



Delrapport 2 från utredningen om administrativt betungande arbetsuppgifter och processer

- Redovisning av en kvalitativ studie

Johan Sandén¹

¹ Tack till Josefine Östman som bidragit till utredningsarbetet med att delta i, samt transkribera fokusgrupper och intervjuer.

Sammanfattning.....	3
Rapportens bakgrund och syfte.....	5
Administration på högre lärosäten och i forskning	5
Material och Tillvägagångssätt.....	7
Fokusgrupper och Intervjuer	7
Bearbetning av material	8
Resultat från "Öppna samtal"	8
Personlig kontakt.....	9
Intern kommunikation.....	9
Extern kommunikation	10
Digitala verktyg.....	11
Utvalda problemområden	11
Intern information	11
Forskningsfinansiering	12
Kurs- och utbildningsplaner	13
Schemaläggning och bemanning.....	14
Disciplinärenden.....	14
Diskussion	15
Referenser.....	17

Sammanfattning

Bakgrund

- Utredningen som ligger till grund för rapporten syftar till att identifiera och beskriva upplevd problematik i samband med administrativa arbetsuppgifter och processer (inte värdera högskolans administrativa arbete generellt)
- Föreliggande rapport baseras på kvalitativ information som samlades in under 2022, och bygger vidare på enkätstudien från våren 2022
- Förändringar i arbetsfördelningen kring administration, och administrationens övergripande ökning, kan kopplas till en generell samhällsutveckling även inom andra sektorer

Resultat

- Bristande personlig kontakt beskrivs återkommande som kärnproblemet avseende negativa upplevelser av administrativa arbetsuppgifter och rutiner, bland annat framför akademisk personal önskemål om fler administratörer på institutionsnivå (främst inom ekonomi)
- Svårnavigerad information om högskolans rutiner och anställda, och i parallella kanaler, gör att nyanställda får svårt att komma in i arbetet, och att mer erfarna medarbetare bygger upp informella kontaktvägar och sätt att hitta information, snarare än att använda de formella kanalerna.
- Verktöget och informationskanalen "Teams" används inte i särskilt stor utsträckning enligt respondenterna på institutionerna som också ifrågasätter verktygets relevans, men inom gemensam förvaltning är "Teams" ett etablerat arbetsverktyg
- Frustration uppstår till följd av diskrepans mellan kommunikationsavdelningens uppdrag och hur respondenterna på institutionerna ser på kommunikationsarbetet
- Akademisk personal upplever att deras arbete inte prioriteras i kommunikationsarbetet.
- Arbetet med kurs- och utbildningsplaner upplevs resurs- och tidskrävande med relativt långa ledtider
- Forskare saknar stöd för att administrera projektekonomi
- Vissa moment i de interna processerna kring ansökan om forskningsmedel saknar legitimitet
- Rutinen kring disciplinärenden beskrivs som alltför arbetskrävande samtidigt som en presumtiv konsekvens för studenten, om hen fälls, kan vara tandlös. Här relaterar några respondenter till inaktuella rutiner, så det är svårt att uttala sig om rutinen i sig brister eller om problemet är att den aktuella rutinens implementering brister.

Tolkningar och slutsatser

- En betydande del av medarbetares negativa upplevelser av administrativa arbetsuppgifter och processer kan ses som ett uttryck för andra problem såsom, brist på personlig kontakt, bristande kollegiala relationer, bristande intern kommunikation, samt bristande förståelse och respekt för medarbetare i andra delar av högskolan.
- Det finns visst utrymme att förenkla vissa administrativa processer och hur det administrativa arbetet är organiserat.
- För att förbättra medarbetarnas upplevelser av administrativa arbetsuppgifter och processer behöver både informella/kulturella och formella aspekter hanteras.

Rapportens bakgrund och syfte

Södertörns högskolas vision är att högskolan ska vara ett universitet som bidrar till en hållbar samhällsutveckling genom forskning, utbildning och kritiska samtal om vår tids stora frågor. För att nå denna vision är en väl fungerande administration avgörande. På en generell nivå kan det sannolikt nås samstämmighet om att administrationen ska begränsas i betydelsen att processer och strukturer ska vara enkla, tydliga och effektiva; att administrativa uppgifter ska utföras av de medarbetare som utför dem bäst och mest effektivt. Underlag från högskolans kvalitetsarbete har dock visat att medarbetarna upplever olika problem kopplat till administrativa uppgifter. Det är i detta sammanhang som en genomlysning av högskolans administration under 2022 skrevs in i högskolans kvalitetsplan.

Denna rapport redovisar resultat från utredningen om att identifiera och kartlägga upplevelser av betungande administrativt arbete på Södertörns högskola. Den här utredningen syftar således inte till någon generell värdering av högskolan ur administrativt perspektiv. Uppdraget är i grunden orienterat mot de problem som kan identifieras på högskolan, och i kommande steg möjliga lösningar, vilket medför att denna rapport fokuserar på vilka problem som medarbetarna upplever.

I en tidigare rapport har resultaten från en enkätundersökning i juni 2022 redovisats (se Sandén, 2022). I den här rapporten ligger tyngdpunkten i stället på att redovisa ett kvalitativt material som insamlats genom fokusgrupper och intervjuer under senhösten 2022. Studien syftade till att fördjupa och komplettera den information och problembild som erhöles genom enkätstudien.

Liknande undersökningar vid andra lärosäten har oftast fokuserat enbart på lärares och forskares upplevelser av administrativt arbete. I den här undersökningen har även teknisk och administrativ personal tillfrågats om deras upplevelser. Denna heterogena grupps olika perspektiv och kunskaper är viktiga att inkludera i studien eftersom dessa medarbetare är väl förtrogna med högskolans administrativa processer och arbetssätt. Framförallt syftar projektet till att åstadkomma en bättre arbetsplats för samtliga medarbetare, inte bara grupper av anställda.

Administration på högre lärosäten och i forskning

Administration i organisationer kan betraktas ur olika perspektiv. Några sätt att se på administration som blir aktuella i den här rapporten är ett instrumentellt respektive ett kulturellt perspektiv. Medan det instrumentella betonar formella arrangemang, lägger kulturperspektivet mer vikt vid informella aspekter av organisering (se till exempel Bolman & Deal, 2017).

Det finns överhuvudtaget få detaljerade empiriska studier på universitets- och högskoleadministration. Båda de ovanstående perspektiven är representerade i undersökningar som

genomförts vid andra lärosäten och tidigare vid Södertörns högskola. 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). 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 Södertörns högskola har Lindgren (2020) undersökt informella och dolda arbetsuppgifter ur jämställdhetsperspektiv och i hennes rapport lyfts bland annat vikten av tydlig arbetsfördelning och ett sammanhållet administrativt stöd. Dessa undersökningar avspeglar ett bredare samhällsfenomen som exempelvis kallats "administrationssamhället" (Forssell och Ivarsson Westerberg, 2014) vilket avser dels att administrativa aktiviteter (inklusive möten) ökar generellt inom offentlig sektor, dels att administrativa arbetsuppgifter utförs av yrkesprofessionella i högre grad än tidigare, det vill säga kärnverksamheten.

Det är samtidigt inte klarlagt vad som genererar mer administration. Att externa och interna krav och styrförsök riktade mot en organisation ofta resulterar i administration är en tes. Eftersom både externa krav och intern styrning ökat på svenska lärosäten kan dessa drivkrafter vara betydande (Boberg, 2022). En alltmer komplex omvärld och krav på kärnverksamheten från målgrupper (till exempel studenter) är en annan möjlig förklaring. För att komplettera dessa två idéer finns också indikationer på att individer själva upplever mer krav på administration än vad som praktiskt och formellt krävs, eller att individer själva föredrar att utföra administrativt arbete (det är ofta tydliga och avgränsade arbetsuppgifter med synligt resultat) (Forssell och Ivarsson Westerberg, 2014; 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 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 effektivt eftersom de måste sätta sig in i arbetsrutiner, beslutsvägar och digitala verktyg varje gång de ska göra uppgiften. Ett 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 ses som eftersträvänsvärt i sig, ifall mycket administrativ litteracitet krävs kan det snarare ses som ett tecken på alltför invecklade rutiner och processer.

Material och Tillvägagångssätt

Den här rapporten som baseras på kvalitativt material är en delrapport i en större utredning som även genererat kvantitativt underlag. Ändamålet med den här rapporten är att generera fördjupade insikter inom utpekade problemområden och komplettera med information som inte fångas i det kvantitativa underlaget (enkätstudien som genomfördes våren 2022). Fokusgrupper och intervjuer har varit de huvudsakliga teknikerna som använts för att generera information, men fritextsvar från den tidigare enkäten och information som enskilda personer lämnat per e-post har också tagits tillvara. Samtliga medarbetare vid högskolan har bjudits in till fokusgrupper, och kunnat anmäla intresse för intervjuer, både i det tidigare enkätformuläret och löpande under hösten 2022.

Fokusgrupper och Intervjuer

Det huvudsakliga materialet består av fokusgrupper och intervjuer som genomförts under november och december 2022. Fokusgrupperna hade olika design. Några var öppna och riktade sig till särskilda kategorier av medarbetare, andra var tematiska och handlade om ett i förväg definierat tema (se tabellerna nedan). Sex fokusgrupper genomfördes med 2 - 5 deltagare (17 personer totalt, en person deltog två gånger).

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

Det har varit svårt att bemanna alla tilltänkta fokusgrupper (ursprungligen 10). 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" kunde inte genomföras. För att få ett uttömmande material som representerar högskolans olika delar och kategorier av medarbetare, samt för att kompensera för uteblivna fokusgrupper, har även intervjuer genomförts. På liknande sätt som fokusgrupperna har intervjuerna varit antingen öppna eller tematiskt styrda. Eftersom planerade 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 hört av sig har kommit 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 eller intervjuer. Materialinsamlingen avslutades när mättnad uppnåtts i materialet och när representationen från olika organisatoriska enheter och roller balanserats (redovisas i tabellerna nedan).

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
Läraryrskommittén	3	Professor	5
Biblioteket	1	Junior forskare/ vik lektor	1
Gemensam förvaltning	5	Biblioteket	1
Totalt	28	Totalt	28

Bearbetning av material

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 ut kring de problemområden vilka presenterades i delrapporten som baserades på enkätmaterial (se även dokumentet "Underlag till LG 17 okt"). Utifrån denna analysmetod har ett antal problemområden tagits fram:

Teman utifrån "öppna" samtal	Utvalda teman
<ul style="list-style-type: none"> • Personlig kontakt • Institutionernas olika förutsättningar • Intern kommunikation • Extern kommunikation • Digitala verktyg 	<ul style="list-style-type: none"> • Hitta information på högskolan • Forskningsfinansiering • Kurs- och utbildningsplaner • Schemaläggning och bemanning • Disciplinärenden

I det följande presenteras undersökningens resultat i form av dels övergripande problematik, dels utvalda problemområden

Resultat från "Öppna samtal"

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. De menar att det tas för liten hänsyn till institutionernas egna förutsättningar. Högskolans centrala styrning matchar inte alltid de olika institutionernas verksamhet och institutionernas egna rutiner får ej publiceras på medarbetarwebben, enligt respondenter. För att illustrera några olikheter (utan direkt koppling till missnöje med styrning) är Institutionen för polisiärt arbete väldigt tätt kopplad till polismyndigheten och bedriver huvudsakligen uppdragsutbildning, Läraryrskommittén är utbildningstung och verksamheten bygger på inlåning av undervisande personal från andra institutioner (vilket också är tradition vid Södertörns högskola, se Gunneriusson 2004:69f). Institutionen för samhällsvetenskaper är

ungefär tre gånger så stor som Institutionen för historiska studier (sett till tillsvidareanställda). Institutionerna fungerar också på olika sätt avseende rutiner, lokaler, pedagogiska traditioner, och annat. Dessa skillnader behöver beaktas när man överväger att skapa eller revidera högskoleövergripande administrativa rutiner.

Personlig kontakt

Det mest angelägna temat som framträder när materialet analyserats är avsaknad av personlig kontakt, det vill säga samtal och relationer mellan medarbetare 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 MOA (ärendehanteringssystemet) eller så kallade funktionsadresser (epost- brevlådor, till exempel lön@sh.se). Funktionsadresser upplevs svåra eftersom medarbetare dels inte känner till vilka som finns, dels inte vet vilka personer som svarar². Det upplevs 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.

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. Respondenter inom samma kategori beskriver hur högskolan upplevs som ett slags forskarhotell eller inkubator där den akademiska personalen är egna företagare, vilket de menar 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.

Intern kommunikation

När det gäller den interna kommunikationen är mejl en vanlig kanal. En annan kanal är "Teams", vilket etablerats inom den gemensamma förvaltningen men används i mindre

² Sedan mars 2022 är det bestämt att de som hanterar funktionsadresser ska skriva under med namn.

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.

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. Någon 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 vilken forskning som ska kommuniceras. Det finns en uppfattning att kommunikationsavdelningen ska vara ett stöd för medarbetarna att kommunicera utåt. 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. När kommunikation är en ledningsfunktion prioriteras implementering av ledningsuppdrag, chefsstöd, och centrala kommunikationsinsatser. Kommunikationsinsatser genomförs, till exempel att arrangera offentliga samtal på olika teman där högskolan vill profilera sig, där forskare och lärare ska tillhandahålla innehåll. 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. 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.

Digitala verktyg

I flera öppna samtal kring vad som är administrativt betungande har respondenterna omgående börjat prata om olika digitala system. I den tidigare 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.

Medarbetare uppger att det är svårt att registrera utlägg, få information om friskvårdsbidrag, och så vidare i Primula. Agresso beskrivs också som svårhanterligt både när det kommer till inköp och attestering av fakturor. När det gäller Retendo kan verktyget kritiseras 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. 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 rutinen, 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 idag används till.

Utvalda problemområden

I denna del presenteras problematik kring särskilda områden som pekades ut baserat på enkätstudien våren 2022.

Intern information

Många medarbetare tycker att det är svårt att hitta information på högskolan, enligt den tidigare 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 dåligt³. För det andra säger respondenter att det är

³ Parallellt med fokusgrupper och intervjuer har sökfunktionen på medarbetarwebben förbättrats. Det är därför svårt att i skrivande stund uttala sig om huruvida sökfunktionen är tillräckligt bra eller inte.

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. Tolkningen av GDPR/ personuppgiftslagen kritiserar, när den medför att medarbetare inte kan få reda på vilka andra som jobbar på högskolan⁴. 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.

Avsaknaden av personlig kontakt samt problematiken kring att hitta information har medfört att flera medarbetare bygger upp parallella kontaktnät, utanför de formellt beskrivna arbetssätten, 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 utvecklat egna personliga kontakter och informella vägar som gör att de kan fått sitt arbete att fungera medan nyanställda upplever denna situation som svårnavigerad.

Forskningsfinansiering

De delar av forskningsadministration som upplevs betungande handlar främst om forskningsmedlen, och framför allt om två olika faser; ansökningar respektive projektadministration efter medel erhållits. Bland de ekonomer som arbetar med budget kring forskningsansökningar och ekonomin i pågående projekt är arbetsbelastningen hög. Samtidigt uppger forskare 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).

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 för nyanställda att få reda på hur man gör.

Instruktioner och anvisningar upplevs alltför detaljerade och invecklade samtidigt som de inte alltid överensstämmer med praxis. För det andra ifrågasätts vissa administrativa moment. Enligt forskare skiljer sig forskningsfinansiärers budgetmallar och högskolans interna budgetmallar åt, vilket leder till merarbete att översätta mellan dessa olika formulär⁵. Det upplevs oklart varför interna budgetmallar behövs, en respondent menar att man i stället

⁴ Dessa beskrivningar skiljer sig från den faktiska möjligheten att söka fram alla högskolans medarbetare på medarbetarwebben om man söker på deras namn under "hitta personal". Däremot är det inte möjligt att hitta personers kontaktuppgifter genom att söka på deras namn i sökfältet, eller på den externa webben om medarbetare inte valt det.

⁵ I skrivande stund finns särskilda budgetmallar för tre stora finansiärer (Östersjöstiftelsen, Vetenskapsrådet och Riksbankens Jubileumsfond) som är designade för att stämma överens med finansiärernas formulär.

kan skicka en kopia av den budget man skickar till finansären till ekonomiavdelningen. Kopplat till detta kan man ifrågasätta 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 finansär. Respondenter som lyfter detta är medvetna om det externa regelverk som omgärdar detta men menar att det tillämpas för ambitiöst.

När det gäller att administrera inkomna forskningsmedel saknas administrativt stöd. Ekonomerna som arbetar med ansökningar om 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 projekt kan förstås anställa en projektadministratör, men i de flesta fall ligger projektadministrationen på forskarna i projektet. De förväntas hålla koll på forskningsprojekts ekonomi/ bokföring trots att de dels inte informeras om att det är deras arbetsuppgift, dels inte har möjlighet att till exempel se sin egen kontering. Forskare får inte någon löpande uppdatering på projektens ekonomi trots att de har ansvar för att det ska bli rätt⁶. Avseende kontering upplever forskare att de försöker meddela hur de ska konteras men det blir inte så. Här får avdelningsföreståndare 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.

Kurs- och utbildningsplaner

Institutionsnämnderna beslutar om kursplaner och fakultetsnämnden om utbildningsplaner, med handläggningsstöd från AVM samt studentavdelningen som bland annat sköter registrering av planerna. Planerna skrivs på ämnesnivå. Processerna kring kurs- och utbildningsplaner upplevs omständliga, 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. Medarbetare ifrågasätter relationen mellan hur minutiöst planerna hanteras och den effekt de har i den dagliga verksamheten, eller hur ofta studenter åberopar 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. Till viss del råder högskolan själva inte över detta eftersom kursplaner ska finnas tillgängliga i samband med

⁶ Parallellt med genomförandet av fokusgrupper och intervjuer beslutades om automatiskt genererade månatliga utskick av ekonomisk uppföljning, inklusive kontaktuppgifter, från Hypergene till varje projektledare.

att studenter söker till en utbildning, men det kan finnas visst handlingsutrymme för högskolan att korta ledtiderna internt.

Schemaläggning och bemanning

Detta område har många av högskolans medarbetare uttryckt är omständligt (Sandén, 2022). 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.⁷

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

⁷ För en utvecklad diskussion om legitima och illegitima arbetsuppgifter kopplat till medarbetares förståelse av sin roll se Aronsson, Bejerot och Härenstam (2012)

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. Hela processen kan betraktas som verkningslös, 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 konsekvens 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.

Diskussion

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 extreman 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 extreman är högskolan en helt fristående organisation som ska verka för utbildning och forskning där akademiska professioner egenmäktigt styr oavsett externa krav.

Det mest framträdande problemet handlar inte direkt om administrativa rutiner och processer, utan avsaknad av personlig kontakt och kollegiala relationer. Flera lärare och forskare beskriver att de önskar administrativ personal på plats på institutionerna, ett önskemål om ändrad organisationsstruktur. Det är dock inte säkert att ändrad organisationsstruktur är den enda tänkbara åtgärden, det kan vara en lämplig åtgärd, men det kan också finnas andra sätt att hantera kärnproblemet. 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 ledningen instruktioner. Dessutom beskriver respondenter en negativ ton i kontakten mellan akademisk personal och T/A-personal på gemensam förvaltning där akademisk personal kan vara direkt otrevlig medan T/A-personal kan vara beordrande. Avståndet mellan högskolans skilda kulturer och verksamhetsperspektiv, samt kommunikationen däremellan, är en problematik som kan ta uttrycket missnöje med administrativa processer och arbetsuppgifter. Detta avspeglar vad som inledningsvis kallades ett kulturperspektiv på organisationer.

Utifrån ett instrumentellt perspektiv (som avser formella arbetssätt, organisering, och processer) finns andra problemområden. Högskolans interna informationskanaler och

kommunikationsvägar upplevs krångliga, de är alltför omfattande och invecklade samtidigt som det är svårt att hitta relevant information. Det krävs mycket administrativ litteracitet (se s. 5) av medarbetare för att navigera i arbetet, vilket är ett tecken på en invecklad organisation. Digitala verktyg fungerar ej användarvänligt utan försvårar arbetet, främst vid sällananvändning. När det gäller extern kommunikation är det själva organiseringen av arbetet som ifrågasätts, akademiska personalen förväntar sig stöd men det är inte prioriterat utan kommunikationsavdelningen styrs av organisations- och ledningscentrerade uppdrag. Handläggningen av kurs- och utbildningsplaner samt arbetet med disciplinärenden upplevs vara alltför utdragna processer där rättssäkerhetsperspektiv dominerar. Ansökningar om externa forskningsmedel följer en invecklad process där flera moment kan ifrågasättas. Forskare tycker att det är svårt att hålla koll på beviljade projektmedel trots att de hålls ansvariga för det.

Man kan konstatera att den akademiska personalen upplever att de ägnar sig för mycket åt administrativt arbete. Exempelvis när det gäller egna anställningen (utlägg, kvitton), undervisning (disciplinärenden), forskning (budgetering, administrera projektmedel). Digitala verktyg är inte alltid till hjälp här utan kan försvåra, åtminstone vid sällananvändning. Åtgärder kan fokusera antingen på att förändra de digitala verktygen eller förändra användningen, till exempel genom specialiserade användare.

Några processer, till exempel arbetet med kurs- och utbildningsplaner, kännetecknas av ett för ensidigt perspektiv (rättssäkerhet). Utifrån ett rättssäkerhetsperspektiv är det förstås viktigt med korrekta kurs- och utbildningsplaner, men just gällande denna process brister effektivitetsperspektivet när det kommer till resursanvändningen. En process kan dock inte enbart bedömas utifrån ett perspektiv, för i praktiken står olika perspektiv mot varandra, till exempel ekonomiska, juridiska, och praktiska. Dessa perspektiv balanseras idag inte ändamålsenligt. På samma sätt behöver högskolans egna perspektiv och förutsättningar också balanseras i förhållande till externa krav så att ambitionsnivån blir rimlig.

Sammantaget finns en dubbelsidig problembild med både kulturella aspekter och formella aspekter av administrativa arbetsuppgifter och processer. För att minska medarbetares negativa upplevelser av administration behöver båda dessa sidor av problemet hanteras i åtgärdsförslagen. Att enbart åtgärda en sida av problemet skulle sannolikt bli suboptimalt.

Referenser

- Abelius, H. (2014) Lärare och forskares administrativa arbetsuppgifter vid Göteborgs universitet. Göteborgs universitet.
- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012) Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare, *Läkartidningen* 48(109) 2216-2219
- 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.
- Döring, M. (2021) How-to Bureaucracy: A Concept of Citizens' Administrative Literacy, *Administration & Society*, 53(8) 1155–1177
- Forsell, 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
- 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
- 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
- Sandén, J. (2021) *Närbyråkrater och digitaliseringar*. Doktorsavhandling, Södertörns högskola.
- Sandén, J. (2022) *Delrapport om administrativa processer och arbetsuppgifter vid Södertörns högskola - Resultatredovisning av enkäten från juni 2022*, dnr: 564-1.1.2-2023. Underlag till LG 17 okt, Underlag till Södertörns högskolas ledningsgrupp 2022-10-17, dnr: 564-1.1.2- 2023