6e upplagan. Studentlitteratur.
- Burka, J., & Yuen, L. M. (2007) *Procrastination: Why you do it, what to do about it now*. Hachette Uk.
- Burneva, P. (2022) *The Future that is my Present: Temporariness and Insecurity in Swedish Academia*. Doctoral dissertation, Department of Business Studies, Uppsala University.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007) On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*, 137-152.
- de Jong, S., & del Junco, C. (2023) How do professional staff influence academic knowledge development? A literature review and research agenda. *Studies in Higher Education*, 1-24.
- Döring, M. (2021) How-to Bureaucracy: A Concept of Citizens' Administrative Literacy. *Administration & Society*, 53(8) 1155-1177.
- Ek, E. (2012) *De granskade. Om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara*. Doktorsavhandling, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.

- Enders, J. (2013) The university in the audit society: On accountability, trust and markets. *Trust in universities*, 1, 53-62.
- Engwall, L. (2007) Universities, the state and the market: changing patterns of university governance in Sweden and beyond. *Higher Education Management and Policy*, 19(3), 1-18.
- Engwall, L. (2008) Minerva and the media: Universities protecting and promoting themselves. I Mazza, Carmelo; Quattrone, P., & Riccaboni, A. (red.) *European universities in transition: Issues, models and cases*, 31-48. Edward Elgar.
- Forssell, A. och Ivarsson Westerberg, A. (2014) *Administrationssamhället*. Studentlitteratur.
- Gerdin, J. (2017) *Upplevda tidstjuvar på ICT-skolan*, KTH.
- Gunneriusson, H. (2004) *Idéer och autonomi i universitetsvärlden – en fallstudie över Södertörns högskolas tidiga historia*, Uppsala universitet.
- Hallonsten, O. (2022) Where did all the money go? Funding, personnel and expenditure in Swedish universities and colleges 2001–21. *Quality in Higher Education*, 1-20.
- Holmén, J. (2023) Making Ends Meet: Limiting Factors for Managerial Bureaucratization at the University of Helsinki and Stockholm School of Economics in the 2010s. I Benner, M. & Holmqvist, M. (red.) *Universities under Neoliberalism* (pp. 110-132). Routledge.
- Kallio, T. J., Kallio, K. M., & Blomberg, A. (2020) From professional bureaucracy to competitive bureaucracy—redefining universities' organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative research in accounting & management*, 17(1), 82-108.
- Karlsson, S., & Ryttberg, M. (2016) Those who walk the talk: the role of administrative professionals in transforming universities into strategic actors. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2-3), 31537.
- Karlsson, T. S. (2020). Att vara kund till staten. *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet*. Statskontoret.
- Kärnä, A. (2022) *Allt fler högutbildade administratörer på universiteten – avlastning eller belastning?*. Rapport SNS Analys 87.
- Lindgren, M. (2020) *Gråzoner, snöbollseffekter och etisk stress: Hur informella och dolda arbetsuppgifter inverkar på (o)jämsliddhet och kollegialitet vid Södertörns högskola - en intervjustudie hösten 2019*, Dnr: 596-1.1.3-2020, Södertörns högskola.
- Lundquist, L. (1998) *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur.

- Macfarlane, B. (2011) The morphing of academic practice: Unbundling and the rise of the para-academic. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 59-73.
- Montin, S. (2007) Kommunerna och klimatpolitiken-ett exempel på tredje generationens politikområden. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 109(1).
- Müller, R. (2014) Racing for What? Anticipation and Acceleration in the Work and Career Practices of Academic Life Science Postdocs. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(3).
- Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013) Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.
- Olofsson, G., & Agevall, O. (2022) Lärare och forskare vid svenska lärosäten under 2000-talet. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 124(1), 69-102.
- Payne, D. och Thorsson, P. (2022) *In search of lost time – a report on research support and the research process under conditions of uncertainty*, Skrifter från Södertörns högskolebibliotek 2022:1.
- Puaca, G. (2021) Academic leadership and governance of professional autonomy in Swedish higher education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(5), 819-830.
- Rosa, H. (2013) *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Sandén, J. (2015) *Mer papper klokare barn?*. Rapport 133. Förvaltningshögskolan.
- Sandén, J. (2021) *Närbyråkrater och digitaliseringar: Hur lärares arbete formas av tidsstrukturer*. Doktorsavhandling, Södertörns högskola.
- Schneijderberg, C. & Merkator, N. (2013) The new higher education professionals. *The academic profession in Europe: New tasks and new challenges*, 53-92.
- Sundström, G. (2013) Några reflektioner kring utvärdering av högre utbildning. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 115(4).
- Thompson, P., & McHugh, D. (2002) *Work Organisations: A Critical Introduction*. Palgrave.
- Wedlin, L. (2006) *Ranking business schools: Forming fields, identities and boundaries in international management education*. Edward Elgar Publishing.



## Förvaltningsakademiens skriftserie

1. Jacobsson, Bengt (red.), 2013, *I medborgarnas tjänst – essäer om förvaltningspolitik*.
2. Ivarsson Westerberg, Anders & Sundström, Göran (red.), 2014, *Syns inte men finns ändå... Ett seminarium om förvaltningspolitik*.
3. Jacobsson, Bengt, 2015, *Fotnoter till förvaltningspolitiken – lärande, styrning and all that jazz...*
4. Castillo, Daniel, 2015, *Dela på jobben – En studie av ”Kompletterande arbetsliv” som arbetsmarknadsmodell*.
5. Premfors, Rune, 2015, *Riksdagen utvärderar*.
6. Ek Österberg, Emma, 2016, *Marknadsidéer i själva verket – Trafikverket och den renodlade beställarrollen*.
7. Ivarsson Westerberg, Anders, 2016, *På vetenskaplig grund – program och teknologi inom skolinspektion*.
8. Jacobsson, Bengt & Mujkic, Leonora, 2016, *Trafikverket – En förvaltningspolitisk historia*.
9. Castillo, Daniel, 2017, *Arbete för alla – Att skapa långsiktiga möjligheter i arbetslivet för personer med funktionsnedsättningar*.
10. Niemann, Cajsa, 2017, *Tillitsbaserad styrning i statsförvaltningen – kan Regeringskansliet visa vägen?*
11. Ivarsson Westerberg, Anders (red.), 2017, *Det finns ett kaos mellan verkligheten och kartan – Rapport från Förvaltningsakademiens seminarium om den stora polisreformen*.
12. Ljung, Mikael & Ivarsson Westerberg, Anders, 2017, *När målstyrning blev detaljstyrning – arbetsvillkor och administrativa rutiner i hemtjänsten*.
13. Castillo, Daniel & Ljung, Mikael, 2017, *Arbetsdelning i praktiken – Satsning på nya avlastande tjänster i Skövde kommun*.
14. Rehnberg, Hanna Sofia, 2017, *På väg – Berättelser om Trafikverket*.
15. Nilsson, Torbjörn, 2018, *Mellan rådgivning och kontroll – Den statliga Skolinspektionen som skolexempel 1861–1991*.
16. Gustafsson, Ingrid, 2019, *Internrevisionen och det paradoxala oberoendet*.
17. Castillo, Daniel & Ivarsson Westerberg, Anders, 2019, *Ängsliga byråkrater eller professionella pragmatiker? Administrativa effekter av statens indirekta styrning av kommunerna*.
18. Jacobsson, Bengt, 2019, *Den svåra samordningen – Regeringen och Agenda 2030*.

19. Rehnberg, Hanna Sofia, 2019, *PISA-press – Svenska och finländska mediekonstruktioner av "världens största elevstudie"*.
20. Eliassi, Sayran & Madestam, Jenny, 2020, *Lojal ordningsvakt och nyttig hjälpare – Om rollkonflikter mellan Försäkringskassans handläggare och sjukskrivande läkare*.
21. Reitan, Therese, 2020, *Nitiska och redliga? Tjänstemannaroller i platsannonser inom staten*.
22. Åkerlund, Andreas, 2020, *Regeringsstyrning av svensk offentlig diplomati – Om Svenska institutets myndighetsinstruktioner och regleringsbrev 1998–2018*.
23. Johannesson, Livia & Weinryb, Noomi (red.), 2020, *Civilsamhället och asylpolitiken, del 1 – Vittnesseminarium om Påskuppropet och Flyktningamnesti 2005*.
24. Johannesson, Livia & Weinryb, Noomi (red.), 2020, *Civilsamhället och asylpolitiken, del 2 – Vittnesseminarium om civilsamhällets engagemang för uppehållstillstånd för ensamkommande flyktingungdomar, 2015–2018*.
25. Sandén, Johan (red.), 2021, *Offentlig förvaltning som akademiskt ämne*.
26. Turunen, Jaakko, 2021, *Transnational public administration – Background study for the development of a course and competence centre on transnational public administration*.
27. Castillo, Daniel; Lindström, Peter & Madsen, Kent, 2021, *Brott i nära relation – Polisiär utredningsverksamhet på lokal eller central nivå?*
28. Shevtsova, Olena, 2023, *Towards Stakeholder Partnership Theory in Public Administration – Based on an Autoethnographic Case Study Method in Ukraine*.
29. Tahvilzadeh, Nazem; Kings, Lisa & Nazar, Alexander, 2023, *Vägar till en jämlik fritid – En studie om meningsfull fritid och ojämnt deltagande i Malmö stads fritidsutbud*.
30. Qvist, Martin, 2024, *Visar de statliga myndigheterna vägen? Organisation, styrning och tvärssektoriell samverkan inom Miljömålsrådet*.
31. Sandén, Johan, 2024, *Det vore bättre om någon annan gjorde det här: Längtan efter administratörer, inte administration, på högre lärosäten*



Den offentliga förvaltningen ägnar sig allt mer åt administration och de högre lärosätena utgör inget undantag. Administration är nödvändigt för alla organisationer, samtidigt som dess omfattning och karaktär också handlar om kostnadseffektivitet, implementering av politik, och den akademiska professionens autonomi.

När professionella lärare och forskare ägnar sig åt administrativt arbete i för stor utsträckning riskerar möjligheterna för dem att göra sitt jobb att trängas ut, samtidigt som de är amatörer på att administrera.

Den här rapporten överbryggar diskussioner om resurser och antal anställda när administration och kärnverksamhet diskuteras genom att fokusera på de administrativa arbetsuppgifterna – vem gör vad, och vad tycker de om de administrativa arbetsuppgifterna?

[sh.se/forvaltningsakademien](https://sh.se/forvaltningsakademien) | [publications@sh.se](mailto:publications@sh.se) | [sh.se/publications](https://sh.se/publications)

