



Sara Hjelm Lidholm,
Christina Mauléon,
Tomas Müllern och Rolf Solli

När pandemin kom till byråkratin: Från campus till distans- undervisning på 1 dygn

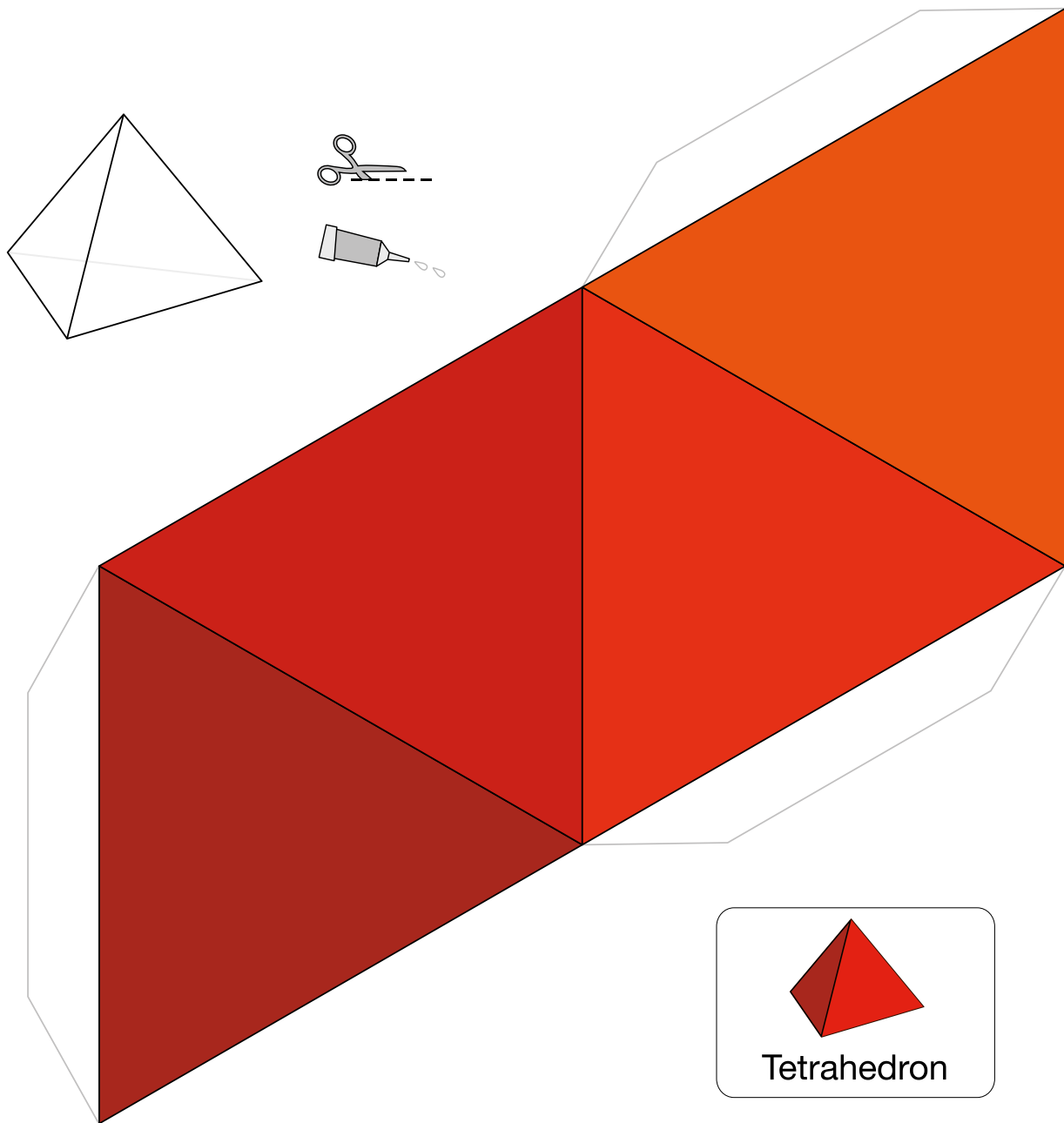
I korthet

Det är kärnverksamheten som är bäst skickad att möta kriser – inte nya ledningssystem. ■

Sveriges universitet och högskolor har sakta men säkert utvecklat en byråkratisk linjestyrning, där den professionsstyrda, kollegiala styrningen har fått stryka på foten. Här följer lärosätena en större managementtrend som är både synlig och bekymmersam. Med ökad reglering, detaljstyrning och formaliserad kontroll har omvandlingen från en professionsstyrd verksamhet till en byråkratiskt styrd verksamhet inneburit betydande inskränkningar för lärare och forskare, där deras handlingsfrihet, ansvar och befogenheter begränsats.

Denna utveckling var fram till mars 2020 relativt outmanad. Då slog coronapandemin till och följande utspelade sig: "Det är rimligt i det här läget att uppmana gymnasieskolor, universitet och högskolor till en omställning till distansundervisning. Då kan undervisningen bedrivas utan att elever och studenter samlas i klassrum och lärosalar", sa Johan Carlsson, Folkhälsomyndighetens generaldirektör, den 17 mars 2020. Dagen efter stängde högskolor och universitet sina lokaler och övergick helt till digital undervisning.

Den väl utvecklade byråkratiska modellen till trots visade sig högskolornas krisplaner vara otillräckliga för den kris som coronapandemin innebar. Inför denna blixtsnabba förändring stod det byråkratiska systemet handfallet. I stället gavs lärarna hela ansvaret för den digitala omställningen med uppmaningen om att bedriva undervisning "som vanligt". Samtidigt fungerade väldigt få saker som vanligt. De vardagliga sociala kontakterna med både kollegor och chefer försvann tillsammans med stora delar av det administrativa stödet.



I den här artikeln belyser vi på vilket sätt lärosätenas lösningar i den uppkomna krissituationen uppdagar ett antal spänningsförhållanden mellan byråkratisk styrning av verksamheten och professionsstyrning. Under sensvåren 2020 gjorde vi en intervjustudie vid två svenska lärosäten med syftet att fånga den enskilda lärarens upplevelse av den pandemidrivna omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning. Vi bjöd in lärare från företagsekonomi-, sjuksköterske-, polis-, textil-, ingenjör- och lärarutbildningar för att fånga hur lärare inom olika fält upplevde sin specifika organisation och ledning i denna kris.

Den bild som framträder är en ledning som inte kunde hantera den uppkomna krissituationen på annat sätt än att



Ansvar för omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning axlade lärarna på ett alldeles utmärkt sätt”

överlåta det hela åt professionen att lösa undervisningen efter bästa förmåga. En tydlig lärdom av vår studie är att lärarna var de som hade kapacitet att hantera situationen – inte universitetsledningarna.

Ansvar för omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning axlade lärarna på ett alldeles utmärkt sätt. Vi finner dock i denna situation en rad intressanta spänningsförhållanden som kan kopplas till dagens styrning och ledning av högskolor och universitet. Det första uppstod i ledningens oförmåga, krisplanerna till trots, att hantera en akut kris. Den starka linjeorganisationen, med regelstyrning och krav på dokumentation och uppföljning, kunde inte erbjuda lösningar på de konkreta problem som lärarna ställdes inför. Verksamhetsledningarna blev tvingade till att lita till lärarnas förmåga att reda ut situationen och lämnade då över allt ansvar åt dem för att finna lösningar. Lärarna fick i praktiken ett *carte blanche* med uppmaningen: bara lös det.

I det här organisatoriska vakuumet uppstod en stor frustration hos lärarna. Utöver ansvaret att genomföra omställningen från campusdriven undervisning till digital så skulle dessutom själva förändringsprocessen skötas digitalt. Här uppstod nästa spänningsförhållande. Lärarna hamnade i ett digitalt informationsinferno där de skulle hantera inte bara konkret undervisning och digital omställning utan också information om pandemin. I denna situation upplevde de flesta att de ofta varken kunde, hade tid eller till slut orkade navigera igenom allt. Mycket av den information de förväntades hantera uppfattades som irrelevant, otydlig eller överflödigt. Flera lärare berättar hur de till slut var tvungna att ”stänga av” och ignorera utskick för att i stället fokusera på den akuta uppgiften, den att genomföra undervisningen.

Trots alla informationsutskick och den stora informationssatsningen upplevde lärarna paradoxalt nog att ledningen (både på fakultetsnivå och centralt för hela högskolan) var förvånansvärt frånvarande under krisen. De beskriver hur kriskommunikationen sköttes av kommunikations- och marknadsavdelningar. Därutöver upplevde lärarna att verksamheterna hade svårt att bemöta deras rent praktiska behov under krisen. En lärare uttryckte det så här: ”Vi insåg att vi inte kommer att få någon som hjälper oss med det här. Vi får lösa det bara. Så vi löste det efter bästa förmåga.”

Vad lärarna efterfrågade var praktiskt stöd i olika situationer. Det kunde gälla hjälp med att omvandla salstentor till digitala, eller att omvandla labbsituationer så att de blev så likvärdiga campuslabbar som möjligt. Det kunde även gälla stöd i att utreda ansvarsfrågan i situationer där man måste frånga fastlagda rutiner, exempelvis vid examinationer. Vem

ansvarar för rättssäkerheten vid digitala tentor då brister i kontroll och övervakning ger möjligheter till omfattande fusk?

Det stöd som lärarna fick bestod mestadels av generella utskick, ofta med "hjälp till självhjälp"-länkar av olika slag – inte sällan till Youtube. Det kunde vara länkar till instruktionsvideor för digitala verktyg, till utbildningar, till videor om hur man arbetar hemifrån, till videor om välmående och annat. En del av dessa utskick var välkomna, men mycket kunde inte motsvara de behov lärarna hade, och i sämsta fall skapade de frustration och ilska. En lärare uttryckte sig så här: "Alltså, man ger inte en länk och en film när någon sitter i ett flygplan där motorn börjar hacka, utan då måste man ... Alla måste ställa om då, och hjälpas åt."

Bristen på ett behovsanpassat stöd från administrationen innebar att stödet från de närmaste kollegorna blev oerhört viktigt för att klara omställningen, i allt från själva genomförandet av föreläsningar och examinationer till tips och råd gällande inköp av material. Lärarna saknade i de flesta fall såväl utrustning som kompetens för att ställa om till digital undervisning, och det var ofta svårt att få fram teknisk utrustning såsom webbkameror och headset.

Flera lärare beskriver hur kollegor med mer erfarenhet av digital undervisning ställde upp för att hjälpa andra i det egna läraryrket eller på den egna avdelningen. "Jag kan säga så här, att jag löste allting själv. Men jag frågade kompetenta kollegor så fort som jag inte visste hur funktioner fungerade." Oavsett den frustration lärarna upplevde var alla överens om att ansvaret för själva omställningen skulle ligga på dem.

Frågan om vem som har ansvar och befogenheter i en krissituation är viktig att ställa, och här finner vi ett ytterligare spänningsförhållande. Även om det inte är lagstadgat så har i princip alla organisationer en krisplan som anger ansvarsförhållanden och stipulerar vem som har vilka befogenheter. Vid de båda studerade lärosätena ser vi att dessa dokument hade liten, om ens någon, inverkan på hur lärarna hanterade krisen. Intervjuerna vittnar om att ansvaret för att snabbt hantera situationen inte matchades med motsvarande befogenheter.

Kontrasten mellan den på papperet väl utvecklade krisorganisationen, med tydliga krisplaner, och hur krisen i praktiken hanterades framstår vid första anblicken som paradoxal. Men kanske rymmer vårens kris en djupare sanning kring hur professionella organisationer kan och bör ledas och styras? När nu en del tid gått sedan vårens turbulens finns anledning att stanna upp och reflektera kring vilka lärdomar som kan dras.



Kanske rymmer vårens kris en djupare sanning kring hur professionella organisationer kan och bör ledas och styras?"

Om författarna

Sara Hjelm Lidholm är lektor i företagsekonomi, management, samt studierektor på Högskolan i Borås. Hon forskar om digitalt inflytande på organisering och ledarskap främst inom handelsföretag.

Christina Mauléon är universitetslektor vid Högskolan i Borås. Hennes forskning handlar generellt om styrning, ledning och organisering där hon bland annat studerar digitala ledningssystem, och nyckeltals effekter på individ-, organisation-, och samhällsnivå.

Tomas Müllern är professor i företagsekonomi vid Internationella handelshögskolan i Jönköping. Hans forskning har rört sig kring förändring, förnyelse och transformering i olika typer av verksamheter.

Rolf Solli är professor emeritus vid Högskolan i Borås och Förvaltningshögskolan i Göteborg. Hans forskning handlar om styrning, organisering och ledarskap företrädesvis inom välfärdssektorn. ■

Krishanteringen våren 2020 visar hur lärarnas problemlösnings- och anpassningsförmåga var oundgänglig för verksamheterna. Lärarna gavs ansvaret att "bedriva undervisning som vanligt", medan resterande verksamhet bedrev arbetet hemifrån. Lärarna tog ett tydligt ansvar för att självständigt bedriva kärnverksamheten – forskning och undervisning. Sannolikt fanns det inte heller något alternativ för ledningen än att ge lärarna ansvaret i denna situation.

Det ges nu en unik möjlighet att kritiskt granska den riktning lärosätena har tagit under senare år, med en allt större byråkratisering med efterföljande administrativ överbyggnad. Förutom att administrationen har svårt att hantera kriser påverkar den även verksamhetens förmåga till anpassning och utveckling inom både undervisning och forskning. En viktig fråga vi måste ställa oss är om krisen mynnar ut i att lärosätena kommer att återgå till en mer professionsstyrd verksamhet eller om den byråkratiska styrningen ytterligare kommer att stärkas i framtiden.

Lärdomarna från vår studie kan sammanfattas i att plötsliga samhällskriser bör hanteras av kärnverksamheten med relevant stöd av ledningen. Därmed behöver universitet och högskolor organiseras på ett sådant sätt att lärarnas och forskarnas möjligheter att styra över kärnverksamheten stärks utan att den centrala administrationens regler blockerar detta. Spänningsförhållanden lösning ligger i att separera det vi här kallar byråkrati och profession. Men kommer verksamheterna att gå åt det hållet? Eller kommer man, som ofta sker efter kriser, att landa i tron att framtida kriser bäst kan hanteras genom fler ledningssystem och nya regler och rutiner? Kommer högskolorna och universiteten på så sätt att hamna i ett ännu djupare byråkratiskt håll som det blir än svårare att ta sig ur?

Vi ser inte att en helomvändning för lärosätena där professionen ensam styr är trolig. Däremot menar vi att framtiden för en dynamisk och flexibel verksamhet ligger i att finna en balans mellan byråkratisk styrning och professionell autonomi. ■

Litteratur

- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.) (2020), *Ledning och (sned)styrning i högskolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. & Solli, R. (2016), Hybridisering av offentliga organisationer. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 18(2), s. 23–36.
- Engvall, L. (2016), *Universitetet under uppsikt*. Stockholm: Dialogos.
- Frostenson, M. (2015), Three forms of professional autonomy: deprofessionalisation of teachers in a new light. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, nr 2.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016), *Kollegialitet: En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.
- Wadmann, S., Holm-Petersen, C. & Levay, C. (2019), "We don't like the rules and still we keep seeking new ones": The vicious circle of quality control in professional organizations. *Journal of Professions and Organization*, nr 6, s. 17–32.