

PRINCIP 13

Högskolan ska vara ett föredöme i att visa tillit till sina professionella medarbetare

Här hävdar jag att viljan att främja kvalitet genom att mäta det mätbara i själva verket kan skada högskolans verksamhet, dels genom att lärares professionella förmåga att ansvara för kvaliteten i sin verksamhet ifrågasätts, dels genom att målen för högre utbildning snedvrids i riktning mot det som går att mäta.

Räkenskapsplikt i den hemliga trädgården

Redan 1992 skrev Ronald Barnett, en av nestorerna i brittisk högskoleforskning, att samhället inte längre är berett att acceptera att högre utbildning kan vara självberättigande; man vill "avslöja vad som pågår i den hemliga trädgården".¹⁸³ Samhället vill veta vad samhället får för de betydande allmänna medel som avsätts varje år. Detta var och är naturligtvis en av krafterna bakom en våg av vad som kallas *New Public Management* (NPM) som har svept över åtminstone västvärlden de senaste decennierna. Det har påverkat och påverkar alla delar av offentligfinansierad verksamhet i ett vällovligt syfte – att se till att resurserna används på bästa möjliga sätt genom att med olika mått mäta effekterna av en verksamhet. Det har dock visat sig att det finns ett antal grundlägg-

¹⁸³ "Society is not prepared to accept that higher education is self-justifying and it wishes to expose the activities of the secret garden." (Barnett 1992, s 216)

How to cite this book chapter:

Casson, A 2015 *Högskolans ansvar: Principer för utveckling av den högre utbildningen*.

London: Ubiquity Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/bap.m> License: CC-BY 3.0

gande problem med detta synsätt i verksamheter som sysslar med människor och deras välbefinnande och utveckling, vare sig det gäller hälsovård, socialtjänst, skola eller högre utbildning. Ett av problemen är att definiera målen för en verksamhet på ett sådant sätt att graden av framgång går att mäta med objektiva mått. Genom att göra det, har det visat sig, finns en stor risk att endast det som går att räkna blir det som räknas.

Det är inte orimligt att man ska uppge vad man tänker göra under ett år och sedan kontrollera att det blir gjort. Det är inte heller orimligt att en grupp kollegor granskar hur en utbildning utförs och informerar världen om det. Men om man på vägen skadar en lärares eller en lärargrups självständighet och professionella självkänsla finns en överhängande risk att kvaliteten inte blir bättre utan sämre. Vilka indikationer att det fungerar dåligt har förorsakat ett sådant behov av övervakning och kontroll? Fuskar läkarna? Fuskar socialarbetarna? Fuskar lärarna? Kanske ett fåtal, men det är högst tveksamt om de kommer att bättra sig på grund av några kontrollmekanismer.

Mätning och övervakning gör att man ägnar sig mera åt det som går att mäta och övervaka. Men i min erfarenhet är inte lättja just något större problem i högskolan; överarbete är ett betydligt större bekymmer. Följande tanke är värd att pröva: om man litar på att människor i kraft av en kvalitetsmedveten kultur som de är delaktiga i att upprätthålla och vidareutveckla, blir verksamheten bättre än om man mäter prestationsutfall och använder resultat som morot genom att belöna dem med penningpremier. Hela den tanken att man gagnar kvaliteten totalt i en verksamhet om man med tillskott av resurser belönar dem som bedöms lyckas bäst framstår för mig som tveksam, för att inte säga underlig. Den sammanlagda summan av resurser ökar inte, och genom att ge mera till de framgångsrika minskar man medlen för de mindre framgångsrika. På vilket sätt skulle detta tjäna som incitament för dem att arbeta bättre eller hårdare? Argumentet för att belöna framgång med pengar tycks uppfattas som så självklart genom hela utbildningsystemet att det sällan eller aldrig uttalas. Vinnarna ska ha medalj, heder och ära av sin framgång i tävlingen. Och pengar. Självklart kommer alla andra att träna hårdare, kämpa mera och springa snabbare för att själva kunna uppnå samma framgång. Det är vad varje idrottare drömmer om. Men frågan är om det är så självklart att samma idrottstävling ska hållas för alla samhällsfunktioner. Om syftet är att så många medborgare som möjligt ska kunna förverkliga sina möjligheter och förstärka sina handlingsförmågor för att bättre kunna styra sina liv i frihet, verkar tävlingen, guldmedaljen och platsen överst på pris pallan högst diskutabla förebilder. Oftast är det dessutom externa faktorer – historiskt betingade kulturer eller geografiskt läge – som avgör graden av framgång. Och framgång föder, som bekant, framgång. Spelplanen är inte precis jämn i matchen mellan Harvard och Idaho State, mellan Uppsala och Dalarna. Om Uppsala får mer pengar varje gång de gör mål och kan köpa nya spelare kommer det att leda till att Dalarna försvinner ur ligan och inte får spela samma spel längre. Vilket naturligtvis kan vara den politiska avsikten.

Men belöningen och bekräftelsen kommer knappast att spela någon större roll för Uppsalas redan grundmurade självkänsla. Dessutom kommer den totala mängden kvalitet i utbildningssystemet, beräknat som antalet människor som har tillgång till bra utbildning, att minska, inte öka.

Skulle man då ge mer resurser till dem som lyckas sämst? Ja. Det är inte orimligt eftersom ett sådant misslyckande knappast är ett misslyckande, utan troligen resultatet av ett antal samverkande historiska, kulturella och ekonomiska faktorer. Det är inte alls orimligt om man vill öka kvaliteten i hela systemet, i hela landet.

Professionella lärare måste i kraft av sin professionalitet kunna utveckla och tillämpa arbetssätt och rutiner som på ett genomskinligt sätt visar att det är hög kvalitet i det de gör. Och om det inte är det, att det uppmärksammas och åtgärdas. Av egen erfarenhet är jag övertygad om att grunden i en professionell kvalitetskultur ligger i det nära kollegiala samarbetet. I princip, ingen lärare ensam med sin kurs. Kunskap utvecklas i dialog. Man blir medveten om sitt eget sätt att se på världen när man bedömer och jämför med andras. Summan av erfarenheter och perspektiv hos två eller tre lärare, helst i återkommande samråd med studenter, leder troligen till en bättre utbildning än om varje lärare har sin femveckorsmodul som läggs bredvid och är oberoende av kollegans modul.

Lärare ska hållas ansvariga för vad de gör, men då måste man noga beakta skillnaden mellan *accountability* och *accounting*, såsom den alltför tidigt bortgångne kanadensiske högskoledebattören Bill Readings uttryckte det i en minnesvärd formulering: ”Jag menar att det är helt nödvändigt för högre utbildning att möta kravet på resultatansvar (*accountability*) men samtidigt måste den vägra föra debatten om det ansvars beksaffenhet enbart med bokföringens (*accounting*) termer (vars valuta heter excellens).”¹⁸⁴ Man förstår av denna sista parentes att Readings inte hyser något större förtroende för excellens som valuta. *Accountability*, som Readings tolkar det, innebär att en verksamhet och dess företrädare ställs till svars för hur de använt det allmännas resurser; *accounting* är bokföring, räkenskaper över uppnådda resultat, gärna uttryckta i procent. Vi ska hållas ansvariga inför oss själva, våra studenter och samhället, vi ska kunna lämna en redogörelse (*account*) för vår verksamhet men den redogörelsen bör inte vara i form av siffersatta mått, utformade, beslutade och mätta av någon annan. Men även om ett kvalitetssystem försöker mäta effekter och måluppfyllelse med människors omdömen i ord i stället för siffror, kräver det en ständig värdering och omformulering av det värdefulla i en viss verksamhet och att det värdefulla utförs på ett riktigt sätt. Och där kommer bedömarna att ha olika åsikter, åsikter som så snart de måste siffersättas för att kunna vägas

¹⁸⁴ ”I argue that it is imperative that the university respond to the demand for accountability, while at the same time refusing to conduct the debate over the nature of its responsibility solely in terms of the language of accounting (whose currency is excellence).” (Readings 1996, s 18)

samman i en ranking eller prestationsbaserat ersättningsunderlag, förenklas, förgrovas och egentligen förlorar allt av värde.

Accountability är inget enkelt begrepp att arbeta med och inte heller enkelt att översätta till svenska. Det glider mellan ansvar, redogörelse och räkenskap. Det innebär först och främst att hållas ansvarig, men ordets etymologiska rot, *count*, kanske antyder hur lätt det är för det slags ansvarsutkrävande att bestå i att redovisa sådant som går att räkna. Istället kanske man ska översätta begreppet som ”räkenskapsplikt” och därmed erkänna att det bär med sig en börda av bibetydelser från den nyliberalism och *new public management* som alltmer enväldigt koloniserat högskolevärlden de senaste decennierna. En av grundteserna och kanske den främsta lockelsen i nyliberalismen och NPM har varit löftet om frihet. Frihet från regler, från onödig byråkrati, *red tape* och detaljstyrning uppifrån. Vi ger er en påse pengar (eller i högskolornas fall två, en för forskning och en för utbildning), säger regeringen och så kommer vi överens om ett knippe mål som ni ska uppnå och sedan mäter vi hur ni har lyckats. Sedan återkommer vi och talar om vad som är kvalitet i er verksamhet och mäter den också. Om ni har varit duktiga enligt våra mätningar kan ni möjligtvis få mera pengar, mindre duktiga mindre pengar.

Om friheten från regelstyrningen är större än ofriheten i räkenskapsplikten är dock en fråga som kan diskuteras. Att den inte diskuteras livligare än vad som är fallet nu är kanske ett tecken på hur fullständigt NPM lyckats kolonisera våra sinnen. Vore det inte mera fruktbart att i stället tala om den andra fåran i *accountability*-begreppet, nämligen ansvar? Skillnaderna mellan professionellt ansvar och räkenskapsplikt är helt avgörande, menar jag, för att vi ska få syn på vår egen belägenhet inom högskolan och göra uppror mot de ansiktslösa koloniserarna. Kanske rentav inse att vi tillhör dem själva.

Vilka är då skillnaderna? För det första är det en fråga om positioneringen på en axel mellan tillit och kontroll. Den professionella har genom utbildning, erfarenhet och utveckling av sitt omdöme tillerkänts ett mandat att göra bedömningar och praktisera sitt yrke på grundval av ett antal allmänt accepterade, främst moraliska men även andra principer. Räkenskapsplikten som en stor del av samhällets verksamhet idag lyder under, styr istället utifrån politiskt överenskomna mål. De senare är förvisso också oftast grundade på allmänt accepterade principer men är trots det fjärran från och främmande för varje enskild situation i den professionellas yrkesutövning. Och eftersom resultaten ska redovisas och kontrolleras, opartiskt och objektivt av en extern och oftast överordnad part, blir ekonomiska och effektivitetsmässiga mått de dominerande. Hur många patienter/klienter/kunder/studenten har behandlats och hur snabbt, hur många är nöjda? Då har man kommit ganska långt ut mot kontrollpolen. Om jag istället som yrkesutövare tillerkänns och åtar mig ett professionellt ansvar, bygger det på en tillit både från samhället i stort, ”det allmänna”, från min närmaste uppdragsgivare ”chefen” och från ”motparten”, patienten/klienten/studenten/kunden. En sådan tillit förutsätter och förstärker ett eget, personligt och professionellt ansvar. Bristen på tillit som utgör

essensen i räkenskapsplikten, utkräver istället en helt annan typ av ansvar, nämligen ansvaret att uppfylla fördefinierade mål enligt kvantifierbara indikatorer, med löfte om belöning och hot om repressalier. Då är det inte så underligt att högskolans lärare upplever en starkare övervakning, en minskad personlig frihet och autonomi i arbetet och att alltmer tid ägnas räkenskaps- och redovisningsplikten.¹⁸⁵ Men dessa processer är inte de enda som vi tillämpar inom högskolans värld för att försöka förbättra vår effektivitet; i själva verket finns så många och så omfattande byråkratiska processer, oftast på något sätt lovvärda var och en för sig, att de tillsammans utgör ett ordentligt problem.

¹⁸⁵ Resonemanget här har inspirerats av en kort men grundläggande artikel om skillnaderna mellan och effekterna av professionellt ansvar och accountability av Tone Dyrdal Solbrekke och Tomas Englund. (Solbrekke och Englund 2011).