

Att leda en högskola och driva verksamhetsutveckling

Björn Brorström

KFi

KFi-rapport nr 150

Att leda en högskola och driva verksamhetsutveckling

Björn Brorström

KFi-rapport nr 150

ISBN 978-91-87454-63-9
© KFi tillsammans med författarna 2019
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

Förord	7
1. Förhållningssätt, uppdrag och rapportens disposition	9
2. Aktörer	13
Regeringen.....	13
Styrelsen.....	15
Högskolans ledning - rektors ledningsråd.....	17
Chefer	18
Studenterna	19
Kollegiet	20
Samverkanspartners och samverkan.....	22
3. Organisation, styrning och kommunikation	29
Organisation och organisationsförändring	29
Styrning och resursfördelning - fokus på handling	31
Nätet - kommunikation och kunskap.....	33
4. Universitet och högskolors betydelse för hållbar utveckling	35
Uppgiften	35
Förutsättningar och förmåga	36
5. Några klassiska svårigheter för gynnsam verksamhetsutveckling ..	39
Helhet och delar	39
Formellt och informellt	40
Förtroende och kontroll	41
Frihet och ansvar	42
Referenser	43

Förord

Det finns alltid anledning att dela med sig av vunna erfarenheter. Jag har varit verksam inom universitet- och högskolesektorn i 40 år och kände ett behov nu när jag vid årsskiftet lämnade mitt uppdrag som rektor vid Högskolan i Borås att redovisa några funderingar, uppfattningar och insikter som arbetet med att utveckla högre utbildning och forskning givit mig. Min skrift handlar framförallt om tiden vid Högskolan i Borås, uppdraget som rektor och arbetet i högskolans ledning. Mina resonemang bygger på mina upplevelser, kanske har medarbetare som varit med andra hågkomster och bedömningar av ställningstaganden och skeenden. Det må vara så men det här är min berättelse, min historia. Jag har ändå i viss mån kvalitetssäkrat texten genom att låta några av mina närmaste medarbetare läsa och kommentera. De har också ombetts att ge sin uppfattning om hur de uppfattar skriftens intresse för andra än de närmaste. Min tolkning är att de gav mig klartecken att gå vidare och färdigställa arbetet.

Med förhoppning om givande läsning

Hamburgö i mars 2019
Björn Brorström

1. Förhållningssätt, uppdrag och rapportens disposition

Nu är jag inte rektor längre. Vid årsskiftet 2018/19 lämnade jag uppdraget som rektor vid Högskolan i Borås. Jag tillträdde i augusti 2011, vederbörligen föreslagen av styrelsen och tillsatt av regeringen och lämnade uppdraget i december 2018. Jag är nu "tidigare rektor" och professor i företagsekonomi, tillbaka i kärnverksamheten således. Det har varit en händelserik tid och ett intressant, givande, spännande och emellanåt marigt uppdrag, hittar inget bättre ord eftersom jag starkt ogillar det alltför ofta använda ordet utmanande. Min tolkning kort och gott av uppdraget som rektor är och har varit att verka för att stärka lärosätet och utveckla utbildning och forskning. Ytterst handlar det om att se till att våra studenter blir välutbildade och omsorgsfullt förberedda för det kommande yrkeslivet.

För ett ungt och mindre/medelstort lärosäte som Högskolan i Borås är innebörden av att stärka lärosätet att profilera verksamheten och därigenom öka lärosätets attraktionskraft, vilket i sin tur stödjer rekrytering av studenter, medarbetare och befrämjar samverkan. Över tid har jag också blivit alltmer övertygad om universitet och högskolors stora betydelse för en hållbar utveckling i en bred bemärkelse och för att målen i Agenda 2030 ska kunna nås och implementeras. Profilering av ett ungt och mindre/medelstort lärosäte sker genom att utveckla och etablera starka forskningsmiljöer. Ett lärosäte blir vanligtvis känt för de utmärkande och starka forskningsprojekt och forskningsprogram som bedrivs och inte för hög kvalitet i utbildningen, det förutsätts och förväntas av alla att så är fallet. Det kan tyckas vara märkligt och felaktigt, men det är precis så som det förhåller sig. Det är också i första hand genom att kunna peka på och bli kända för starka, unika och omfattande forskningsmiljöer som högskolor kan tilldelas universitetsstatus och därigenom erhålla såväl ökade resurser som stärkt legitimitet och attraktivitet. Däremot handlar universitets- och högskolors stora betydelse för implementering av målen i Agenda 2030 framförallt om utbildning och kunskapsspridning. Vi har ett viktigt uppdrag

i att beskriva, problematisera, förklara samband och bidra till ökad förståelse hos studenter och aktörer i vår omgivning för de stora bekymmer samhället står inför och måste hantera för en hållbar samhällsutveckling. Ett hållbarhetsperspektiv måste integreras i utbildning och forskning och även prägla samverkan med aktörer i vår omgivning.

Det är en förpliktelse enligt min uppfattning att som företrädare och ansvarig för en verksamhet aktivt driva och medverka till att formulera visioner och mål för verksamheten och engagerat och systematiskt planera, besluta och agera i enlighet med fastställda visioner och beslut. Det är ett ständigt pågående envist och tålmodigt arbete att sträva efter att förverkliga intentioner i måldokument och planer och alla avvikelser från den röda tråden som inte för mot målet måste försöka undvikas och hanteras eller noga motiveras. Detta ställningstagande till former för strategiarbete innebär inte att åsikter av olika slag om mål och delmål och om processen från förslag till måluppfyllelse inte tas tillvara och beaktas. Ställningstagandet innebär inte heller att hänsyn inte tas till omvärldsförutsättningar och omvärldsförändringar, men betydelsen av långsiktighet och uthållighet måste understrykas. Ett exempel är Högskolan i Borås vision och uttalade ambition att bli det tredje universitetet i Västsverige. Visionen är beslutad av styrelsen och ligger fast och verksamheten inom lärosätet utvecklas successivt så att allt fler universitetskvaliteter tillförs; examensrättigheter på avancerad nivå, starka forskningsprogram, utvecklad samverkan, men argumentationen för att bli det tredje universitet måste anpassas till de förutsättningar som råder. I strategin att bli det tredje universitetet innefattas att inte framstå som politiskt naiva utan argument och resonemang måste baseras på förståelse för politikens villkor och preferenser. Detta sagt samtidigt som regeringens sätt att agera i frågan om universitetsstatus har en hel del i övrigt att önska. Det skulle kunna vara väsentligt mycket tydligare hur universitetsstatus uppnås och bedömningen av kvalitet bygga på klara kriterier och krav.

Vilka är då förutsättningarna och medlen för att åstadkomma utveckling och förändring och ett närmande till den vision som gäller och vilka är hindren? I det följande resonerar jag kring en rad i sammanhanget betydelsefulla och inflytelserika aktörer och hur dessa stödjer utvecklingen, men också vilka hinder som måste hanteras, som kan vara orsakade av aktörernas agerande eller brist på agerande. Aktörerna som avhandlas är regeringen, styrelsen, ledningsrådet, chefer, studenterna kollegiet och samverkanspartners. Därefter resonerar jag kring organisation, styrning, resursfördelning och kommunikation som medel för att nå mål och åstadkomma förändring och en gynnsam utveckling. Särskilt

resonerar jag kring organisering, varför organisationsförändring genomförs och vad som kan åstadkommas genom att förändra organisationsstrukturen. I ett särskilt avsnitt behandlas universitet och högskolors förutsättningar och förmåga att bidra till en hållbar utveckling. Jag avslutar skriften med att kommentera, utifrån mina erfarenheter, klassiska svårigheter och avvägningar för att åstadkomma verksamhetsutveckling och bidra till en gynnsam samhällsutveckling.

Jag har valt det korta formatet för denna skrift och en text som baseras på det jag varit med om och hur jag uppfattar att saker och ting hänger samman. Jag har valt bort beskrivningar av vilka förutsättningarna är och vilken inramningen formellt sett är för universitet och högskolor. Jag gör inte heller några jämförelser mellan olika typer av högskolesystem eller mellan lärosäten i det svenska högskolelandskapet. Jag har också valt bort att placera in universitet och högskolor som organisationer och resonemang jag gör om aktörer, organisering och styrning i ett teoretiskt sammanhang. Det finns andra som har beskrivit lärosätenas uppgift, egenskaper, roll och förutsättningar på ett uttömmande och förtjänstfullt sätt. Jag hänvisar här till Benner (2008), Casson (2015) och Engvall (2016).

Jag har också gjort den bedömningen att någon beskrivning av Högskolan i Borås inte behövs. Det räcker med att säga att Högskolan är ett mindre/medelstort lärosäte med 5 500 helårsstudenter, närmare 750 anställda och med en omsättning på något över 700 Mkr. Verksamheten har expanderat kraftigt sedan etablering 1977 och under senare år framförallt forskningsverksamheten. Högskolan i Borås har givits uppdraget att från och med januari 2019 genomföra polisprogrammet, vilket innebär att utbildningsverksamhetens omfattning nu kommer att öka kraftigt.

Mitt bidrag till diskussionen om universitets och högskolors uppdrag och hur verksamheten kan utvecklas är egna och aktuella erfarenheter av att vara verksam på ledningsnivå i närmare tolv år, fyra och ett halvt år som prorektor och sju och ett halvt år som rektor, vid Högskolan i Borås. I viss mån har även erfarenheter och insikter vunna vid tidigare chefsuppdrag inom Göteborgs universitet betydelse. Till saken hör nog också att det är viktigt att veta vid läsning av texten att jag till min profession är lärare och forskare i organisation, styrning och redovisning med särskilt intresse för studier av offentliga organisationer.

2. Aktörer

Regeringen

I slutet av februari månad varje år översänds lärosätenas och myndigheternas budgetunderlag till regeringen. Budgetunderlaget är beslutat och fastställt av styrelsen. Benämningen budgetunderlag är bestämd utifrån regeringens perspektiv, dokumenten är underlag för regeringens arbete med budgeten för den kommande perioden. Det finns inga direkta formkrav för budgetunderlaget, men de flesta förefaller göra på ungefär samma sätt. Underlaget domineras av en redogörelse för befintlig verksamhet och dess förutsättningar och inriktning, egentligen rätt onödig eftersom årsredovisningen för det gångna året översänds samtidigt med budgetunderlaget till regeringen. Avslutningsvis i dokumentet följer en beskrivning av och argumentation för några särskilda prioriteringar som lärosätet eller myndigheten gärna ser att regeringen stödjer och finansierar. Mycket tid och möda ägnas med rätta åt att upprätta budgetunderlaget och inte minst då att argumentera för de särskilda satsningarna. Senare samma år i april/maj genomförs därefter myndighetsdialoger där budgetunderlaget är ett av underlagen för avstämning med departementet.

Varje år utspelar sig samma historia, i alla fall för oss på Högskolan i Borås. Förhoppningsfulla åker vi, det vill säga rektor, prorektor, förvaltningschef, economicontroller och vid de senaste tillfällena även styrelseordförande, till Stockholm för myndighetsdialog. Vi vässar argumenten in i det sista, vilket är när vi sitter i receptionen på utbildningsdepartementet och väntar på att bli insläppta till dialogmötet. Den avsatta tiden för mötet med departementet, som leds av statssekreteraren eller departementsrådet, är en och en halv timma och handlar mest om att vi besvarar ett antal frågor, till exempel varför vi inte har lyckats fylla platserna på lärarutbildningen och hur vi arbetar med breddad rekrytering och internationalisering. När vi kommer till våra frågor om ökade resurser till profilmråden och ambitionen att bli det tredje universitetet i Västsverige så inser vi snabbt att vi inte heller denna gång kommer att få bekräftelser och positivt gensvar. Vi tackar för ett trevligt möte och tar oss lätt stukade ifrån departementet tillbaka till tåget, som förhoppningsvis avgår i tid, för hemresa.

Proceduren upprepas dessvärre varje år! Det är givetvis i någon mening begripligt att företrädare för departementet och regeringen agerar som de gör. Det går inte att lova saker vitt och brett och till höger och vänster. Men det skapar en knepig relation mellan uppdragsgivaren och uppdragstagaren, mellan principalen och agenten när det inte går att föra en mer ingående diskussion kring viktiga frågor för lärosätet. Det kan ju också vara som så att regeringen faktiskt missar något angeläget genom strategin att inte ta sig tid att lyssna och inte avsätta tillräckligt med tid för dialog. Faktum är att jag under mina år som prorektor var med på en kollektiv myndighetsdialog. Vi var säkert ett tiotal lärosäten som tillsammans träffade statssekreteraren under några timmar. Orsaken till att vi var ihop buntade på det viset var just tidsbrist inom departementet. De hade helt enkelt inte tid med oss företrädare för mindre lärosäten och frågan infinner sig vad som istället prioriterades. Det behövs väl inte sägas att den kollektiva dialogen var mer eller mindre av noll och intet värde.

Myndighetsdialogen är det tillfälle som finns för ett lärosäte att tala med regeringen på tu man hand, såvida inte företrädare för regeringen besöker lärosätet, vilket händer, eller att lärosätet utverkar tid för en särskild uppvaktning. Högskolan i Borås har försökt några gånger under mina år på högskolan men misslyckats varje gång. Ett möte för att diskutera lärarutbildning i samverkan med Högskolan i Skövde var inte tillräckligt angeläget för att kunna prioriteras utan fick bli en punkt av många på det årets myndighetsdialog.

Vi har ett uppdrag att genomföra utbildning och forskning i enlighet med lagstiftning, förordning och regleringsbrev. Vi genomför regeringens politik, arbetar i enlighet med den statliga värdegrunden och verkar för att statsförvaltningen ska vara effektiv och attraktiv. Och vi finner oss i de villkor och omständigheter som gäller. Men jag skulle gärna vilja ha ett departement med större mottagningskapacitet och ett departement som var starkare i förhållande till finansdepartementet, så att vi mer ingående kunde resonera om för sektorn och lärosätet angelägna frågor. Det skulle gagna framväxten av ett effektivt högskol-
elandskap. Detta under förutsättning att den ökade kapaciteten inom departementet används till att lyssna och lära, inte till att kontrollera och styra. Mer kunskaper om sektorn innebär rimligtvis också ökad styrka för utbildningsdepartementet gentemot finansdepartementet.

I sammanhanget ska också Universitets- och högskolerådet (UHR) och Universitetskanslersämbetet (UKÄ) nämnas. Det är för universitet och högskolor två viktiga myndigheter som båda med olika regeringsuppdrag nära följer verksamheten inom universitet och högskolor. UHR:s stöd till universitet

och högskolor i frågor om internationalisering och breddat deltagande är betydelsefullt för verksamhetsutveckling. UKÄ:s systematiska arbete med rättssäkerhetsfrågor och med att säkra kvalitet i utbildning och forskning är central. Efter många och långa diskussioner mellan berörda aktörer där universitet och högskolor i hög grad företrädades av Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF), om lämpliga former för utvärdering gäller nu en ordning för kvalitets-säkring som de flesta förefaller vara tillfreds med och som har goda förutsättningar att vara kvalitetsdrivande och gynnsam för verksamhetsutveckling.

Styrelsen

Styrelsen för ett universitet eller högskola har enligt högskolelagen inseende över högskolans alla angelägenheter och svarar för att alla dessa angelägenheter fullgörs. Mer specifikt anger högskoleförordningen att styrelsen ska fatta beslut om viktigare frågor såsom årsredovisning och budgetunderlag. Styrelsen ska också tillse att en god intern kontroll och styrning föreligger. Styrelsen har en betydelsefull roll som sista led i behandling och beslut i för lärosätet strategiska frågor, bland annat beslut om budgetunderlaget och årsredovisningen som tillsänds regeringen.

Ett styrelsemöte är alltid en speciell händelse. Vid styrelsemötet ska för högskolan nödvändiga och viktiga beslut fattas och styrelsemötet och styrelsebeslut är som sagt sista ledet i en kedja av aktiviteter, från en idé om en satsning eller ett krav på att upprätta ett specifikt dokument, som på olika sätt behandlats och beretts, till att till sist vara ett beslutsförslag från rektor. Ett styrelsebeslut om en föreslagen strategisk inriktning skapar givetvis tyngd i frågan och ger ledningen för högskolan och rektorn kraft och legitimitet i genomförandet.

Det finns alltid ett visst mått av osäkerhet och oförutsägbarhet i samband med styrelsebehandling och beslut. Det kan handla om oväntade frågor som kommer att ställas och som fordrar uppmärksamhet. Sådana frågor, andra uppfattningar om bästa lösning och alternativa tolkningar av skeenden och problem som ligger till grund för ett beslutsförslag är oftast inspirerande och positiva för kvaliteten på de beslut som fattas. Styrelsen blir ett centralt stöd i beslutsprocessen och medverkar till att säkra kvalitet i fattade beslut.

Men allt är inte rosenrött ur en rektors perspektiv. Det förekommer naturligtvis att styrelseledamöter har invändningar mot beslutsförslag, synpunkter på underlagets kvalitet eller andra uppfattningar om strategisk inriktning som kan vara mer eller mindre försvårande och problematiska ur ett ledningsperspektiv. Ett exempel under mina år som rektor är ett förslag från några styrel-

seledamöter om att mildra en skrivning i ett policydokument om prioritering av forskning om hållbar utveckling. Min uppfattning var att en förändring av formuleringen i beslutsförslaget från att forskning om hållbar utveckling prioriteras till det mycket mer bleka och intetsägande att forskning om hållbar utveckling är prioriterad skulle vara olycklig. Jag hade svårt att förstå och acceptera invändningen utifrån omständigheten att Högskolan i Borås ska vara den hållbara högskolan. Jag lyckades, efter att först fått frågan på återremiss, att på det kommande styrelsemötet få med mig hela styrelsen på den starkare skrivningen. Här handlade det om argument utifrån olika uppfattningar i en sakfråga. Agerandet från min sida i frågan handlade om betydelsen av att ha en enig styrelse bakom våra fortsatta ansträngningar att bli den hållbara högskolan. Besvärande kan det vara om det är sakfel i en handling eller om den är undermåligt formulerad. Dessbättre har kritik av det slaget väldigt sällan framförts utan tvärtom har snarare beröm framförts för hög kvalitet på handläggning, föredragning och beslutsunderlag. Ett gott betyg inte minst för högskolans controllers som handlägger många av styrelseärendena.

Värre är naturligtvis när frågor drivs i en styrelse utifrån vad som kan uppfattas vara särintressen, till exempel att någon företräder ett ämne eller organisatorisk enhet mycket starkt. Vi har under mina år i styrelsen som rektor och prorektor i stort sett varit befriade från argumentation utifrån särintressen, men det har förekommit och det är synnerligen problematiskt ur ett verksamhetsperspektiv. Samtliga ledamöter är tillsatta för att se till helheten och högskolans bästa och inte för att föra fram en specifik verksamhet eller aktivitet, men som sagt det förekommer och det sänker kvaliteten på styrelsearbetet.

Riktigt knepigt blev det vid ett tillfälle då styrelsen på grund av stor oenighet faktiskt fick rösta om inrättandet av en utbildning som enligt min uppfattning var helt i linje med högskolans inriktning att stödja professionsutveckling, men där företrädare för den berörda professionen ville förhindra inrättandet. De ansåg att utbildningen och valideringen av deltagarnas yrkeskompetens som var en del av utbildningen skulle försvaga professionens unicitet och legitimitet. Med ordförandes utslagsröst fattades beslut efter en intensiv och inte särskilt kvalitativ diskussion om inrättande och utbildningen har sedan dess utifrån alla tänkbara perspektiv blivit en stor framgång. Skickliga och erfarna styrelseordförande krävs för att hantera särintressen i ett styrelsearbete och det har jag haft förmånen att ha under mina år som rektor.

Var gränsen går mellan ett omotiverat särintresse som inte stödjer helheten och en uppfattning som någon driver för beslut om verksamhetens bästa är

givetvis svår att fastställa. I vilket fall som helst blir det en speciell stämning i styrelserummet när känslan av särintresse infinner sig, när delen förefaller sättas före helheten.

Högskolans ledning - rektors ledningsråd

Till stöd för rektors beslut i olika frågor, förberedelser av styrelseärenden och för information, kommunikation och koordinering av verksamheten finns ett ledningsråd som sammanträder regelbundet, i princip varje vecka, på Högskolan i Borås på måndag förmiddag. Sammanträde varje vecka är nog regel. I ledningsrådet vid Högskolan i Borås finns cheferna för de tre akademierna, förvaltningschef, HR-chef, prorektor och studentrepresentant. Till ledningsrådet adjungeras i särskilda frågor vice rektor, samverkansstrateg och controllers. Utmärkande för rektors ledningsråd är att det är på en övergripande strategisk nivå och medlemmarna i rådet har på nästa organisatoriska nivå egna ledningsråd att driva. Till skillnad från rektors ledningsråd möts medlemmarna i dessa råd mer kontinuerligt i vardagen, kan ha tjänsterum bredvid varandra och träffas i lunchrummet. Rektors ledningsråd eller högskolans ledningsgrupp om man så vill blir på grund av den vardagliga distansen av något annorlunda karaktär, det finns inte samma möjligheter till och kanske inte heller behov av fördjupade relationer mellan medlemmarna, men inte heller sker något slitande och nötande på varandra i vardagen. Distinktionen mellan olika typer av ledningsråd är viktig att göra, men jag har aldrig fått något stöd för betydelsen av distinktionen från organisationskonsulter som jag talat med.

Ett fungerande ledningsråd bygger i vilket fall som helst på ett bra samarbete inom rådet och en stor öppenhet. Samarbete och öppenhet bygger på att ledamöterna har förtroende för varandra och att inga dolda agendor förekommer. Som ordförande i ledningsrådet är det min uppgift att på alla sätt och vis försöka skapa en sådan öppenhet. En risk i sammanhanget när några av ledamöterna har sin bas centralt på högskolan och andra företräder en akademi och finns närmare kärnverksamheten är att det uppstår en "vi och dom" situation. Detta måste undvikas. Jag har på alla sätt och vis försökt förhindra detta och fört upp frågor till ledningsrådet utan att svar och lösningar redan är diskuterade och formulerade av rektor tillsammans med någon slags inre krets. Över tid har ledningsrådet fungerat allt bättre, men det har varit skört och ibland ansträngande att hålla ihop gruppen. Det är viktigt att inte ha för höga förväntningar på samarbetet i en grupp av den karaktären som rektors ledningsråd utgör, men därmed inte sagt att öppenhet inte är en nödvändighet. I vilket fall som helst

har ledningsrådet och ledamöternas med- och mothåll i olika frågor haft stor betydelse för att säkra och höja kvaliteten på beslut, koordinera verksamheten och underlätta genomförande.

Chefer

Chefer och hur de utövar sitt ledarskap är självfallet helt avgörande för verksamhetsutveckling. Det finns i litteraturen en mängd egenskaper som knyts till det goda chefs- och ledarskapet, vilken betydelse chefer har och hur för att åstadkomma en gynnsam utveckling. Jag tänkte inte ödsla textutrymme åt att upprepa ett antal egenskaper som är kända för alla och som säkert i de allra flesta situationer och sammanhang är alldeles utmärkt viktiga, men ofta är beskrivningarna av egenskaperna alldeles för enkla och romantiska. En iakttagelse jag gjort i samband med ett antal chefsrekryteringar och vid chefsutbildningar jag gått är att det är mycket svårare att redovisa svaga sidor i sitt eget ledarskap än styrkor, helt naturligt. Det som är intressant och återkommande är dessutom att otålighet ofta nämns som en svaghet. Bland få negativa egenskaper nämns således en egenskap som jag tror att de flesta egentligen tycker är positiv, och där budskapet från personen ifråga är att jag får saker och ting gjort, att tillstå otålighet är ett omvänt sätt att uttrycka att personen i fråga är handlingskraftig.

Istället för mer ingående resonemang om egenskaper och självklarheter redovisar jag kortfattat några utsagor utifrån mina egna erfarenheter sedan 25 år tillbaka av att leda verksamheter, vara chef, vara chef för chefer och umgås med chefer.

- Chefskap är situationsberoende. En person som gör ett bra arbete och trivs med uppgifter och ansvar i en viss situation kan vara mindre lämplig för uppgiften i en annan situation.
- Tillgänglighet är viktigt men svårt. Det är många formella möten som ska ledas och följas, omvärldsbevakningen ska skötas och "Stockholm" kallar på vår, inte minst rektors uppmärksamhet titt som tätt.
- Närvaro är ännu viktigare. Förmåga måste finnas att vara med i nuet, ha fokus på de frågor som diskuteras och inte fladdra i väg i funderingar på andra problem som måste hanteras och vad som ska sägas på möten i morgon, nästa vecka eller nästa månad.

- Kunskaper om omgivningsförutsättningar och verksamhetsperspektiv på olika typer av frågeställningar är viktigt, det skapar förtroende hos medarbetarna och självförtroende.
- Det är en styrka om chefer inom kärnverksamheten har möjlighet att parallellt med chefskapet fortsätta verka som lärare och forskare.
- Betydelsen av erfarenhet av chefskap är överdrivet, givetvis finns ett lärande i utövandet av chefskap som har stor betydelse, men långt mycket viktigare än många år som chef är förmågan att se alla och inte ta sig själv på för stort allvar.
- Den som säger att hon eller han är en bra chef är nog inte det.
- Agera och försök vara tydlig. Sitt på kortsidan när du leder möten så att alla ser och hör och försök att sammanfatta diskussioner och dra slutsatser. Ta tag i situationen.
- Visa dina medarbetare förtroende eller snarare ha förtroende för dina medarbetare. Dessvärre tror jag inte att alla har den förmågan.
- Det tar, har jag lärt mig, sju minuter att tänka en tanke från början till slut. Se till att du får några sju minuter varje dag.

Kanske är det ovan redovisade också självklarheter och som sagts många gånger förut, men det behöver i så fall sägas igen enligt min uppfattning.

Studenterna

Studenten i centrum är en given utgångspunkt för verksamhet och verksamhetsutveckling vid universitet och högskolor och studenterna är en synnerligen viktig aktör för att säkra och utveckla hög kvalitet i utbildningen. Studenterna företräds i formella sammanhang av studentkåren. Vid Högskolan i Borås finns en studentkår; Studenter i Borås (SiB). Det är givetvis ett bekymmer att anslutningen till studentkårerna runt om i landet efter avskaffandet av kårobligatoriet är svagt och att vår studentkår, som också är drabbad av kraftigt minskad anslutning, inte alltid liksom många andra kårer, har möjlighet eller i alla fall ofta svårt att finna representanter till olika beredande och beslutande organ. Studentkåren fyller en viktig funktion i kvalitetsutvecklingen av utbildning och forskning. Det är synnerligen viktigt att lärosätet tar vara på den kraft och det engagemang som finns och utnyttjar den i verksamhetsutvecklingen.

Ett gott samarbete och förtroende för varandra är nödvändigt, men det får inte innebära att en konsensuskultur utvecklas i relationen mellan ledning och studentkår. Det kritiska förhållningssättet från studenterna och studentperspektivet är i alla sammanhang centralt. Studenterna måste ensidigt och kraftfullt driva sina frågor eftersom det handlar om ett asymmetriskt förhållande mellan ledningen och företrädare för studenterna. Chefer och medarbetare vid högskolan har naturligtvis ett stort kunskaps- och informationsövertag i kraft av kontinuitet och erfarenhet och därav följer att studenterna måste tillåtas och uppmuntras att agera utifrån sitt perspektiv utan att i alla frågor och situationer behöva ta hänsyn till andra aspekter. Det är ledningens ansvar att hantera krav och synpunkter från studenterna och väga av dessa mot andra intressen och vad som är möjligt att göra.

En omständighet som jag måste påpeka och som förvånat mig är studentkårens tämligen svaga engagemang för hållbar utveckling i en bred bemärkelse, där jämställdhetsintegrering är en del. Istället för att driva frågan om integrering av hållbar utveckling i utbildningen, kräva förändring och högre tempo i utvecklingsarbetet och starkt stödja och bekräfta högskolans vision har studentkåren tackat nej till initiativ av skilda slag från högskolan med hänvisning till andra prioriteringar och fokusområden för studentkåren. Det är svårt att förstå varför. Kanske kan en delförklaring vara att inte heller Sveriges Förenade Studentkår (SFS) har varit drivande i frågan om hållbar utveckling, Agenda 2030 och reformering av utbildningen.

Kollegiet

Bland det värsta jag vet när organisation, styrning och ledning av universitet och högskolor diskuteras är raljanta uttalanden och försök till lustigheter såsom till exempel att en rektor är som en kyrkogårdsvaktmästare, båda har många under sig, men ingen lyssnar. Det finns fler sådana typer av beskrivningar, alla lika fåniga, meningslösa och oseriösa. Observera då att uttalanden av den typen görs, inte av andra aktörer och utomstående i förhållande till universitet och högskolor, utan av oss själva för att på ett lustigt sätt illustrera hur speciella vi är. Men universitet och högskolor är inte unika och exklusiva. De är professionella organisationer där det handlar om att ta till vara medarbetarnas höga kompetens i sakfrågor och stora engagemang för verksamheten, men resurserna är begränsade och vilken verksamhet som ska utföras är inte och kan aldrig vara fritt val.

Det är en självklarhet att lärarens och forskarens nyfikenhet måste förenas med fokusering på utvalda områden och profilering av verksamheten. Det är

alldeles säkert så att enskilda forskare och forskargrupper kan uppfatta att deras område och deras frågor inte är prioriterade och att de tvingas att söka sig till områden där möjligheter till finansiering finns. Det är också så att ledningarna kan uppfatta och ha svårigheter att kunna utveckla prioriterade områden eftersom lärare och forskare gör andra prioriteringar än att stödja den inriktning och profilering som ledningen önskar se. Det är naturligt i en starkt professionaliserad organisation att det finns intressekonflikter mellan ledning och medarbetare i verksamheten. Den kritik som titt som tätt framförs i debatter om styrning och ledning av universitet och högskolor mot att rektor och fakultetsledning i andan av New Public Management driver lärosätet som vilket marknadskopplat företag som helst, är emellertid felaktig och otidsenlig. Det är min uppfattning som forskare och lärare i företagsekonomi och med 30 års erfarenhet som lärare och forskare vid universitet och högskola.

Spänningen mellan ledning och kollegiet förtjänar hursomhelst en rad ytterligare kommentarer. Det finns några viktiga utgångspunkter. Vi vet att det är en viktig kvalitet att utbildning och forskning tar sin utgångspunkt i lärarens och forskarens nyfikenhet, akademisk frihet är centralt, händelser runt om i världen där den akademiska frihetens beskär förskräcker. Vi vet också att vi har gigantiska samhälleliga utmaningar och mål formulerade i Agenda 2030 som ska vara implementerade om elva år, alldeles nyligen var det 15 år, vi behöver öka jämställdheten inom akademien mellan kvinnor och män, vi har en samlad budgetomslutning inom sektorn på 70 miljarder och ett självklart krav på åiterrapportering till våra uppdragsgivare; riksdag, regering, departement och styrelse. Med den utgångspunkten behöver vi föra en balanserad diskussion kring hur vi utvecklar vår verksamhet utifrån de krav, förväntningar och förutsättningar som finns.

För att skapa ett effektivt högskolelandskap, stärka lärosätena, öka kvaliteten och öka relevansen behöver initiativ tas av regeringen och lärosätenas ledningar. Sådana initiativ uppskattas inte alltid och kritiken mot initiativ för en uttalad inriktning blir oftast skarp. Kritikerna menar att det är ett uttryck för New Public Management (NPM). Visst är det ingrepp i den klassiska akademiska ordningen med ökad styrning och fokus på resultat, men det innebär inte att det kollegiala systemet bryter samman och att all makt förs till styrelsen, ledning och rektor. Vi behöver som sagt föra en sansad debatt kring hur vi parallellt svarar upp mot högt ställda förväntningar och behåller och förstärker grundläggande värderingar om frihet, ansvar och en utgångspunkt i den enskildes nyfikenhet.

Ledningarna framställs emellanåt i debatten av företrädare för det kollegiala systemet som mest intresserade av att styra och mindre intresserade av god verksamhet. Mer fel än så kan de inte ha. En viktig omständighet är till exempel att ledningarna huvudsakligen består av medarbetare med sin bas i kärnverksamheten och med mycket omfattande erfarenheter av att bedriva utbildning och forskning. Medarbetare förvandlas inte vare sig värderingsmässigt eller vad gäller uppfattningar i sakfrågor till oigenkännlighet när de blir prefekter, dekaner, vicerektorer eller rektor. De går inte in i en telefonkiosk som Clark Kent och kommer ut som Stålmannen, det kanske snarare i så fall är tvärtom, vilket påpekades för mig i en diskussion om makt och inflytande inom universitet och högskolor. Alltså; debatten om inflytande, rektorsmakt och inskränkningarna för kollegiet och kollegerna är skev och måste föras baserat på fakta och vara mindre emotionell. En liten notering. Jag har nu som sagt återvänt till kärnverksamheten och är en del av kollegiet men jag har samma uppfattning om hur universitet och högskolor bör ledas och styras för en gynnsam utveckling som jag hade för några månader sedan!

Spänningarna som kan finnas mellan ledning och kollegiet måste skötas på ett sådant sätt att de inte förhindrar verksamhetsutveckling. Den kompetens som finns i kollegiet och i de beslutande kollegiala församlingarna måste tas tillvara samtidigt som en medvetenhet finns om den prioriterings- och beslutsproblematik som kan råda i en grupp sammansatt av företrädare för olika inriktningar och ämnen. Problematisering är en styrka, men beslut måste också kunna fattas och val göras. Spänningar kommer alltid att finnas mellan ledningen och linjen å ena sidan och kollegiet å andra sidan och säkert är det också i det stora hela positivt för verksamhetsutvecklingen i ett längre perspektiv. De stödjer kvalitetsutveckling och anpassning till förändrade förutsättningar.

Samverkanspartners och samverkan

Viktiga aktörer för ett lärosätes utveckling är alla olika slags samverkanspartners. Det handlar om samverkan med näringsliv, kulturliv och offentlig förvaltning och med andra lärosäten nationellt och internationellt. Universitet och högskolor har som uppdrag att samverka med det omgivande samhället och vi har ett ansvar att medverka till regional utveckling. Alla lärosäten är med den utgångspunkten regionala och en del av regionutveckling och stadsutveckling. En uppgift som många lärosäten, inklusive Högskolan i Borås, skött dåligt under senare år är att erbjuda fristående kurser och därigenom stödja det livslånga lärandet. Även om förklaringar finns i omfördelningar och neddragningar av

antalet utbildningsplatser och i en stark prioritering ifrån staten att genomföra programutbildningar så är det ett faktum att vi dåligt svarat upp emot regional efterfrågan på möjligheter till kompetensutveckling.

Men det finns gränser för vårt ansvar och för vår samverkan. Vår huvuduppgift är att bedriva utbildning och forskning. Samverkan med aktörer i det omgivande samhället måste alltid bidra till att stärka utbildning och forskning. Erfarenheter, insikter och resultatet av samverkan måste återföras och gynna och stärka utbildning och forskning. Honnörsordet är att samverkan är integrerad i utbildning och forskning. Konkret kan det vara att inrättade centrumbildningar vars syfte ofta är att exponera en verksamhet utåt och ha en extern orientering och science parks med inriktning på innovation och nyttiggörande måste ges tydliga uppdrag att bidra till utvecklingen av utbildning och forskning. Erfarenheter visar att det är lätt hänt att centrumbildningar och science parks lämnar hemmahamnen och seglar iväg på egna farvatten, vilket aldrig kan vara i universitetets eller högskolans intresse. Samverkan ska berika lärosätet och det är viktigt att vara tydlig med denna innebörd i förhållande till aktörer inom lärosätet och till olika samverkanspartners så att förväntningarna är de rätta.

Universitet och högskolor har ett stort ansvar för att medverka till samhällsförbättringar och inte minst till implementeringen av målen i Agenda 2030, vilket förutsätter samverkan. Det är ett viktigt förhållningssätt hos alla medarbetare att bidra till kunskapspridning. Ett sådant förhållningssätt skulle stödjas av ett meriteringssystem inom universitet och högskolor som tar större hänsyn till samverkansmeriter, förmåga att sprida kunskaper och att påverka praxis.

En särskilt viktig samverkanspartner är staden. Vi har gemensamma intressen i att stärka högskolan. Hög kvalitet i utbildning och forskning och en stark högskola ökar stadens och regionens attraktivitet. Högskolan har också ett intresse i att stadens attraktivitet ökar för att därigenom stödja rekrytering av studenter och ge studenterna en god miljö att vistas i under studietiden. I detta ligger bland annat att tillhandahålla studentbostäder av god kvalitet och i tillräcklig omfattning och skapa och genomföra aktiviteter som stärker stadens varumärke. Samarbetet historiskt sett mellan Borås stad och Högskolan i Borås har varit begränsat och mot den bakgrunden är det samarbete som utvecklats under senare år och som nu råder synnerligen bra. En bra dialog har utvecklats mellan stadens ledning, företrädare för näringslivet och högskolans ledning. Vi har gjort många bra saker tillsammans, bland annat utvecklat vårt campus, landets bästa enligt min uppfattning, stärkt innovationsmiljön och agerat kraftfullt tillsammans för att få polisutbildning förlagd till Högskolan i Borås. Men

vi hade kunnat göra ännu mer, bland annat större gemensamma satsningar på forskning inom välfärdsområdet och kopplat till detta, kompetensutveckling. Det skulle ha stärkt båda parter, men en sådan större satsning har ännu inte varit möjlig att genomföra. I sammanhanget är det ändå viktigt att upprepa att det handlar om att ha rätt förväntningar och att vi i grunden har olika uppdrag. Vi har inte ansvar för stadsutveckling och staden har inte ansvar för kvaliteten på högskolans utbildning och forskning.

Västra Götalandsregionen bildades 1999. Genom sammanslagning av landsting och överföring av vissa statliga uppgifter har Västra Götalandsregion samlat resurser för en omfattande verksamhet inom regional utveckling. Regionen har och har haft i kraft av omfattning på verksamheten och tillgång på resurser möjligheter att satsa på och stödja utvecklingen av miljöer och projekt som innebär stärkta förutsättningar för regional utveckling och konkurrenskraft. För lärosätena i regionen har denna omständighet varit betydelsefull. Uppfattningarna om samarbetet kan variera, några kanske tycker att regionen har kommit för nära det som är statliga angelägenheter, andra att prioriteringar hade kunnat göras på annat sätt. Min uppfattning som företrädare för Högskolan i Borås är att stödet och samverkan har varit mycket värdefullt i utveckling av verksamheten. Den stora nationella satsningen på en plattform för utveckling och etablering av en hållbar textil- och modeindustri som genomfördes 2018 hade sannolikt inte placerats vid Högskolan i Borås och Science Park Borås om inte Västra Götalandsregionen kraftfullt agerat för en sådan placering och givit stöd och uppmuntrat uppbyggnaden av forskning vid högskolan kring hållbar design och materialutveckling. Det är ett exempel på betydelsen av regional utvecklingskraft.

Rätt förväntningar på samverkan är också en angelägenhet i relation till samverkan med andra lärosäten. Ett ideal, enligt min uppfattning, för samverkan med andra lärosäten är att samverkan är komplett. Med detta menas att samverkan bedrivs mellan lärare och forskare i kärnverksamheten, men också mellan administratörer och mellan chefer på ledningsnivå. Att få till den typen av fungerande komplett samverkan som kan innebära att lärosäten lär av och lyfter varandra har visat sig vara svår. En förutsättning för all samverkan utifrån uppdraget att bedriva utbildning och forskning av hög kvalitet, är att lärare och forskare bedömer att samverkan är viktig och fruktbar, men det behöver inte innebära att samverkan är möjlig eller angelägen på ledningsnivå och för lärosätena i sin helhet.

En intressant och betydelsefull omständighet i sammanhanget är att alla lärosäten förefaller se sig själva som starkare än vad de egentligen är och alla vill söka sig uppåt i lärosäteshierarkin. Ingen säger sig bry sig om rankinglistor men många uttrycker tillfredsställelse när placeringen förbättras. Rankingar har betydelse i sökandet efter och etableringen av samverkan. Detta är ett problem för ett ungt mindre/medelstort breddlärosäte som Högskolan i Borås som helt enkelt är för litet för att komma in på internationella rankinglistor och därför helt enkelt inte uppmärksammas av potentiella internationella partners.

Högskolan i Borås har utvecklat mycket goda och fruktbara relationer med framförallt Högskolan i Skövde och Högskolan i Östfold som har huvudsäte i Halden. Samverkan gynnar verksamheten vid båda lärosätena, inte minst samarbetet med Högskolan i Skövde är och har varit mycket viktigt med konkreta resultat i form av stärkt forskning inom flera områden och samverkan inom utbildning. Vi har inte lyckats lika väl i ett samarbete med det skotska universitetet University of Highlands and Islands (UHI) med huvudcampus i Inverness, mycket på grund av att UHI inte uppfattat "University of Borås" som en tillräckligt stark partner som skulle ge UHI:s profileringsarbete och satsning på forskning och forskarutbildning förstärkt legitimitet. Vi har snarare ur UHI:s perspektiv varit ett lärosäte som kunde och borde köpa distanskurser och tjänster av UHI.

I diskussioner inom högskolan och inte minst i strategidiskussioner om universitetsstatus och internationalisering i styrelsen har samtliga tre ovan nämnda lärosäten ifrågasatts som prioriterade samverkanspartners av styrelseledamöter, framförallt eftersom samverkan inte bedömts underlätta vägen mot att bli det tredje universitetet i Västsverige. Universitetsstatus stöds av välrenommerade partners med starka forskningsmiljöer som genom samverkan markerar Högskolan i Borås styrka. Jag fick i uppdrag att söka vidare i det internationella högskolelandskapet, vilket är ett arbete som pågår i skrivande stund. Kanske bedömer styrelsen för Högskolan i Borås att högskolans verksamhet är starkare än vad den faktiskt är?

Grundbulten i all samverkan är ändå den som sker på grupp- och individnivå mellan verksamma inom universitet och högskolor och inom olika typer av samhällsorganisationer. För verksamma inom universitet och högskolor är en viktig uppgift att vara öppen och bejakande i förhållande till omvärlden och utveckla och etablera samverkan. Ett påpekande i sammanhanget är betydelsen av att medarbetare delar med sig av sina kontakter och sitt nätverk till kollegor. Det kan tyckas vara en självklarhet, men så är inte alltid fallet. Goda kontakter

hålls gärna nära kroppen för att bli och vara exklusiva. Ett sådan inställning kan väl knappast sägas vara en del av den akademiska friheten? Inställningen kan ju också vara en bidragande förklaring till att högskolan inte fått till stånd den typ av samverkan som styrelsen efterfrågat.

Ett ytterligare påpekande är det ointresse som regeringen och andra lärosäten har visat den mycket framgångsrika samverkan mellan högskolorna i Skövde och Borås. Jag menar att det finns mycket att lära av vår samverkan och att samverkan är en förebild för hur lärosäten kan stärka varandra, men som sagt det är svårt att få regeringen att lyssna, till och med när det handlar om att högskolorna i samverkan ser till att öka antalet platser till lärarutbildningen, vilket är fallet i samverkan mellan Högskolan i Skövde och Högskolan i Borås.

Samverkan mellan lärosäten i Sverige stöds i allra högsta grad av den verksamhet som Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) bedriver. SUHF organiserar på uppdrag av universitet och högskolor genom förbunds-församlingen som genomförs två gånger per år, i oktober fastställs verksamhetsplan och i mars behandlas och beslutas verksamhetsberättelse, möten mellan lärosäten och utrednings- och utvecklingsarbete i arbetsgrupper och expertgrupper. SUHF har också på uppdrag av lärosätena tagit fram ett manifest med benämningen "Framtiden börjar nu!" (SUHF, 2013). Manifestet, som fastställdes och publicerades 2013, argumenterar för akademisk frihet och ansvar, stor rådighet för lärosätena och betydelsen av att utmana och delta i samhällsdebatten. Manifestet argumenterar också för ett profilerat högskolelandskap och lägger en god grund för ställningstaganden i olika typer frågor och förslag som berör högre utbildning och forskning.

En annan särskild viktig insats från SUHF under senare är den påverkan och betydelse som SUHFs arbete för reformering av det nationella kvalitets-säkringssystemet har haft. Den modell som UKÄ tillämpar idag är i hög grad samstämmig med den modell som SUHF utvecklat och vars principer en enig förbunds-församling stod bakom.

Inte minst viktigt ur ett ledningsperspektiv är de möten som SUHF arrangerar för rektorer och förvaltningschefer. Det är som det heter ensamt på toppen och möjligheter att träffa kollegor som befinner sig i samma situation är viktigt. Det är tillfällen för avstämningar, diskussion kring hur det är att leda en högskola och driva verksamhetsutveckling, inspireras av hur andra gör och finna samverkanspartners. En betydelsefull aspekt på samverkan mellan lärosäten och SUHFs roll nu och i framtiden är att SUHF organiserar samtliga universitet och högskolor. Ibland är skillnaderna mellan lärosätenas förutsättningar så stora att

uppfattningar i sakfrågor skiljer sig åt. Går det inte att finna en gemensam linje i ett remissvar eller en rekommendation måste helt enkelt frågan bero. Det är ett mycket bättre sätt att agera än att framföra olika åsikter från lärosäten med olika förutsättningar.

3. Organisation, styrning och kommunikation

Organisation och organisationsförändring

Organisationsforskare är vanligtvis skeptiska till organisationsförändring och till betydelsen av organisationsstruktur för en fungerande verksamhet. Många studier visar att inte särskilt mycket åstadkoms med formella förändringar av organisationen, förändringarna ställer mest till problem som hade kunnat undvikas om inget gjorts. Förklaringar till misslyckanden kan vara brist på förankring som innebär motstånd från berörda mot genomförande av en förändring alternativt att reformens intentioner redan från början inte anses acceptabla och därför motarbetas. Förklaringen till att en förändring inte gör någon skillnad och inte leder till någon förnyelse kan också helt enkelt vara att den formella förändringen som föreslås och genomförs strider mot alltför väletablerade informella ordningar och förhållningssätt inom organisationen. Den formella förändringen innebär då inga skillnader i sak och leder inte till ökad kvalitet och effektivitet, bara till förvirring och oro till dess att alla inser att förändringen var en helt ofarlig papperstiger. Det finns fog för att ha en skeptisk inställning till organisationsförändring och anledning att inte ha för höga förväntningar på vad som kan åstadkommas med en ny organisationsstruktur.

Högskolan i Borås var organiserad i institutioner och en gemensam förvaltning ända sedan etableringen 1977 och fram till 2014. Sedan 1977 har nya verksamheter och institutioner tillförts och en organisk tillväxt av verksamheten skett. Två problem var utmärkande för den organisation som tillämpades fram till 2014. Det ena att vattentäta skott uppstått mellan de sex institutionerna och att expansion av verksamheten var ett sätt att mäta framgång i förhållande till varandra. En konkurrens som innebar suboptimeringar. Det andra problemet var en ständigt pågående diskussion kring var ineffektiviteten i den administrativa verksamheten kunde hittas. En uppfattning var att den lokala institutionsadministrationen innehöll mycket slack, medan andra menade att den gemensamma centrala förvaltningen expanderat omotiverat och att det

var där som ineffektiviteten kunde finnas och besparingar kunna genomföras. I budgetarbetet inför 2013 körde vi fast totalt. Det fanns inte längre någon förståelse alls från företrädare för institutionerna för omfördelning av resurser för att därigenom säkra finansiering av infrastruktur och utbildningsplatser inom det prioriterade området textil och mode. Försök att mäta de administrativa kostnaderna centralt respektive lokalt som grund för en faktabaserad dialog om resurser och effektivitet misslyckades. Efter många om och men med bland annat starka invändningar från de fackliga organisationerna under processen kunde ett budgetförslag för 2013 sent omsider föras fram till styrelsen för beslut.

Min bedömning under slutfasen av budgetprocessen var att högskolan inte kunde fortsätta arbeta på detta sätt, framförallt handlade det i ett långsiktigt perspektiv om att möjligheter till samarbete över gränser inte alls togs tillvara. Många miljöer var alldeles för små för att starka och bärkraftiga miljöer skulle kunna utvecklas. Det handlade också om bristen på helhetssyn som var problematisk utifrån högskolans ambitioner att utveckla kompletta akademiska miljöer och tillföra universitetskvaliteter. Ett redskap för att åstadkomma förändring blev helt enkelt att omorganisera, bryta upp den befintliga och mycket väletablerade strukturen med sex institutioner och en gemensam förvaltning och genom omorganisation hitta nya verksamhets samband och arbetssätt.

Tillvägagångssättet för att åstadkomma förändring blev något annorlunda. Jag gjorde som rektor och ytterst ansvarig inför styrelsen bedömningen att det var meningslöst att utan tydliga utredningsdirektiv och en tydlig inriktning påbörja ett organisationsutvecklingsarbete. Jag tog därför fram ett eget förslag som byggde på sammanslagning av institutioner och på uppbyggnad och etablering av ett samlat verksamhetsstöd. Förslaget presenterades för ledningsrådet utan förvarning den elfte februari 2013 och därmed var processen mot en ny organisation igång. Mitt förslag, en PowerPoint-presentation på cirka tio sidor kom att utgöra ett slags ram eller övergripande utredningsdirektiv för det fortsatta utvecklingsarbetet som genomfördes av en projektgrupp med företrädare för kärnverksamheten och förvaltningen och som löpande under utredningsarbetet rapporterade till högskolans ledning. Hösten 2013 fattade styrelsen beslut om ny organisation och den 1 juli 2014 trädde den nya organisationen med tre akademier och ett samlat verksamhetsstöd i kraft.

Processen från idé eller ram till beslut var allt annat en enkel. Det fanns ett starkt motstånd från flera håll mot själva grundidén med akademier och sammanslagning av institutioner. Men projektgruppen och ledningen stod fast vid att institutionerna skulle avvecklas och akademier etableras. Organisationen

vid Högskolan i Borås bygger nu, precis som tidigare, på en långtgående decentralisering från styrelsen och rektor till akademierna och verksamhetsstödet. Akademicheferna och förvaltningschefen har ett omfattande ansvar för verksamhet och ekonomi och ett tydligt uppdrag att baserat på visionsdokument, verksamhetsplan och budget genomföra verksamhet med hög kvalitet och kostnadseffektivt. Styrfilosofin är att akademicheferna och förvaltningschefen har ett stort eget ansvar. Uppföljning och återkoppling sker löpande under året på många olika sätt, där de formella ordningarna med genomgångar av verksamhetsberättelser och uppföljning av ekonomin är en del och där informella möten med återkopplingar och avstämningar en annan.

Organisationsförändringen var nödvändig samtidigt är det enkelt att konstatera att tidigare grundläggande strukturer fortfarande i hög grad efter snart fem år finns kvar och att det tagit lång tid att hitta varandra i den nya organisationen. Mycket återstår att göra för att potentialen i den nya organisationen, som inte längre är särskilt ny, ska tas till vara. En effekt av den nya organisationen blev också en annan ledningsorganisation för högskolan, kraftigt bandad jämfört med tidigare, som efter en hel del initiala bekymmer blev alltmer välfungerande.

Utvärderingar av den nya organisationen kommer säkert att göras framöver och korrigeringar beslutas, min poäng här är inte att visa på en lyckad förändring i sak utan att visa att med vetskap om att strukturförändringar är problematiska och att intentioner om ökad kvalitet och effektivitet är svåra att uppnå med organisationsförändringar, så kan strukturförändringar lika fullt vara nödvändiga att genomföra helt enkelt eftersom att fortsätta arbeta på samma sätt som tidigare är ett bra mycket sämre alternativ, till och med kanske ett otänkbart alternativ.

Styrning och resursfördelning - fokus på handling

Förändringar av styrmodeller och principer för resursfördelning kan ha samma logik och motiv som organisationsutveckling, nämligen att förändra en för givet tagen resurstilldelning och genom omfördelning åstadkomma ökad kvalitet och effektivitet. En ökad tilldelning till en viss verksamhet kan skapa förutsättningar för satsningar och kvalitetsutveckling och minskad tilldelning kan skapa incitament för att söka nya vägar för att finansiera verksamheten. Nya grunder för fördelning kan också skapa incitament för verksamhetsutveckling, till exempel om hög kvalitet i utbildningen genererar mera resurser eller om en del i fördelningsgrunden för medel till forskning är antalet publiceringar, citeringar

och/eller omfattning på extern forskningsfinansiering. Min uppfattning är att det finns skäl till att över tid göra förändringar av fördelningsgrunderna, vara tydlig med skälen till förändring, men inte ha några överdrivna förväntningar på att skarpa fördelningsgrunder leder till att lärare och forskare satsar på att bli bättre på just dessa kriterier och områden. I det här sammanhanget är inte utsagan att det som mäts blir gjort enligt min uppfattning och erfarenhet alltid relevant.

En modell för styrning och för att åstadkomma förändring är att ta utgångspunkt i ett problem eller i en möjlighet och fokuserat och enträget skapa förutsättningar för genomförande. Högskolan i Borås verksamhetsplan har sedan 2014 haft ett upplägg där fokusområden eller särskilda satsningar har beskrivits och beslutats. Tydligheten som följd av detta i vad som ska åstadkommas under den kommande planperioden har varit ett gott stöd för att åstadkomma förändring. Exempel på prioriteringar och fokusområden i verksamhetsplanen är att etablera kompletta akademiska miljöer och få tillstånd på forskarnivå förlagat till Akademien för vård, arbetsliv och välfärd, etablera ett Grants and Innovation Office, utveckla en Science Park och satsa på att bli den hållbara högskolan. I alla de fyra nämnda fallen är en utmärkande egenskap att utvecklingsprojekten har drivits av medarbetare med ett stort engagemang för frågan. Kombinationen mellan en tydlighet i formella dokument som ger legitimitet och starka drivkrafter hos enskilda har varit lyckosam, därmed inte sagt att utvecklingsarbetet och etableringen varit enkel. Till och med till en sådan fråga som att Högskolan i Borås ska vara den hållbara högskolan har det funnits invändningar mot, ofta då som väl är framförallt av det passiva slaget.

Fokus på handling är också att styr- och resursfördelningsmodellen innebär att medel avsätts för strategiska prioriteringar och satsningar. Sådana medel har funnits och möjliggjort prioriteringar som hade varit svåra att göra inom en institution eller akademi. Det fanns också en period vid Högskolan i Borås där ett stort myndighetskapital kunde användas för att utveckla verksamheten. Satsningar har inneburit verksamhetsutveckling och samtidigt att högskolans myndighetskapital nu är på en rimlig nivå. Styrelsen har fattat beslut om att myndighetskapitalet ska vara sju procent av högskolans anslag till utbildning och forskning och där ligger nivån idag, ja till och med två procentenheter under. En konsekvens av att högskolans ekonomi inte är överkapitaliserad och att några ekonomiska marginaler inte finns är att budgetarbetet måste hålla en hög kvalitet från start till mål, från det att planeringsförutsättningarna fastställs till styrelsebeslut om ”Utbildningsuppdrag och fördelning av anslag för utbildning

och forskning per akademi och finansiering av indirekta kostnader”. Hög kvalitet är också ett måste för uppföljning och prognoser av den ekonomiska utvecklingen.

Nätet - kommunikation och kunskap

Ett redskap för att kunna sprida kunskap, driva angelägna frågor för lärosätet, delta i samhällsdebatten, få kunskap om vad andra gör och hitta samverkanspartners är nätet och sociala media. Det finns naturligtvis mycket att säga om problem och möjligheter i användning av sociala media. Det finns risker för felaktig tolkning och felaktig användning av information och det ställer krav på avvägningar som måste göras. Myndighetsperspektivet och rollen som myndighetschef skapar också ramar. Det är inte acceptabelt att använda sociala media kopplade till myndigheten för att driva privata kampanjer. Det är inte heller lämpligt att vara ideologisk, även om det ibland kan vara svårt att hålla igen när frågor om högre utbildning och forskning diskuteras ytligt och osakligt. Med ovanstående sagt är sociala media en stor möjlighet.

Deltagande på nätet blir en del av verksamhetsutvecklingen eftersom det är en möjlighet att snabbt nå ut med information om lärosätets utveckling, till exempel om mål och strategier och verksamhetens profilering. Jag har bloggat i tämligen stor omfattning som rektor, framförallt om utbildnings- och forskningspolitik och händelser och aktiviteter vid Högskolan i Borås. Särskilt många skriftliga kommentarer har jag inte fått, vilket kan kännas lite trist om jag själv tyckt att en publicerad bloggtext är både viktig och intressant. Däremot har jag vid möten med för mig såväl välbekanta som närmast okända personer fått veta att vederbörande följer och läser min blogg med intresse. Det är uppmuntrande och visar att sociala media, för min del framförallt blogg i kombination med information om bloggen på Twitter och på Facebook, fungerar för informationsspridning även av i det stora hela tämligen oglamorösa och odramatiska beskrivningar och budskap. En viktig roll i sammanhanget har kommunikationsavdelningen som drivkraft för att medarbetare ska prioritera att sprida kunskap om sin pågående verksamhet och för kvalitetssäkring av den information som sprids. Jag har haft mycket god hjälp som rektor av våra kommunikatörer för att klara av att skriva och publicera bloggtexter av hygglig kvalitet varje vecka.

Deltagande på nätet är också en möjlighet att snabbt få information om vad som händer i omvärlden. En mycket påtaglig omständighet ur mitt perspektiv som rektor och användare av sociala media är att jag vet väldigt mycket mer om

de lärosäten vars rektorer och ledning är aktiva på nätet än de som valt bort den möjligheten. Ibland har jag svårt att förstå varför inte alla utnyttjar möjligheten att kommunicera på nätet. Dessutom är det ju väldigt inspirerande att skriva och använda möjligheten att lägga sig i.

4. Universitet och högskolors betydelse för hållbar utveckling

(Avsnittet är hämtat ur Brorström och Pålsson, 2018. En lätt bearbetning av den tidigare publicerade texten har skett).

Uppgiften

Universitet och högskolor har ett uttalat och synnerligen viktigt uppdrag i att verka för en hållbar utveckling. Särskilt betydelsefullt är att i mötet med studenter förmedla kunskap om innebörden av hållbar utveckling. Uppdraget är då att redovisa fakta, förklara utvecklingslinjer, sammanhang, samband samt bidra till att skapa förståelse för den komplexitet som det innebär att vara hållbar och genomföra Agenda 2030 med de sjutton formulerade och accepterade målen. De sjutton målen är ju alla lika centrala samtidigt som de är överlappande och delvis inbördes konkurrerande.

Högre utbildning ska bedrivas på vetenskaplig grund och vara forskningsanknuten. Universitet och högskolor har ansvar för att genom sin forskning bidra till att samhällsliga utmaningar kan bemästras. Projekt och studier vid universitet och högskolor måste därför ta sin utgångspunkt i de problem som aktörer och organisationer möter i strävandena efter att vara hållbara. Samhällsliga behov av förändring och utveckling motiverar forskning som är inriktad mot att bidra med konkreta resultat i form av nya eller förbättrade tillämpningar och/eller fördjupad förståelse. Verksamhetsutveckling tar sin utgångspunkt i behov som utbildningens och forskningens mottagare har.

Universitet och högskolor bedriver också forskning som har sin utgångspunkt i den enskilda forskarens eller forskargruppens nyfikenhet. Det är utmärkande för en forskningsverksamhet av hög kvalitet att den behovsmotiverade forskningen förenas med den nyfikenhetsbaserade där resultatens användbarhet utifrån ett tillämpningsperspektiv inte alltid är uppenbara, i alla fall inte i ett kortsiktigt perspektiv.

En särskild kvalitet inom högre utbildning och forskning är förmågan till problematisering och kritiskt tänkande och analys. Att åstadkomma en hållbar utveckling handlar om att ifrågasätta det för givet tagna och om att problematisera samhälleliga tillstånd, utvecklingsförlopp och presenterade tillämpningar och lösningar. Till forskningens bidrag att redovisa fakta och utveckla hållbara metoder ska läggas förmågan att ifrågasätta och ge berikande perspektiv på utveckling och tillstånd.

Förutsättningar och förmåga

Det finns dessvärre anledning att ställa frågan om universitet och högskolor idag har förutsättningar och förmåga att svara upp emot de förväntningar som finns på att bidra till hållbar utveckling och genomförande av målen i Agenda 2030. Högre utbildning och forskning utmärks i hög grad, inte minst vid de stora och anrika universiteten, fortfarande av en stark fokus på disciplinen. Fokus på hållbarhet och samhälleliga utmaningar förutsätter ett flervetenskapligt angreppssätt och många forskningsmiljöer har inte den inriktningen (för utvecklade resonemang se Weber, 2012 och Nolin och Brorström 2015).

Det finns många mekanismer som förstärker den befintliga och väletablerade disciplinära kopplingen. Forskningen styrs av betydelsen för forskaren att publiceras internationellt och detta ska helst ske i väletablerade och välrenommerade journaler. Dessa journaler har oftast en stark ämnesanknytning. Publicering i ämnesinriktade journaler är betydligt vanskeligare om ett brett perspektiv anläggs. Bedömningar av de vetenskapliga artiklarna och forskningen sker av kollegor inom samma ämne och förutsättningarna för publicering ökar om förhållningssätt, problem och metod är inom samma disciplinära ådra, så kallad mainstream forskning premieras. Det finns anledning att anta att mycket av den forskning som fyller de vetenskapliga journalerna följer huvudfåran inom respektive disciplin och tillför inte särskilt mycket nytt, i alla fall inte vad gäller bidrag till att åstadkomma en hållbar utveckling i en bred bemärkelse.

I utbildningssammanhang är det i hög grad den enskilde läraren som beslutar om vad som tas upp i undervisning och i examinationer: Även här är innehåll och fokus i hög grad på det etablerade och klassiska ämnet. Risken är att trots intentioner och vackra ord om hållbarhet i utbildningsplaner och kursplaner kanske det inte blir så mycket sagt och gjort i praktiken. Det flervetenskapliga perspektivet har svårt att konkurrera med behovet av att förmedla ämneskunskaper.

Den enskilda läraren och forskaren har en stor frihet och ett stort ansvar för innehåll och val av problem i undervisning och forskning. Så är det och så ska det vara. Samtidigt verkar de inom ett system som oftast premierar att bli vid sin ämnesmässiga läst. Till detta kommer att de kollegialt sammansatta beslutsförsamlingarna förstärker de klassiska akademiska värdena och ämnena. Det finns anledning att befara att de kollegiala beslutsorganen inte har varit och inte är organiserade för att driva frågan att integrera hållbar utveckling i utbildning och agera för mer forskning rörande hållbar utveckling. Min erfarenhet och mitt intryck är att det förefaller som om satsning på hållbarhet och hållbar utveckling i stor utsträckning har skett genom initiativ från ledningarna inom lärosätena och drivits via linjeorganisationen av chefer och särskilt utsedda strateger och samordnare för hållbar utveckling. Men jag kan ha fel.

En ytterligare problematik i strävandena efter att integrera hållbar utveckling i verksamheten är den unicitet och exklusivitet i förhållande till andra samhällsorganisationer som ibland uttalas gälla för universitet och högskolor samt högre utbildning och forskning av verksamma inom akademien. I samband med en konferens där Universitetskanslersämbetet (UKÄ) redovisade resultatet av en genomförd utvärdering av lärosätenas hållbarhetsarbete, där tre fjärdedelar hade blivit underkända på grund av brister i det systematiska arbetet med att integrera hållbarhet i utbildningen, framfördes synpunkten att utvärderingen inte var relevant eftersom universitet och högskolor i grunden alltid är hållbara och långsiktigt verkningsfulla genom den vetenskapliga basen för de projekt som bedrivs. Det finns ingen ohållbar forskning och därigenom inte heller någon ohållbar utbildning. Akademisk frihet är en garanti för universitet och högskolors bidrag till en hållbar samhällsutveckling. Argumentationen är förenklad, elitistisk och inte alls övertygande. Förhållningssättet och argumenten ursäktar inte ett bristfälligt hållbarhetsarbete och en bristfällig verksamhetsutveckling.

Universitet och högskolor har ett stort ansvar för en gynnsam samhällsutveckling och verksamheten måste anpassas till omvärldsförändringar samtidigt som kärnan baserad på idén om akademisk frihet att välja problem och metoder i utbildning och forskning värnas. Å ena sidan är universitet och högskolor starkt integrerade i samhällsutvecklingen och å andra sidan en aktör med förmåga att betrakta och problematisera samhällsutveckling med ett utifrånperspektiv. För att vara legitim långsiktigt är det nödvändigt för universitet och högskolor att klara den balansgången.

En omständighet med stor relevans i sammanhanget är den möjlighet som universitet och högskolor har att genom forskning påverka och förändra om-

världsbetingelserna. Ny kunskap, nya rön, verifierade eller förkastade teorier kan och bör skapa nya villkor för samhällsutvecklingen. Forskning inom hållbar utveckling kan ge stöd för att accelerera positiva satsningar och investeringar i hållbara företag, städer och länder, i syfte att förhindra en fortsatt negativ samhällsutveckling och för att hantera konkurrerande värden, men också underlätta den omställning av samhället som krävs.

Ett påpekande i sammanhanget är betydelsen av att lärare och forskare vid universitet och högskolor blir mer aktiva än idag i den pågående samhällsdebatten, förmedlar kunskap och deltar i utbyte av åsikter och argument. En intressant observation gjord av Hammarfelt, Nelhans och Nolin (2018) är trenden att forskare idag i första hand väljer att konkurrera om positioner i det internationella forskarsamhället och inte prioriterar att inta positionen som företrädare och ledare av utveckling av praxis baserat på vetenskaplig grund och legitimitet. Det är viktigare att vara keynote-speaker på en vetenskaplig konferens än att vara förgrundsgestalt för ett område utifrån ett samhälleligt perspektiv. Det finns undantag, men de är alldeles för få.

5. Några klassiska svårigheter för gynnsam verksamhetsutveckling

Helhet och delar

Verksamhetsutveckling vid universitet och högskolor möter och har att hantera det klassiska problemet att utveckla helheten i relation till delarna. Attraktionskraft, ur olika intressenters perspektiv, för ett yngre och mindre/medelstort lärosäte åstadkoms framförallt genom att utmärka sig inom vissa särskilda områden. Detta innebär att dessa områden måste tillföras mera resurser än som följer av ersättningen för helårsstudenter och helårsprestationer och den rättvisa matematiska andelen av basanslaget till forskning. Omfördelning sker då på bekostnad av andra områden, i alla fall i ett kortsiktigt perspektiv, men handlar om att alla ska gynnas långsiktigt och att profileringen av särskilda styrkeområden stärker hela lärosätet.

Omfördelningar måste göras och det är lätt att vara kaxig och säga att det ur ett helhetsperspektiv är en nödvändighet att prioriterade miljöer får mer resurser. Men det kostar på och varje budgetdiskussion i ledningsråd och styrelse riskerar att innehålla en rättvisediskussion i förhållande till den föreslagna prioriteringen. Ett intressant inslag i prioriteringsdiskussioner har också varit tryck utifrån och oförstående samarbetspartners till varför vi inte gör, enligt deras uppfattningar, nödvändiga omfördelningar. För Högskolan i Borås har det handlat mycket om medel för att upprätthålla den enastående men mycket kostsamma infrastrukturen inom design- och materialutvecklingsområdet. Här har många haft åsikter, men ingen har när det kommit till kritan varit beredd att tillskjuta resurser utan förväntat sig och förlitat sig på att högskolan hanterat problemet.

Det är tämligen enkelt att förstå varför många lärosäten väljer att fördela resurser vidare och föreslå budgetramar utifrån de prislappar som gäller i tilldelningen från staten till olika utbildningar och att fördela fakultetsmedel vidare till institutioner och enheter baserat på en fastställd matematisk formel. Det är enkelt att säga att friheten finns att omfördela, det är svårare att göra.

Viktiga omfördelningar och möjligheter att anlägga ett helhetsperspektiv hade kunnat underlättas av en mer utvecklad dialog med regeringen om lärosätets förutsättningar och behov och en tydlighet från regeringen att möjligheten finns, ja till och med förväntas om lärosätet har behov av detta. Eventuellt sker förändringar av resurstilldelningsmodellen nu som följd av förslag i betänkandet "En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan" (SOU 2019:6), men det återstår att se. Under utredningsarbetets gång har nämligen sedan starten av utredningsarbetet våren 2017 företrädare för universitet och högskolor blivit alltmer skeptiska till förändringar (för utvecklat resonemang se Brorström, 2018). En intressant remissrunda avseende betänkandet följer nu under våren 2019.

Formellt och informellt

Organisationsutveckling kan handla om att anpassa den formella organisation till den informella och därigenom bekräfta att den faktiska ordning som råder är den som ska vara. Förutsättningarna för ett genomförande av en formell förändring i en sådan situation får anses vara mycket gynnsam, men så särskilt mycket kommer inte att hända, vilket i och för sig inte heller är avsikten om förändringen är tänkt att vara en anpassning till hur det redan är och enligt aktörerna bör vara. Hursomhelst kommer den organisationskonsult och ledning som genomför en sådan "förändring" att i alla fall kortsiktigt framstå som en vidsynt och framgångsrik organisationsutvecklare. Om den formella förändringen däremot utmanar den informella ordningen blir implementeringen mer problematisk. Syftet med en förändring av struktur, organisation och styrning måste trots allt vara att åstadkomma nya och annorlunda verksamhetssamband, relationer och arbetssätt och att organisationen inte längre ska fungera på det sättet som den alltid har gjort. Problem med den befintliga ordningen är ändå utgångspunkten för en förändring.

Det finns idealmodeller som beskriver hur en framgångsrik implementering ska genomföras. Nyckelbegrepp är förankring och lyhördhet. Det gäller att se till att alla är välinformerade och accepterar förslaget till förändring. Dessvärre är det sällan eller aldrig så. Det är orimligt att tänka sig att inte någon i en stor organisation försvarar den befintliga ordningen och anser att den föreslagna förändringen inte är ändamålsenlig. Det är inte heller möjligt att alla ska kunna anse sig vara välinformerade eller tycka att förändringen genomförs vid rätt tidpunkt. Så organisationsförändring och verksamhetsutveckling innehåller alltid moment av kritik och motstånd och behov av att stå fast vid fattade beslut om

inhåll och process. Det är ett dilemma för en ledning, organisationsutvecklare och förändringsagenter att göra rätt avvägning mellan att förankra och förnya och mellan att acceptera och ifrågasätta de institutionaliserade föreställningar och informella fästen som finns.

Förtroende och kontroll

Två faktorer utgör förutsättningarna för styrning av en organisation. Den ena är om kunskaper finns om verksamhetens processer och vilken verkan olika typer av orsaker eller åtgärder har. Det andra är om verksamhetens resultat kan mätas. I det första fallet kan styrning med regler och föreskrifter om vad som ska göras tillämpas, i det andra fallet kan mål- och resultatstyrning utövas. Om ingetdera gäller, om vare sig kunskaper om orsak och verkan finns eller resultatet går att mäta på ett relevant sätt får styrningen utgå från tillit till att de som ansvarar för den styrda verksamheten har rätt kompetens för uppgiften (se för mer ingående resonemang om styrformer till exempel Ouchi (1979) och Brorström och Granfelt (2017)). De tre styrformerna benämns regelstyrning, resultatstyrning och kompetensstyrning.

Ingen av de tre idealmodellerna för styrning fungerar ensam över tid. Regelstyrning begränsar utförarna att göra egna val och riskerar över tid att leda till lägre effektivitet och kvalitet, resultatstyrning innebär risk för att bara det som mäts blir gjort och kompetensstyrning innebär risk för att professionerna successivt tar över och ett ur ledningsperspektiv ostyrt system tar form. Någon form av blandning av styrformerna måste alltid finnas och förändring av en styrmodell är därför alltid en fråga om ökad betoning av någon av formerna.

Den utveckling som har varit under ett stort antal år i ett övergripande perspektiv är att organisationer och verksamheter har sökt sig bortifrån regelstyrning för att fokusera på resultat. Det har också funnits en ambition ifrån ledningar att försöka åstadkomma styrning av ostyrda system, det vill säga att finna relevanta resultatmål och mått för komplexa verksamheter för att därigenom bättre kunna kontrollera verksamheten och styra de starka professionerna. Den riktning som styrambitionerna har tagit är således mot ökad förekomst av mål- och resultatstyrning. Detta har slarvigt benämnts införande och tillämpning av New Public Management och som bekant kritiserats vitt och brett.

Universitet och högskolor är inte unika. Även högre utbildning och forskning har innefattats i denna övergripande trend. Kritiken mot resultatstyrning är att det har blivit för mycket av det goda, för mycket kontroll och för lite fokus på utveckling och utrymme för verksamheten. Förtroende och tillit har lan-

serats som nyckelbegrepp. Men kvarstår gör i ett system som bygger mer på tillit och förtroende att mätning av verksamhetens resultat måste göras och att vissa grundläggande regler måste tillämpas för att säkra rättssäkerhet. Det är en viktig uppgift att finna den goda mixen och över tid utveckla och inveckla den tillämpade styrmodellen så att den stödjer utveckling av hög kvalitet, för vår del i utbildning och forskning. Det krävs således kollegialt inflytande, linjestyrning och administrativ kvalitet och effektivitet i en för verksamheten gynnsam kombination.

Frihet och ansvar

Forskningens frihet är lagstadgad och avgörande för verksamhetsutveckling och en hög kvalitet i utbildning och forskning. Friheten för lärare och forskare att oberoende av allt och alla formulera problem, välja metoder och sätt att redovisa resultat är en garanti för förnyelse och allsidighet, men det finns också ett ansvar. Högre utbildning och forskning omsätter som tidigare nämnts 70 miljarder och det är ett berättigat krav från huvudmannen att få veta vad lärosätena gör. Det är också berättigat att kräva av universitet och högskolor att jämställdhetsintegrera och att utbildning och forskning om hållbar utveckling prioriteras. Vi är en del av det samhälle vi verkar i med ett stort ansvar för en långsiktigt gynnsam och hållbar utveckling och med en enorm möjlighet att sprida kunskap och skapa förståelse för de problem samhället står inför och de möjligheter och hinder som finns.

Universitet och högskolor är på inget sätt exklusiva i förhållande till andra samhällsorganisationer. Vi bedriver utbildning och forskning på vetenskaplig grund, med ett vetenskapligt förhållningssätt och med vetenskapliga metoder och tillför värden för en gynnsam samhällsutveckling där vi fullföljer vårt uppdrag bäst som i hög grad självständiga institutioner där styrning baseras på förtroende och krav på återrapportering av vad vi åstadkommer. Notera då att förtroende innebär att kraven på återrapportering är på en övergripande nivå och att äkta dialog mellan principal och agent är den fungerande umgängelseformen. Förtroende är ett honnørsord. Att tillämpa en förtroendebaserad styrning i praktiken med frihet under ansvar och göra rätt avvägning mellan egen rådgivning för en verksamhet och krav på återrapportering är betydligt mer problematiskt.

Referenser

- Benner, M, 2008. Kunskapsnation i kris. Politik, pengar och makt i svenska-forskning. Lund: Nya Doxa
- Brorström, B, 2018. "Uppfattningar om STRUTEN - presenterade förslag" blogg publicerad 27/6 2018 på Högskolans i Borås webb
- Brorström, B och M Granfelt, 2017. "Tillitsbaserad styrning och reformerad resurstilldelning". Stockholm: SUHF
- Brorström, B och B Pålsson, 2018. "Från tyst vår till het sommar - att implementera hållbar utveckling vid ett akademiskt lärosäte". Rapport 45 i serien Vetenskap för profession. Borås: Högskolan i Borås
- Casson, A, 2015. "Högskolans ansvar. Principer för utveckling av den högre utbildningen". London: Ubiquity Press
- Duderstadt, J och L Weber, (red) 2012. "Global Sustainability and the Responsibility of Universities". London: Economica
- Engvall, L, 2016. "Universitet under uppsikt" Stockholm: Dialogos förlag
- Hammarfelt, B, G Nelhans och J Nolin, 2018. "Making Research Policy Studies: A Survey of the Area and Directions for the Future", konferensbidrag, Högskolan i Borås
- Nolin, J och B Brorström, 2015. "The University of Borås as a Sustainable University". Rapport 45 i serien Vetenskap för profession. Borås: Högskolan i Borås
- Oucchi, W.G, 1979. "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". Management Science, s 833-848, vol 25, no 9, September
- SOU 2019:6. "En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan". Stockholm

SUHF, 2013. "Framtiden börjar nu! Manifest för dialog om den svenska högskolan 2030". Stockholm

Weber, Luc, 2012 "Universities hard and soft Sciences: all key Pillars of global Sustainability", I Duderstadt J. & Weber, L. (red) (2012. "Global Sustainability and the Responsibility of Universities". London: Economica. Sid 3-1

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se