

Trives trivsel i målstyringen af universiteterne? En analyse af studentertrivsel i de strategiske rammekontrakter

Skinnerup, Thomas

Document Version
Final published version

Published in:
Tidsskrift for Uddannelsesvidenskab

DOI:
[10.7146/djes.v1i1.132588](https://doi.org/10.7146/djes.v1i1.132588)

Publication date:
2022

License
CC BY

Citation for published version (APA):
Skinnerup, T. (2022). Trives trivsel i målstyringen af universiteterne? En analyse af studentertrivsel i de strategiske rammekontrakter. *Tidsskrift for Uddannelsesvidenskab*, 1(1), 117-124.
<https://doi.org/10.7146/djes.v1i1.132588>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

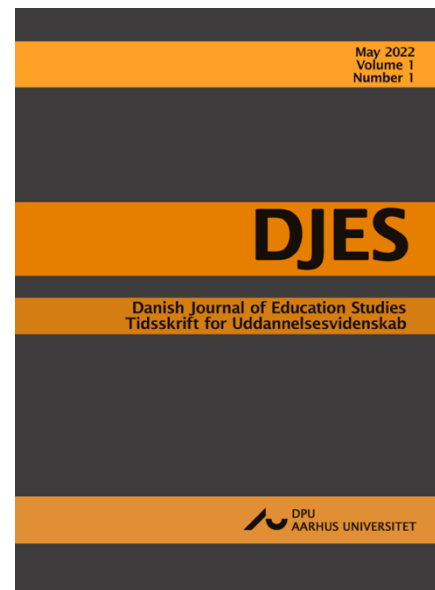
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 16. Oct. 2024





Indblik & Indspark

Trives trivsel i målstyringen af universiteterne? En analyse af studentertrivsel i de strategiske rammekontrakter

Thomas Skinnerup Philipson

Ph.d.-studerende ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School

Publiceret online 15. maj, 2022



Dette værk er licenseret under en
Creative Commons Kreditering 4.0 International-licens

DJES udgives af Afdeling for Uddannelsesvidenskab, Danmarks institut for Uddannelse og Pædagogik, DPU, Aarhus Universitet, AU

Trives trivsel i målstyringen af universiteterne?

En analyse af studentertrivsel i de strategiske rammekontrakter

Thomas Skinnerup Philipsen¹

Stikord: Trivsel, strategiske rammekontrakter, præstationsmålinger

Introduktion

Universiteterne og UFM har indgået de første strategiske rammekontrakter (for CBS, AU og DTU), og som noget nyt er studentertrivsel et af de strategiske mål, som uni-versiteterne skal måles og vurderes på. Det styrkede fokus på trivsel har politisk bevågenhed for regeringen, og inklusionen af trivsel i de strategiske rammekontrakter vidner om den politiske vilje til at gøre noget ved emnet. Dog er det relevant at stille spørgsmålstejn ved, om det giver mening at inkorporere trivsel i et officielt resultatmålesystem, og om de konkrete måder uni-versiteterne har gjort det på er effektfulde. Indsparket stiller skarpt på studentertrivsel som et mål i de strategiske rammekontrakter ved at undersøge deres konceptuelle kvalitet. Indsparket gennemgår litteraturen om præstationsmålinger for den offentlige sektor og uni-versiteterne og den skitserer en analytisk ramme for at forstå samt diskutere den konceptuelle kvalitet i resultatkontrakter. Med udgangspunkt i en analyse af tre uni-versiteters kontrakter diskuteres den potentielle effekt af trivsel i rammekontrakterne og betydningen for uddannelsesstyringen.

Præstationsmålinger i den offentlige sektor og på uni-versiteter

Præstationsmålinger i den offentlige sektor er en del af det internationale skift imod New Public Management, hvor offentlige institutioner styres efter deres outputs (Hood, 1991). Ifølge Kure, Nørreklit & Røge (2020) fungerer præstationsmålinger bedst i den private sektor, hvor der er veldefinerede processer, og hvor resultater kan måles i monetære enheder. Kure et al. (2020) fremhæver udfordringerne ved at overføre den private model for resultatkontrakter til den offentlige sektor,

som er kendetegnet ved uklare mål, svært kvantificerbare resultatstandarder og høj kompleksitet i overensstemmelse mellem den operationelle aktivitet og organisationens formål (Speklé, Verbeeten, & Widener, 2022). Denne store mængde af udfordringer i brugen af præstationsmålinger og resultatkontrakter betyder, at emnet er blevet kaldt den "ultimative udfordring" inden for offentlig styring (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015). På trods af de praktiske og konceptuelle udfordringer ved præstationsmålinger og resultatkontrakter er de stadig en central del af den offentlige styring.

¹ **Kontakt:** Thomas Skinnerup Philipsen, tsph.acc@cbs.dk, Ph.d.-studerende ved Institut for Regnskab, Copenhagen Business School

Præstationsmålinger og resultatkontrakter dominerer også inde for universitetssektoren, hvor outputstyring er blevet en central del af statssystemers forsøg på at sikre effektivitet i driften af universiteterne. Resultatkontrakter skaber en ny form for kontrol og styring af institutionerne ved at skabe en ny form for accountability, hvor man sammenligner de opnåede resultater med de aftalte målsætninger og måltal (Parker, 2013). Forskningen peger på, at universiteterne ofte inkluderer resultatmålene i den officielle organisations- og ledelsesstruktur, mens de afkobler dem fra de faktiske aktiviteter blandt medarbejdere (Dobija, Górska, Grossi, & Strzelczyk, 2019). Dette medfører en symbolsk brug af resultatmål, hvor man følger og opfylder målene for at fremstå legitim over for omverdenen, men hvor målsætningerne har ingen eller lille effekt internt på universiteterne (Dobija et al., 2019).

Ifølge Kure et al. (2020) er det vigtigt at analysere selve resultatkontrakterne og deres konceptuelle styrke og ikke kun brugen af dem. Hermed undersøges aktørernes evne til at skabe en meningsfuld, veldefineret og fælles forståelse af virkeligheden i og omkring kontrakten, hvilket betyder en reel opfyldelse af målsætningerne. Man kan ikke forvente, at målsætningen "bedre undervisning" kan oversættes til interne målsætninger og handlinger på en meningsfuld måde, før der er en delt forståelse blandt kontraktens parter om, hvordan abstrakte ideer omsættes til konkrete målsætninger, og hvordan disse opnås. Konceptuel kvalitet har tre dimensioner: 1) konceptet skal tilskrives en fælles abstrakt mening, 2) der skal være enighed blandt aktører om eksempler som referencepunkter, og 3) konceptet skal suppleres af flere, kvalitative eller kvantitative, kriterier, som er med til at konkretisere den abstrakte idé (Kure et al., 2020).

For at opnå denne sammenhæng mellem målsætning, handling og opnåelse, kræves der en stærkt konceptuel kvalitet i kontrakterne. Hvis den konceptuelle kvalitet er lav, opstår der tvivl om, hvad en målsætning betyder, hvilke måltal der skal bruges, og hvilke handlinger der skal igangsættes for at opfylde målsætningen. Dermed risikerer aktørerne at skabe en illusion om fænomenet, eksempelvis studentertvivsel, og en illusion om hvorvidt og hvordan man styrer og kontrollerer det. Sådanne illusioner mindsker effekten af resultatkontrakterne, da det svækker den kausale sammenhæng mellem målsætning (hvad vi vil opnå), vurderingsgrundlaget (hvornår ved vi om vi har opnået målsætningen), måleinstrument (hvad vi måler for at konkretisere måltallet), og aktiviteterne der igangsættes for at opnå målsætningen. Effekten af, at der skabes en illusion om kontrol, er at ledelsen magtposition bliver styrket. Den manglende fælles referenceramme for at vurdere gode og dårlige målsætninger giver ledelsen mulighed for at styrke og udvide deres magtposition ved at pådutte organisationen en række arbitrære aktiviteter og målsætninger, som hverken interne eller eksterne interessenter kan holde dem ansvarlige for.

For at forstå effekten og betydningen af det nye fokus på studentertvivsel i de strategiske rammecontrakter analyserer jeg nu den konceptuelle kvalitet og sammenhængen mellem målsætning, måltal, måleinstrument og de handlinger der igangsættes.

Tabel 1 viser et overblik over resultatet af analysen, herunder hvordan kontrakterne definerer studentertvivsel, deres strategiske målsætninger og vurderingsgrundlag, hvordan de måler trivsel samt de konkrete aktiviteter de igangsætter.

Universitet	CBS	DTU	AU
Definition på studentertrivsel	Trivsel defineres ikke eksplicit. Instrumentel og individuel forståelse af trivsel. Mistrivsel er den studerendes manglende evne til at leve op til sociale og faglige forventninger.	Trivsel defineres ikke eksplicit, men trivsel ses som et resultat af at studerende møder et fagligt miljø af høj kvalitet og et godt studiemiljø.	Trivsel defineres ikke eksplicit, men anskues som et resultat af gode sociale og faglige fællesskaber. Trivsel sker efter overgangen fra gymnasiet gennem integration ind i fællesskaber.
Strategisk målsætning	"CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel".	"DTU's uddannelser skal være af højeste faglige kvalitet og rammerne for læring og trivsel skal opleves som optimale"	"Styrke studie – og undervisningsmiljøerne med øget faglig og social integration for derved at sikre bedre fastholdelse af og større læringsudbytte for nye studerende"
Vurderingsgrundlag	"CBS-studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse".	"Fastholde god trivsel blandt DTU-studerende".	"Fortsat høj vurdering fra de studerende af studie – og undervisningsmiljø"
Måleinstrument for trivsel	<i>Spørgsmål:</i> "Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse"	<i>Spørgsmål:</i> "Jeg føler mig generelt godt tilpas på min uddannelse".	<i>Spørgsmål:</i> "Der er et godt socialt miljø" og "Der er et godt faglige miljø"
Aktiviteter der igangsættes	Udarbejdelsen af internt struktur for trivselsudfordringer Udbyde redskaber til Selvrefleksion, som yoga og meditation	Udpegelsen af centralt Trivselsteam Forbedre studiestartsforløb Opstille studiemiljøshandlingsplan	Udvikle pre- og onboarding indsatser Didaktiske kurser for førsteårsundervisere Forbedre studiestartsforløb Udvikle fysisk miljø

Tabel 1. Trivsel i de strategiske rammekontrakter

Studentertrivsel i de strategiske rammekontrakter

Definition af trivsel

I CBS's kontrakt defineres trivsel ikke eksplicit, men der er en instrumentel og individualiseret forståelse af trivsel, og høj trivsel anses som en måde til at skabe motivation og sikre "et stort læringsudbytte og en stærk faglig udvikling" (CBS, 2022, s. 10). CBS's kontrakt definerer mistrivsel, som den studerendes manglende håndtering af et "stort og individualiseret forventningspres fra mange sider (familie, venner, studiet, sociale medier, ect)." (CBS, 2022, s. 10). Trivsel forstås som

de studerendes evne til at håndtere disse forventninger gennem "redskaber, strukturer og fællesskaber som kan fungere som modvægt til det oplevede pres og være med til at styrke og udvikle de studerendes faglige motivation og sociale trivsel på studiet" (CBS, 2022, s. 10).

DTU's kontrakt giver heller ikke en eksplicit definition af trivsel, men beskriver det som et resultat af stærke faglige miljøer og et godt studiemiljø. DTU fremhæver, at "et stærkt fagligt engagement, et sundt studiemiljø og adgang til unik infrastruktur skal samtidig danne grundlaget for god trivsel" (DTU, 2022, s. 8). Kontrakten lægger stor vægt på, at høj faglig kvalitet sikrer god trivsel, ved at fremhæve forskningsinfrastruktur

såsom adgang til laboratorier og bestemt udstyr som grundlaget for god trivsel. For DTU er det vigtige at der skabes "et stærkt fagligt og socialt tilhørsforhold" til universitet, og der skal derfor være en stærk relation mellem den enkelte studerende og de faglige og sociale miljøer gennem hele uddannelsesforløbet.

AU definerer ikke, hvad trivsel er, men understreger, at trivsel er et resultat af at have gode sociale og faglige miljøer. AU beskriver, hvordan de vil "fremme den faglige og sociale integration" for den studerende ind i universitetets "faglige og sociale fællesskaber" (AU, 2022, s. 8). Trivsel er en aktiv inddragelse og deltagelse i en række fællesskaber. AU fokuserer på, hvornår integrationen, og dermed trivslen, sker. Det er i "overgangen mellem gymnasieskolen og universitetet" (ibid), at den sociale og faglige integration skal ske, og der er en implicit antagelse om, at integration er en éngangsproces, som, hvis den lykkes, skaber god trivsel.

Der er forskel i definitionen af trivsel som abstrakt idé. Hvor CBS fokuserer på den enkelte studerende og det pres, de oplever, flytter DTU og AU-fokus over til det faglige og sociale miljø. Men her er der også forskelle mellem de to universiteter. DTU positionerer det faglige miljø, såsom forskningsinfrastruktur, som det mest centrale, og studiemiljøet som noget man bør have en tilknytning til. AU snakker derimod om en decideret integration ind i sociale og faglige miljøer, og specificerer, at dette sker på et bestemt tidspunkt for den studerende, nemlig i overgangen fra gymnasiet. En anden forskel er, at CBS ser trivsel som et middel til at opnå god læring, hvor AU og DTU i stedet definerer trivsel som resultatet af gode faglige- og sociale miljøer.

Den manglende fælles definition blandt aktørerne om, hvad studentertrivsel er, betyder, at universiteterne fortolker og definerer den abstrakte idé på forskelligartede måder. Det medfører, at kontrakterne arbejder med studentertrivsel ud fra vidt forskellige præmisser og forståelsesrammer. Den manglende fælles forståelse af trivsel på tværs af institutionerne og UFM er med til at svække den konceptuelle kvalitet.

De strategiske målsætninger og måltal

CBS's mål er, at universitetet "styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel" (CBS, 2022, s. 10). På CBS er den individuelle studerende den enhed, som der arbejdes ud fra for at forbedre trivslen. Det er den individuelle studerendes faglige udvikling og trivsel der fremhæves som det strategiske mål, og ved at forbedre den enkelte studerendes trivsel skaber man bedre læring og kvalitet i undervisningen. Grundlaget for at vurdere målopfyldelsen for CBS er studenterbaseret, og er, at "CBS's studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse" (CBS, 2022, s. 11). Der er en klar intern sammenhæng mellem CBS's definition af studentertrivsel, deres målsætning for den, og hvordan de vurderer at have opnået målsætningen.

DTU's målsætning er, at "DTU's uddannelser skal være af højeste faglige kvalitet og rammerne for læring og trivsel skal opleves som optimale" (DTU, 2022, s. 8). Uddannelserne og rammerne omkring trivslen er de enheder universitetet arbejder med, hvilket afspejler DTU's store fokus på det faglige indhold i deres uddannelser, samt at studiemiljøet er en ramme, som studerende kan være inden for gennem deres tilhørsforhold til det. Målopfyldelsen for DTU er, at "Fastholde god trivsel blandt DTU-studerende" (DTU, 2022, s. 9). Beskrivelsen af målopfyldelsen flytter fokus fra uddannelserne over til de enkelte studerende og antyder, at god trivsel allerede er opnået i en grad, som skal opretholdes. Dermed er der sammenhæng mellem DTU's definition og målsætning for studentertrivsel, men i deres vurderingsgrundlag sker der et skift fra det faglige miljø og uddannelserne over til de studerende som enhed.

AU nævner ikke trivsel i deres målsætning, som er, at universitetet skal "Styrke studie – og undervisningsmiljøerne med øget faglig og social integration for derved at sikre bedre fastholdelse af og større læringsudbytte for nye studerende". (AU, 2022, s. 8). Der er dog en høj grad af overensstemmelse mellem universitetets forståelse af trivsel og den strategiske målsætning, da studie- og undervisningsmiljøerne udgør de enheder, der skal

forbedres, og da integrationen ind i miljøerne er midlet til at opnå forbedringen. Det er bemærkelsesværdigt, at trivsel ikke nævnes i målsætningen, og man kan spørge, hvorfor universitetet så bør arbejde med det. Det understreger dog, at AU ser trivsel som et resultat af at forbedre studie- og undervisningsmiljøerne. Vurderingsgrundlaget er en "Fortsat høj vurdering fra de studerende af studie- og undervisningsmiljø" (AU, 2022, s. 9). Opfyldelseskriteriet viser en intern sammenhæng mellem definitionen af trivsel, målsætningen og opfyldelseskriteriet, ved at fremhæve de sociale og faglige miljøer. Det er dog bemærkelsesværdigt, at ordet trivsel forsvinder fra både målsætningen og opfyldelseskriteriet, og dette viser svagheden ved den manglende fælles forståelse af hvad trivsel er.

Universiteterne arbejder forskelligt i forhold til at sætte strategiske målsætninger som afspejler deres forskellige definitioner (eller mangel derpå) af trivsel. De strategiske målsætninger og opfyldelseskriterier for universiteterne viser, at der i nogen eller høj grad er en intern sammenhæng mellem definition og forståelse af trivsel, og hvordan universiteterne og UFM vurderer graden af opnåelse. Dog er der stor forskel på hvilke enheder universiteterne arbejder gennem for at forbedre trivsel; de studerende, uddannelserne og rammerne for studiemiljøet, eller direkte gennem det sociale og faglige miljø. Dette indikerer, at der mangler eksemplariske referencepunkter for, hvad trivsel er, hvilket medfører stor diversitet i forsøget på at konkretisere den abstrakte idé til mere konkrete målsætninger og vurderingsgrundlag på tværs af universiteterne. Samtidig fremhæver diversiteten i de strategiske målsætninger manglen på en kollektiv forståelse af trivsel på tværs af universiteterne, som betyder, at AU helt undgår at bruge ordet "trivsel" i deres målsætning.

Måleinstrumenter i kontrakterne

Overordnet set benytter alle tre universiteter det samme overordnede måleinstrument i form af "Danmarks Studieundersøgelse", som er en national undersøgelse, som leverer data til

Uddannelseszoom samt UFM's læringsbarometer. Selvom alle tre universiteter bruger data fra samme undersøgelse, vælger de dog vidt forskellige spørgsmål fra undersøgelsen.

CBS benytter spørgsmålet "Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse", som måler de studerendes egen vurdering af, hvor gode de er til at håndtere forventninger på uddannelsen. Der er en direkte sammenhæng mellem CBS's definition, målsætning og vurdering og det valgte måleinstrument, da alle har den studerende som enhed og fokuserer på håndteringen af forventninger til uddannelse. Den interne sammenhæng mellem den abstrakte idé, eksemplificeringen i målsætningerne og den kvantitative måling af trivsel peger på en højere konceptuel kvalitet i CBS's kontrakt.

DTU bruger det mere overordnede spørgsmål "Jeg føler mig generelt godt tilpas på min uddannelse", hvilket i lille grad afspejler deres fokus på den faglige kvalitet og studiemiljøet, som fremhæves i definitionen og den strategiske målsætning. De supplerende kriterier, her den kvantitative vurdering af spørgsmålet om veltilpashed blandt studerende, konkretiserer trivsel som begreb i DTU's kontrakt, men der sker et skred væk fra universitetets definition af trivsel som abstrakt idé, hvilket medfører en lav konceptuel kvalitet.

AU fokuserer, i forlængelse af deres målopfyldelseskriterie, på at måle på de studerendes svar på spørgsmålene om "Der er et godt socialt miljø" og "Der er et godt fagligt miljø". De konkrete måleinstrumenter har en stærk sammenhæng med AU's definition af trivsel, og understøtter den valgte definition af trivsel.

Der opstår dog et centralt problem, når man ser på tværs af kontrakterne: De specifikke måleinstrumenter, i form af de konkrete spørgsmål, belyser vidt forskellige aspekter af trivsel og måler på ingen måde det samme. Dette vidner om lav konceptuel kvalitet på tværs af kontrakterne. AU's spørgsmål er fra den del af "Danmarks Studieundersøgelse", som omhandler det overordnede faglige og sociale miljø, mens CBS og DTU benytter spørgsmål fra afsnittet om trivsel. Der er ikke nogen forklaring på, hvorfor man ikke vælger at måle på det samme på tværs af institutioner, eller

hvorfor man ikke bruger alternative spørgsmål fra undersøgelsen såsom "Har du oplevet at føle dig ensom på studiet", "Jeg kan komme i tvivl om, hvorvidt jeg hører hjemme på min uddannelse", eller "Det sociale miljø øger min motivation for at studere". En anden mulighed er at beregne et gennemsnit af alle 15 spørgsmål omkring trivsel for dermed at få et mere holistisk billede af fænomenet. På trods af en stærk intern sammenhæng i flere af kontrakterne viser de forskelligartede måleinstrumenter tydeligt, at trivsel på sektorniveau er så diffust defineret, at det er svært at forestille sig, at kontrakterne faktisk arbejder med det samme fænomen.

Aktiviteter der igangsættes

CBS vil, med udgangspunkt i deres studenterfokuseret definition, tilbyde de studerende kurser og redskaber til at håndtere stress, som meditation og yoga. Samtidig vil de opbygge en intern struktur til at "forebygge og arbejde med trivselsudfordringer" (CBS, 2022, s. 10) og igangsætte en række projekter, der skal forbedre de studerende faglige motivation og sociale trivsel. DTU fokuserer på at styrke de studerendes tilhørsforhold gennem studiestarten, og vil integrere studiemiljø ind i de løvbundne uddannelsesevalueringer, samt oprette et centralt trivselsteam. AU vil udvikle det fysiske undervisnings- og studiemiljø, og fokuserer eksplicit på overgang fra gymnasiet til universitetet ved at forbedre studiestarten, opkvalificere førsteårsundervisere og skabe en god on-boarding af de studerende.

Kontrakterne specificerer i varierende grad hvilke aktiviteter universiteterne igangsætter for at opnå målsætningerne, og aktiviteterne varierer i karakter og format. DTU og AU vil begge forbedre studiestartsforløbene. Selvom de arbejder med forskellige definitioner, målsætninger og opfyldelseskriterier for trivsel mener begge universiteter, at den samme aktivitet kan give bedre trivsel. Hvis der er forskel i resten af resultat-kæden, hvorfor medfører den samme aktivitet så forbedringer af begge universiteters målsætninger? Der bliver heller ikke svaret på, hvorfor en bedre studiestart bidrager ligeligt til den generelle følelse af

veltilpashed på en uddannelse (DTU's mål) og til det sociale miljø overordnet set (AU's mål). Samtidig er det uklart, hvorfor CBS ikke arbejder med at forbedre studiestarten, eller hvorfor AU og DTU ikke tilbyder deres studerende kurser til stresshåndtering. Der er usikkerhed om, hvordan aktiviteterne sikrer en opnåelse af de strategiske målsætninger, og uklarheden svækker forståelsen af den kausale sammenhæng mellem aktivitet, måleinstrumentet, målsætning og opfyldelseskriterie, hvilket vidner om lav konceptuel kvalitet.

Konklusion

Gennemgangen af de strategiske rammekontrakter viser, at afsnittene om studentertrivsel har en lav konceptuel kvalitet. Dette skaber tvivl om, hvorvidt resultatkontrakterne bidrager til at forbedre trivslen, da en manglende fælles definition og forståelse af fænomenet resulterer i stor divergens i universiteternes målsætninger, vurderingsgrundlag, måleinstrumenter og aktiviteter der igangsættes. Den manglende enighed om, hvad studentertrivsel er og hvordan det forbedres, betyder, at der ikke er en kollektiv ramme for at vurdere den kausale sammenhæng mellem resultat-kæden i de enkelte rammekontrakter. Den manglende ramme besværliggør aktørers mulighed for at vurdere kvaliteten i universiteternes målsætninger, om bedømmelsesgrundlaget er præcist, og hvorvidt datagrundlaget og de brugte måleinstrumenter reelt måler trivslen. Samtidig skaber den lave konceptuelle kvalitet en illusion om trivsel og en illusion om kontrol med trivsel. Denne illusion styrker ledelsens magtposition, da fraværet af en fælles forståelsesramme mindsker muligheden for at holde dem ansvarlige for deres handlinger. Det er derfor relevant at stille spørgsmålstegn ved om inddragelsen af trivsel i kontrakterne er meningsfuld, men også om kontrakterne som helhed tjener et styringsmæssigt formål, hvis de er plaget af lav konceptuel kvalitet.

Referencer

- Aarhus Universitet (2022). Strategisk rammekontrakt 2022-2025
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financial Accountability and Management*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Copenhagen Business School (2022). Strategiske rammekontrakt 2022-2025
- Danmarks Tekniske Univeristet (2022) Strategiske rammekontrakt 2022-2025
- Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G., & Strzelczyk, W. (2019). Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(3), 750–781. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kure, N., Nørreklit, H., & Røge, K. M. (2020). Objective and results-based management of universities : Constructing reality or illusions ? *Financial Accountability & Management*, (March), 1–27. <https://doi.org/10.1111/faam.12251>
- Parker, L. D. (2013). Strategising : The Financial Imperative. *Financial Accountability & Management*, 29(February), 1–25. <https://doi.org/10.1111/faam.12000>
- Speklé, R. F., Verbeeten, F. H. M., & Widener, S. K. (2022). Nondyadic control systems and effort direction effectiveness: Evidence from the public sector. *Management Accounting Research*, 54(September 2021). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100769>