

# *Framtiden börjar nu*

*Utbildning och forskning i ett framtids-  
perspektiv, en antologi för dialog om  
den svenska högskolan 2030*

**SUHF**

Sveriges universitets- & högskoleförbund



# ***Framtiden börjar nu***

*Utbildning och forskning i ett framtidsperspektiv,  
en antologi för dialog om den svenska  
högskolan 2030*

**SUHF**

Sveriges universitets- & högskoleförbund

Framtiden börjar nu – antologi för dialog om den svenska högskolan 2030  
Redaktörer: Lars Alberius och Anders Söderholm

Utgiven av:  
Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF)  
Tryckerigatan 8  
111 28 Stockholm  
[www.suhf.se](http://www.suhf.se)  
Tfn: 08-321388  
Fax: 08-329370

ISBN 978-91-979437-2-7

Omslag och layout: Elanders Sverige AB  
Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2013

# Förord

I takt med att vårt samhälle blir alltmer komplicerat, stiger också intresset för högskolesektorn. Dels i rollen som kunskapsleverantör dels som problemlösare. Det innebär att efterfrågan på utbildning och forskning som kan bidra till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling, men också till ökad tillväxt och välfärd stadigt ökar. Det är på många sätt bra, men kräver att vi inom akademien tar oss tid att reflektera och diskutera på vilket sätt det ska ske.

Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) har sedan 2011 bedrivit ett omfattande analysarbete med sikte på de utmaningar som väntas och vilken roll som högskolor och universitet ska eller bör spela i framtiden. Arbetet är tänkt att utgöra ett underlag för analyser, aktiviteter och tydliga ställningstaganden inom SUHF de närmaste åren. Arbetet har utmynnat i ett manifest. För att bredda och problematisera diskussionen i manifestet har denna debattbok tagits fram.

Manifestet och debattboken utgår från det öppna, inkluderande och demokratiska samhället där högskolan är och ska vara en viktig aktör, samt i högskolans roll och uppgift att bidra till breda lösningar på komplexa framtida utmaningar. Kärnan är de tre orden kompetens, dialog och profil. De handlar om akademisk frihet och ansvar, att universitet och högskolor ska ha mod att utmana samt ett högskolelandskap som främjar olikhet som en väg att nå mångfald.

Målgrupper är politiker och beslutsfattare inom offentlig och privat sektor. Förhoppningen är att den dessutom ska fungera som en ögonöppnare för högskolesektorn.

SUHF önskar med denna debattbok skapa en öppen diskussion om högskolans roll i ett framtida Sverige och världen.

*Pam Fredman*  
*Ordförande, SUHF*



# Innehåll

## Inledning

<b>1. Värdegrunden.....</b>	<b>8</b>
- Lärosätenas värden och samhällsansvar, <i>Göran Bexell</i> .....	9
- Trends, pathologies, challenges and a charter for the modern university, <i>Geoffrey Boulton</i> .....	14
- Vart tog tanken vägen? <i>Marie Demker</i> .....	23
- Den bortglömda frågan om varför, <i>Erik Arroy Thiam</i> .....	27
<b>2. Högskolans uppdrag i framtidens samhälle.....</b>	<b>32</b>
- Framtidens högskolesektor, <i>Kristina Josefson</i> .....	33
- Utmaning: en allt hårdare global och digital konkurrens, <i>Jesper Strömbäck</i> .....	37
<b>3. Kompetens – akademisk frihet och ansvar .....</b>	<b>40</b>
- New Academic Management – realitet 2030? <i>Agneta Bladh</i> .....	41
- Ska akademien ledas? <i>Bengt-Ove Boström</i> .....	45
- En ko på vingor! eller om hur vi kan hålla oss levande som kreativa, kännande, tänkande, goda och kompetenta medarbetare, <i>Efva Lilja</i> .....	51
- Studenter som tar ansvar, <i>Christian Stråhlman</i> .....	57
<b>4. Dialog – modet att utmana.....</b>	<b>62</b>
- Dialog – Vi ska utmana, <i>Annette Granéli</i> .....	63
- Universiteterne skal bidrage til løsninger på de store udfordringer, <i>Lauritz B. Holm-Nielsen</i> .....	69
- Öppna klassrum i samverkan för framtidens högskola, <i>Ludvig Linge</i> .....	75
- Dialog: Högskolans utmaningar, <i>Anders Malmberg</i> .....	79
<b>5. Profil: Olikhet för mångfald – en nödvändig styrka .....</b>	<b>84</b>
- Profilering för olikhet och mångfald, <i>Mikael Alexandersson</i> .....	85
- Når det fælles og det individuelle skal gå hånd i hånd, <i>Søren Barlebo Rasmussen</i> .....	90
- Vad är bildningens roll i högre utbildning? <i>Ingela Josefson</i> .....	96
- Profilering, <i>Maria Lantz</i> .....	99
<b>SUHF:s manifest 2013 (svensk version) .....</b>	<b>104</b>
<b>SUHF manifesto 2013 (English version) .....</b>	<b>106</b>
<b>Författarpresentationer .....</b>	<b>108</b>

# Inledning

Lars Alberius och Anders Söderholm

I slutet av 2011 inledde Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) arbetet med en framtidsanalys för den svenska högskolesektorn med sikte bortom år 2020 och den aktuella dagspolitiken. En arbetsgrupp tillsattes bestående av Anders Söderholm, rektor Mittuniversitetet (ordförande); Stefan Bengtsson, rektor Malmö högskola; Bo-Erik Gyberg, rektor Stockholms dramatiska högskola; Karin Röding, rektor Mälardalens högskola; Eva Åkesson, rektor Uppsala universitet; Camilla Georgsson, tidigare ordförande i Sveriges förenade studentkårer (SFS); Marianne Granfelt, generalsekreterare SUHF och Lars Alberius, utredare SUHF (sekreterare).

Gruppens primära uppdrag var att ta fram ett manifest som skulle vara ett underlag för högskolesektorns opinionsarbete. Gruppen skulle även analysera vilka utmaningar som väntar svensk högskolesektor och vilken roll universitet och högskolor kan och bör ha i samhället samt hur högskolesektorn ska möta en allt mer globaliserad omvärld och kunna tillgodose det framtida kompetensbehovet.

Gruppen har låtit genomföra en intervjustudie med lärosätesledningarna och studenter samt en genomgång av aktuell framtidslitteratur i Sverige, Norden, Europa och världen. Den har genomfört ett framtidsseminarium med inbjudna representanter från regeringens framtidskommission, forskare, kommuner och andra intressenter. Gruppen har fört samtal med EU-kommissionen, olika intresseorganisationer och regioner samt

den svenska EU-representationen i Bryssel.

SUHF:s framtidsmanifest siktar mot år 2030. Det tar utgångspunkt i framtidens samhällsutmaningar. Genom att ta sitt ansvar och problematisera, ställa frågor och finna svar har universitet och högskolor en viktig roll att bygga, upprätthålla och utveckla samhället.

Kärnan i manifestet är akademisk kvalitet för en hållbar samhällsutveckling. Kvaliteten utvecklas då alla studenter, medarbetare och samarbetsparter tar sitt akademiska ansvar. Ansvaret grundas i den akademiska friheten och i modet att utmana det nuvarande, det uppenbara och det självklara. I ett framtida komplext samhälle är dialogen kärnan till utveckling. Ett sådant samhälle behöver ett högskolelandskap där en mångfald av lärosäten tar sin plats.

Manifestet i sin helhet finns publicerat på svenska och engelska som separata trycksaker. Dessutom finns manifestet i slutet av denna debattbok.

Ett manifest rymmer dock inte allt. Därför har SUHF bett 18 svenska och internationella författare reflektera över manifestet och högskolans framtid. Debattboken har samma upplägg som manifestet. Författarna fördjupar därmed resonemangen i manifestet. Författarna står själva för sina texter.

I den första delen problematiserar Göran Bexell, Geoffrey Boulton, Marie Demker och Erik Arroy Thiam högskolans värdegrund. Göran Bexell lyfter fram universitet och högskolors dubbla roller att dels samverka med samhället och dels vara fria gentemot



samhället samt vilket ansvar detta innebär. Geoffrey Boulton beskriver trender och utmaningar och visar hur ett Magna charta för framtidens svenska universitet och högskolor skulle kunna se ut. Marie Demker reflekterar kring tankens och sanningssökandets roll inom akademien för att samhällsutvecklingen ska vila på förnuftet och inte på känslan. Erik Arroy Thiam diskuterar akademins roll och uppdrag i ett framtida samhälle.

I debattbokens andra avsnitt avrapporterar Kristina Josefson en intervjuundersökning med landets rektorer och ett antal studenter. Jesper Strömbäck betraktar högskolan utifrån sina erfarenheter i regeringens framtidskommission.

Det tredje avsnittet är tredelat. Den första delen behandlar frågan om kompetens i högskolan. Där resonerar Agneta Bladh kring frågan om högskolans styrning och ledning 2030 i ljuset av akademisk frihet och ansvar. Bengt-Ove Boström diskuterar akademiskt ledarskap och kollegial kvalitetsgranskning och utveckling utifrån frågan om akademiska ledas. Efva Lilja lyfter fram det aktiva och visionära ledarskapet och varje medarbetares ansvar för att skapa en kreativ miljö. Avsnittet avslutas med Christian Stråhlmans artikel om studenternas roll som ansvarstagande medarbetare i högskolans styrning.

Den andra delen behandlar dialogen och modet att utmana. Annette Granéli diskuterar hur viktig dialogen är för att skapa kreativa, ifrågasättande, analytiska, konstruktiva och dynamiska forskarmiljöer som attraherar

de bästa forskarna. Lauritz B Holm-Nielsen resonerar kring hur universitet och högskolor på bästa sätt kan vara med och bidra till ny kunskap för att lösa framtidens utmaningar. Ludvig Linge ger ett antal konkreta förslag på förändringar i dagens högskolesystem för ökad samverkan mellan samhälle, näringsliv och högskola. Anders Malmberg diskuterar högskolans samhällsroll som obekvämt och utmanande sanningssökare och sanningssägare utifrån de oväntade kombinationernas och den utmanande problemställningens roll i kunskapsutvecklingen.

I det tredje och avslutande avsnittet profil menar Mikael Alexandersson att standardiserade utbildningsområden, normerande utvärderingar och formalistiska krav på samsyn inom forskning och utbildning inte främjar utvecklingen av högskolesektorn. Søren Barlebo Rasmussen hävdar att ett internationellt starkt varumärke skapas genom en god genomsnittskvalitet i allt man gör. Ingela Josefson visar hur viktig bildning och kritisk reflektion är för högre utbildning av god kvalitet. Slutligen resonerar Maria Lantz kring högskolans profil, autonomi och kultur i ett framtidsperspektiv.

Denna debattbok ska inspirera till dialog om framtidens högskola i Sverige och i världen. Vi hoppas att denna debatt kommer att föras i högskolesektorn och i samhället i stort. Högre utbildning, forskning och innovation är kärnan för en stark samhällsutveckling i Sverige såväl som internationellt.



# *Värdegrunden*

# Lärosätenas värden och samhällsansvar

Göran Bexell

Universitet och högskolor har en dubbel roll i samhället. De är samverkande med och beroende av samhället, men samtidigt är själva grundidén att de är och ska vara fria gentemot samhället. Friheten vilar på att de själva tar sitt ansvar och att samhället litar på det. Förtroende från allmänhet och folkvalda politiker är därför av högsta betydelse. Högre lärosäten i Sverige kan gläda sig åt högt förtroende från allmänheten, vilket i sin tur kräver ständig observans från lärosätena att följa sina egna grundläggande värden och lösa sina uppgifter med högsta kvalitet. Förtroendet för SJ rasar när tågen inte går i tid eller inte går alls under vintern. Förtroendet för universitet och högskolor kan lätt falla, till exempel om hög akademisk kvalitet inte upprätthålls, om forskningen bortser från vanliga sjukdomar och det globala samhällets behov, om forskningsfusk förekommer och om otillbörliga relationer finns mellan lärare/forskare och politiska, ekonomiska eller andra intressenter.

Dubbelheten av akademisk frihet och akademiskt ansvar, särskilt samhällsansvar, är ett huvudtema i det följande, men det ses i samband med vilka värden som i stort bör vara styrande för våra lärosäten. Som bakgrund finns frågan: Vad är ett universitet/högskola? För en vidare diskussion får jag hänvisa till min bok *Akademiska värden* visar vägen (Atlantis, 2011).

## ***Två fundament***

Universitet och högskolor vilar på två fundament. Det ena är lag och förordning, det andra är akademiska och andra värden. De är därmed inte värdeneutrala institutioner i samhället. Två argument får stödja påståendet.

Det första slår fast att som andra samhällsinstitutioner, statliga eller privata, har de att stå för sådana värden som uttrycks i FN:s deklARATIONER, för EU-ländernas del i EU:s värdegrund och för vårt lands del värdegrund i Sveriges grundlagar. I FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna heter det t ex att var och en har rätt till åsiktsfrihet och yttrandefrihet, att söka, ta emot och sprida information och idéer med hjälp av alla uttrycksmedel och oberoende av gränser. EU stadgar respekt för människans värdighet, frihet, demokrati och jämlikhet. Enligt Regeringsformen ska den offentliga makten "utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet". Det allmänna, till vilket högre lärosäten hör, har att trygga rätten till utbildning, främja en hållbar utveckling, verka för demokratins idéer och allas delaktighet och jämlikhet i samhället.

Lärosätenas främsta uppgifter är och förblir utbildning och forskning, men dessa verksamheter och dess konsekvenser ska utvecklas i det värdelandskap som de an-

givna värdena pekar ut.

Det andra argumentet byggs upp av universitetens och högskolornas egna inre verksamheter och de värden dessa förutsätter och ska främja. En grupp personer bildar en akademisk gemenskap med uppgift att skaffa och sprida kunskap till dem som söker den. Regler och praxis för hur kunskap söks och vinnas har utformats: det finns sanningar som står över individen och forskningen måste prövas, ifrågasättas och diskuteras kollegor emellan utan styrande påverkan. Frihet i tanke, ämnesval, publicering och kritik måste finnas. Om någon utifrån styr eller otillbörligt påverkar leder det förr eller senare till stagnation, det må gälla borgerskap, kyrkor, kungar, näringsliv, familjer, kommuner, eller regeringar. Västerländska universitet har under hela sin historia slåtts för sin särart och frihet samtidigt som de alltid varit beroende av och tjänat sina samhällen. De har genom denna inledningsvis nämnda dubbelhet haft ett avgörande inflytande på samhällsutvecklingen. En sådan historisk insikt är betydelsefull när lärosätenas framtid diskuteras.

Högre lärosäten är som synes inte värdenutral. Det behöver klargöras intellektuellt och praktiskt, särskilt som forskningens strävan efter välgrundad objektivitet alltför lätt blandas ihop med universitetens och högskolornas värden.

***Västerländska universitet har under hela sin historia slåtts för sin särart och frihet samtidigt som de alltid varit beroende av och tjänat sina samhällen.***

Många lärosäten har antagit egna dokument med etiska riktlinjer. En förnyad gemensam diskussion inom högskolevärlden och inom varje lärosäte skulle klargöra var problemen finns idag och tydliggöra vilka värden som utöver lag och förordning ska styra verksamheterna. Ett värdevitalt lärosäte blir utan tvekan ett bättre lärosäte än ett lärosäte där allt går på obetänksam slentrian.

### ***En ny Magna Charta?***

Temat om frihet och samhällsrelation finns i den ofta citerade Magna Charta Universitatum, som 388 universitetsrektorer undertecknade i Bologna den 18 september 1988, drygt ett år innan Berlinmuren föll. Idag har cirka 750 universitetsledare från hela världen undertecknat dokumentet. Bolognauniversitetet och European University Association (EUA) har bildat "The Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights". När International Association of Universities (IAU) i San Juan 2012 antog nya Etiska riktlinjer för högre utbildning skedde detta i samverkan med "Observatory".

1988 led östeuropeiska universitet fortfarande under statsmarxismens förtryck. Universiteten hade successivt utarmats. Forskningsinstitut utan utbildning var en het fråga. Livslångt lärande höll på att diskuteras. Det är några bakgrunder till att dokumentet tar upp och betonar akademisk frihet liksom att forskning och utbildning ska hållas ihop och återkommande utbildning etableras. Den mest citerade meningen i Magna Charta uttrycker välformulerat vad akademisk frihet är och att sådan frihet paradoxalt nog bäst leder till att samhällets behov kan fyllas: "För att tillgodose om världens behov måste universitetens forskning och undervisning

vara moraliskt och intellektuellt oberoende av alla politiska, ideologiska och ekonomiska maktgrupperingar.”

Det diskuteras nu om det är dags att efter 25 år revidera Magna Charta. Jag tillhör dem som menar att ett äldre dokument som tillkommit i en viss historisk situation och som kraftfullt uttrycker hur dåtida ledare såg på risker och möjligheter inte ska skrivas om. Uppgiften idag är snarare att med solid förankring i traditionerna formulera vad vi som arbetar inom högskolesektorn och andra berörda nu ser som centrala värden och uppgifter och då står vi åter inför att förena tradition och förnyelse och att bjuda in samhällets olika sektorer till dialog. Vår uppgift är att tolka vad vi uppfattar som bärande i de akademiska traditionerna och tillämpa det på nuvarande villkor och omvärld och gärna också på en förmodad framtid.

Det är ett både svårt och intressant arbete. Motsvarande fråga slår med brutal kraft mot alla som står i en på något sätt värdebestämmd tradition. Sociala villkor förändras liksom medborgarnas preferenser – ska också värdena förändras? Alla har samma principiella problem: klassiska svenska folkkrörelser, socialdemokratien och centerpartiet, katolska kyrkan och islamska traditioner.

### ***Akademisk frihet och akademiskt ansvar***

Akademisk frihet behöver klargöras och försvaras idag och i framtiden, i manifest och vardagliga rutiner. Olika grader av organisatorisk och ekonomisk autonomi kan ses som en del av friheten, men denna kan öka eller minska i olika typer av juridiska former, statliga eller privata. Friheten avser främst utbildningens och forskningens frihet. Hög-

skolelagen föreskriver som välkänt är att forskningsproblem får fritt väljas, forskningsmetoder fritt utvecklas och forskningsresultat fritt publiceras. Att akademisk frihet ska finnas råder enighet om bland högre lärosäten, men exakt vari denna idag bör bestå råder inte samma enighet om. Kärnan i akademisk frihet är akademisk integritet; om detta måste råda enighet.

### ***Kärnan i akademisk frihet är akademisk integritet...***

Friheten kan finnas på olika nivåer och gälla forskning och/eller utbildning och vardagliga rutiner: hos universitet, fakultet, institution, forskargrupp eller individ. Det område där friheten begränsats mest under senare decennier är förmodligen den enskildes frihet att fritt välja och publicera. Prioriteringar och kvalitetsgranskningar är nödvändiga, men de lärosäten som erbjuder både högsta kvalitet och stor frihet är mest attraktiva för unga forskarbegävningar som går sin egen väg. Med bevarad insikt om begränsande villkor är ökad frihet ett mål att alltid hålla i sikte. Vad som däremot inte får begränsas överhuvudtaget är akademisk integritet.

Med friheten följer en motsvarande grad av ansvar. Det gäller som vanligt främst kärnverksamheterna utbildning och forskning. Ger vi verkligen den bästa utbildning vi kan erbjuda för framtidens generationer? Väljer vi program och kurser som innehåller både högsta grad av samhällsrelevans, akademisk träning och bildning i vidaste mening? Väljer vi forskning som svarar inte bara mot aktuella vetenskapliga intressen utan också mot

vad samhället, även det globala samhället, bäst behöver? Samhället ska kunna lita på att universitet och högskolor hela tiden strävar efter hög akademisk kvalitet och tar sin del av det samhällsansvar som ligger i hur utbildning och forskning väljs och genomförs och hur resultaten används.

Internt har alla ansvar för att förverkliga akademiska värden och bygga av en god akademisk miljö med både frihet och ansvar, naturligtvis med högt i tak för fria diskussioner, analys och kritik. Det fria kollegiala meningsutbytet ska beredas organisatoriskt utrymme. Ett intellektuellt vitalt högre lärosäte ska hålla frågan om akademisk frihet och akademiskt ansvar vid liv i teori och praktik.

### ***Akademisk kvalitet som gemensamt mål***

En påtaglig förändring i Sverige sedan Magna Chartas tillkomst är att det finns fler universitet och högskolor. När jag var ordförande i SUHF tillsatte vi en grupp som skulle diskutera fram vad som trots olikheter kunde förena ett framtida svenskt högskolelandskap. Stora forskningsuniversitet och mindre regionala högskolor har olika förutsättningar och möjligheter, men behöver det bara leda till intressekonflikter?

Ett svar blev att akademiska värden förklarar sektorn och inte minst strävan efter hög akademisk kvalitet; jag använder pressformen "förener" i både deskriptiv och normativ mening. Slutsatsen får långtgående konsekvenser om den tas på allvar: har vi inte hög kvalitet på forskning eller utbildning i ett ämne får vi antingen satsa mer eller lägga ner. Som i fråga om frihet råder enighet om att kvalitet bör råda, men den exakta innebörden och särskilt hur kva-

litet mäts finns olika uppfattningar om. Desto viktigare är att universitet och högskolor klart står upp för och manifesterar att akademisk kvalitet har en viss ofrånkomlig innebörd och därmed måste kunna mätas på ett sätt som motsvarar åtminstone den innebörden.

### ***Samhällsansvar***

Genom sitt höga samhällsförtroende och sina uppgifter att med stora statliga och privata medel bedriva forskning och utbilda ständigt nya generationer samhällsmedborgare är lärosätena några av de mest inflytelserika samhällsaktörerna i vårt land, desto viktigare att de står för de angivna värdena och inte uppfattar sig som värdeneutrala. Dessutom finns ett ansvar för att överväga konsekvenserna av den utbildning och forskning man bedriver. Det behöver preciseras och gäller naturligtvis inte att teoretiska ansvar för vad varje student gör med sin utbildning, men jag ska ge ett exempel.

Kunskap om negativa hälso- och miljöeffekter av giftiga utsläpp från främst bilar, båtar och flyg och industrier men också metoder för att rena dessa har forskare länge känt till. Varför började lagstiftning om sådan effektiv rening alltför sent? I denna och motsvarande andra frågor finns ett delat ansvar för allmänhet och politiker men inte minst för forskare som individer och kollektiv och för lärosäten. De enskilda röster som hörs borde få stöd. Lojaliteter till ekonomiska intressen som sponsrar viss forskning, det må gälla militärindustriella komplex, telekomindustri, bilindustri eller läkemedelsföretag, kan utgöra hinder liksom lobbyister som "lugnar" allmänheten så snart forskare sänder upp en varningssignal. Inbördes dis-

kussion mellan forskare används alltför lätt av allmänheten som ett argument för att allt är som det borde.

Idag öser EU ut pengar för forskning kring högaktuella områden som "smart cities" och "green transportation", men varför ska utvecklingen komma till kris och nästan katastrof, innan de insikter som länge funnits om urbanisering, hållbart byggande och hållbara kommunikationer ska komma till användning? Det är dags för omvärlden att med allvar ta till sig tillförlitlig kunskap men också för lärosätena att inse sitt ansvar för sitt kunskapsinnehav, som samhället har bekostat men inte alltid vill använda sig av. Även inför FN:s globala millenniemål och post 2020-agenda behöver lärosätena bli mer högröstade.

### ***Spegel av samhällsklimatet eller motbild?***

Det är ofrånkomligt att lärosätena speglar sin tids kultur, men om de bara gör detta har de förlorat sin spets och funktion att också vara en motbild, byggd på fakta, forskning, analysrikedom och alternativa synsätt, som kan finnas sida vid sida så att mer än bara en förmodad sanning finns åt gången. Det är en del av ansvaret att fylla denna uppgift konstruktivt.

Den enorma ökningen av information och kommunikation via nätet är en utmaning för universitet och högskolor i åtminstone fyra avseenden. Den första är att mycket mer kreativt använda webben och andra media i föreläsningar, utbildningar och annan spridning av kunskap. Den andra är den klassiska att som klippor stå upp för betydelsen av respekt för fakta och välunderbyggda uppfattningar gentemot strömmen av bloggar,

subjektiva betraktelser och medvetet vilseledande information. Behovet av seriösa inlägg och välunderbyggd analys är större än kanske någonsin.

En tredje utmaning är att det öppna samhället och åsiktsutbytet har stor betydelse för demokratin. Lärosätena ska gentemot censur och strypning av Google och andra kanaler försvara öppenheten så länge den följer yttrandefrihetens regler. En sådan hållning svarar mot inte bara grundlagar utan också mot lärosätenas akademiska värden. Det bästa sättet att komma åt skumraskargument är inte att förbjuda dem utan att lyfta fram dem i ljuset.

En fjärde utmaning är att inte bara på nätet fylla de tomrum som nedlagda kultursidor och medial brist på uthållig och grävande samhällsanalys medför. Den offentliga debatten längtar efter kunskapsbaserade och perspektivrika inlägg. Lärosätena bör ge tid och meriterting åt dem som med framgång kan ägna sig åt sådan forskningsbaserad och för lärosätenas samhällsansvar betydelsefull verksamhet. Här finns också en stor uppgift också för lärosätenas informations- och kommunikationsansvariga.

# Trends, pathologies, challenges and a charter for the modern university

Geoffrey Boulton

Universities are amongst the most long-lived of human institutions. They have been durable because their fundamental roles of expanding and re-assessing the corpus of knowledge and understanding, of setting up their students to develop their own capacity for understanding, and of communicating knowledge and understanding to the broader benefit of society have been continually adapted to contemporary demands, mores and technologies to bring perceived benefits to the societies of which they are part. To do so they have periodically re-invented themselves whilst maintaining their essential purpose. They have changed but have remained the same. The question is not whether they will survive, but how they will adapt to current challenges and how important they will be in a rapidly changing world.

## **Universities: what and how?**

At their best, universities have taught their students to question received interpretations, to reduce the chaos of information to the order of a rational argument and to identify and solve problems for themselves, whilst learning not to be dismayed by complexity but to be capable and daring in unravelling it<sup>1</sup>. What is learned is at least as

important as how it is learned, an approach that generates a depth of understanding in a subject-specific context that makes the latter creative, applicable and adaptable, rather than being a mere narrative of facts. They stimulate the qualities that all societies need in their citizens as a basis for a , robust and creative society.

In research, universities have explored the deepest and most intractable problems that challenge human understanding, and yet seek the practical applications of discovery. It is an enterprise that has produced many towering intellectual achievements that have had, sooner or later, powerful practical applications or deep philosophical, scientific or social insights that change the frameworks of human perception or the practicalities of life.

Universities' strengths lie in the fusion of these two elements: of education and research. It is the basis of a powerful but delicate ecology where new students are taught by academics probing the boundaries of human understanding and postgraduate students form a matrix that interacts intellectually and socially with both.

This fusion may also be the reason why universities have proved to be highly cost effective settings for basic research. Their non-hierarchical nature and the pervasive presence of the irreverent young, whose minds are not so full of the means of refu-

---

<sup>1</sup> Geoffrey Boulton and Colin Lucas. *What are Universities for? League of European Research Universities. 2008. (www.leru.org)*



tation that original ideas are denied entry, contrast with specialist research institutes, where the peace and quiet to focus on a mission, undistracted by teaching or other responsibilities, and with relatively assured funding, may be a questionable blessing. This rich and creative ecology is one that only publicly funded or well-endowed, not-for-profit institutions are able to sustain.

### **Trends**

The trends of recent decades to which universities struggle to adapt have been well-rehearsed: a ten-fold increase in home student numbers in pre-existing universities; the creation of new universities, some having evolved from non-university colleges; vastly increased international student mobility, which, in some jurisdictions, has been an important source of funding from fees; increased public investment in research; the stimulation of commercialisation and entrepreneurship on the assumption that the exploitation of new knowledge in the places where it is created will lead to national economic benefit; expectations that universities will play a major role in enhancing social mobility; the rise of new mindsets amongst students in an information age that gives them ubiquitous access to information and communication; and a perception that high level technical skills are the route to secure employment in an insecure world.

These changes and a cacophony of almost irreconcilable demands, to be practical as well as transcendent, to assist immediate national needs and to pursue knowledge for its own sake, to be open but yet to protect commercial confidence, to both add value and question values have all placed great pres-

sure on universities to justify themselves to the society that has increasingly supported them from general taxation. An understandable response has been to increase the size, diversify the roles and extend the reach of increasingly centralised management in order to control the practices and define the purposes of institutions so that they converge with national priorities.

Whilst greater professionalism in management is to be welcomed, the risk is that universities come to behave as corporate organisations with centrally-defined priorities to which all their members must acquiesce, rather than acting to protect their members' untrammelled freedom to think, to explore and to broadcast their views in novel areas of critical enquiry. Indeed, there have been growing numbers of cases where universities have felt it proper to defend the corporate entity through disciplinary actions against staff and students, justified on nebulous and inappropriate grounds such as "breaching confidentiality" or of "undermining a university's good name". One of the dangers of corporatism is that it can crush one of the most powerful agents of university creativity, that of academic freedom.

The freedom of individual academics to research and teach without direction or prescribed syllabus might seem to be self-indulgent, but it has been a powerful agent of university productivity. In research, it has been the source of many of the most influential discoveries. In education it permits the trajectory of learning to be determined through the extraordinary alchemy that can exist between good teachers and their students.

Creative universities are unruly places, and it is important that university boards and

management are not seduced by the managerialist fallacy: that features that make management difficult necessarily need to be reformed or removed. An easily managed university is a tame and ineffectual beast.

### **Pathologies**

These trends have been associated with behaviour that can both undermine the integrity of an institution and detrimentally influence the nature of national higher educational systems.

Patterns and processes of funding have become increasingly prescriptive, with injunctions to re-design, re-package and sell university products in response to shifting governmental or consumer priorities, to the temporary benefit of one part of the university enterprise, but potentially to the detriment of the whole. The knowledge on which human society depends is not separable in such a way. It is a complex interacting whole that needs to be understood as a whole. Although public policy might put a premium on this or that aspect at any one time, it would be profoundly unwise to neglect the rest purely on the ground of present concern.

The retreat in recent years and in many societies from social democratic values has been accompanied by governmental approaches that have embedded the philosophy and practices of market models. In these, higher education comes to resemble any other personal service industry, where branding, a tool of a company's sales and marketing department, is regarded as a powerful device, and those who study are redefined as "customers" rather than "students".

What are these customers buying? Is it a degree of guaranteed standard? Is it a univer-

sity "brand" that will impress potential employers? Is it the learning outcomes – the set of memorized facts, theories and narratives that qualify the graduate as a skilled exponent in a specific field? The term "customer" implies a quasi-contractual relationship between customer and provider. It subverts the open-ended relationship between academics and students that disturbs complacency and challenges students to reach for that which, at first, exceeds their grasp, but whose compelling fascination draws them after it.

Replacing focus on the process of learning by focus on specific "learning outcomes", about what is learned rather than critical focus on how to understand and analyse, waters down education. It condescends to the unknown capabilities within students and particularly to those judged, a priori, to be incapable of better things. It falls far short of the poet Ben Okri's inspiring injunction that universities should "set up their students for the act of self discovery".

This developing higher education market now has its stock market quotation in the international ranking tables that purport to reflect the relative excellence or the reputation of universities worldwide. They commit errors that we teach our students to avoid. Whilst their logic and their claims to relevance and utility can be readily demolished<sup>2 3</sup> league tables are a seductive device.

---

2 Geoffrey Boulton. *University rankings: diversity, excellence and the European initiative*. LERU Advice Paper 3. 2010. <http://www.leru.org>

3 Onora O'Neill, O. *Excellence, success and university league tables*. *Excellence in Universities, Danish Presidency, Aarhus*. 2012.. [http://www.excellence2012.dk/fileadmin/www.excellence2012.dk/pdf/Onora\\_Oneill\\_Talk\\_for\\_Aarhus.pdf](http://www.excellence2012.dk/fileadmin/www.excellence2012.dk/pdf/Onora_Oneill_Talk_for_Aarhus.pdf)

Their pathology is to encourage institutions to converge towards a research-dominated model that generates high ranking scores, thereby reducing the vital diversity of a university system and undermining the potential of many to contribute to society in other ways. Students are encouraged to apply to highly ranked universities rather than those that might better suit their needs. Ironically, an overriding obsession with research tends to diminish the esteem in which education is held, such that research can become the enemy of education rather than its complement.

A good university is no longer one where a student might simply expect to get a good education; it is one with a distinctive brand. Branding is a means of providing customers with reassurance prior to product purchase or experience. At its simplest, it seeks the response "it must be all right if it's from Chanel, Gucci or Ferrari". Or at its more complex, unconscious and subversive "my husband will appreciate me more if I use Chanel." Applied to universities, or even to handbags, it does not reflect the real utility of either the university or the handbag.

A symptom of this increasingly marketised environment is reflected in the growth of university expenditure on advertising and the mendacity of the glossy propaganda in many university magazines and websites<sup>4</sup>. This plague of PR has the purpose of eliminating truthfulness as a measure of worth, giving absolute precedence to the image over the real. There are no commonplace objectives that are not "visionary", no

research that is not "cutting edge", no prize that is not "prestigious", and "international excellence" lies around like litter. It is a corruption of language that corrodes the capacity for a university to speak truthfully, plainly and fearlessly about subjects close to its heart.

However, it would be naive to believe that it is easy for university heads to ignore rankings or the seduction of boastful marketing to influence their institution's reputation, particularly in the face of pressures from university councils or governments, or simply in an attempt to save the institution from financial shipwreck. The popularity of a simple, comprehensible monotonic ranking scale is such that it is likely to maintain a hold on the popular imagination, to the detriment of more discerning analyses that dig more deeply into institutional character. But is there a price in bowing the knee to these pressures?

For a university to shout its wares in the marketplace with little regard for reality is to undermine its credibility. For it to abandon itself to a frantic ascent of the rankings may undermine some of the benefits that it confers on its students and the society of which it is part, in addition to the negative impact on the collegiality that can contribute so much to the efficiency of a university. A well-led university with a strong sense of itself, and a willingness from time to time to permit adventurous spirits to help it rise above natural conservatism to cope with a changing world, need not fall prey to such pressures.

---

<sup>4</sup> Fred Inglis. *Shiny happy periodicals*. *Times Higher Education*, Nov 15, 2012.

***New technologies can disrupt patterns of behaviour and organization and create novel opportunities for those creative and flexible enough to exploit them.***

### **Challenges**

New technologies can disrupt patterns of behaviour and organization and create novel opportunities for those creative and flexible enough to exploit them. Gutenberg's printing press was one such technology. The internet, and the associated computational engines represent its successors. They could usher in a new scientific revolution as powerful in its impact as that of the scientific revolution of the seventeenth and eighteenth centuries<sup>5</sup>. They create the potential for all research journals to be online, all data to be online and for the two to interoperate in creative ways. They facilitate collaboration between scientists in the use of massive datasets in powerful and novel ways. They have the potential to revolutionise higher education by using tools that permit both massive outreach beyond the university and the re-discovery of more intimate and personal styles of learning within.

Realising this potential will require universities and those that fund them to take large and adventurous decisions about central university functions such as the library, to consider who owns the output of research data, the extent to which data sharing should be

encouraged, the criteria for research recognition and promotion, the responsibility of the institution for the knowledge it creates and the extent to which it is prepared to engage with the community beyond its gates.

The eruption of massive open online courses (MOOCs) in particular could be the catalyst for conventional universities to adapt more imaginatively to the massive expansion in student numbers of recent decades by using MOOCs-inspired courses to replace many conventional lectures. It would free up academics' time to return to more intimate styles of learning by tutorials and seminars where the consequences of the encounter between minds, between a mind, a problem and evidence, and between the minds of successive generations can be profoundly and marvellously unpredictable and could again be at the heart of most university learning.

But at this juncture in history, the largest challenge to universities undoubtedly lies in the potential instability of rapidly changing global systems as the planetary population continues to boom, as we increasingly intervene in the natural systems of the planet, as the geopolitical balance shifts and there are rapid and profound social transformations and deep cultural faultlines, as greater mobility and growing antibiotic resistance threaten pandemic, and as our capacity to manage risk in complex financial dealings has been exposed as dangerously fallible in creating a bubble of false prosperity.

Have universities done enough, not just to research these matters, which they do, but to be vociferous in the public domain about the deep and unsettling issues that all societies need to confront? Or has the market model become the defining identity of higher edu-

---

<sup>5</sup> *The Royal Society. Science as a public enterprise. June 2012 (www.royalsociety.org)*

cation such that we have become too captive to the immediate economic objectives to which governments increasingly point us? Are academics, cocooned in a mantle of corporate appeasement, too pusillanimous to be activists on the broader social or global stage, but merely drones who do research in specialist prescribed fields, publish in learned journals, gather in the citations and await promotion?

These are central issues for the future of universities. Do they contribute most to society as agents for the implementation of government policy, particularly in the economic field, or should they stimulate a distinctive public discourse by articulating a depth, breadth and diversity of vision absent in an inevitably myopic political discourse that is driven by electoral cycles?

There is always a tendency in relatively stable societies to underestimate the magnitude, violence and unpredictability of the erratic swerves of history. As recent events have shown, civilisation is a thin veneer that can be rapidly disrupted, old evils return, often in a novel guise, and what seem to be unalterable features can vanish in the twinkling of an eye.

One of the central roles of the university is to prepare their students with the mental tools that will enable them to help society adapt to an unknowable future and to avoid social dislocation. The humanities and social sciences in particular study what binds and separates human beings, the complexities of moralities, traditions and beliefs and the fabric of social order. The flight from the humanities in many countries, partly in response to a dominant discourse about economic growth and the role of the sciences,

which implicitly dismisses the roles of the humanities and social sciences, has the potential to weaken the social vitality to which these disciplines are major contributors.

### ***The Magna Charta Universitatum – a manifesto for the future?***

The Magna Charta signed in Bologna in 1988 does not belong amongst those documents that have pithily, precisely but heroically stated what their progenitors believed were universal principles, such as The Universal Declaration of Human Rights, the Preamble to the US Constitution or the Magna Charta of the Liberties of England. Sadly, it reads as if written by a clerk trying to capture the outcome of hard, sometimes self-interested, inter-rectoral bargaining. Putting that to one side, what are its enduring and essential assertions, what are its errors, and what are its omissions?

The Charta asserts the value of learning to society, of the responsibility to spread knowledge, and of respect for the “great harmonies”. It takes as fundamental principles: university autonomy and independence from political and economic power, the inseparability of teaching and research, the freedom of academics in their research and teaching and the primacy of the European humanist tradition.

***One of the central roles of the university is to prepare their students with the mental tools that will enable them to help society adapt to an unknowable future and to avoid social dislocation.***

Problematic issues are its failure to recognise the tension between institutional autonomy, which in practice tends to mean the untrammelled freedom of rectors to manage, and academic freedom; the presumption that culture is something done within the university rather than being an attribute of society to which the university contributes; it refers to the “great natural harmonies”, a concept that modern science would find difficult to stomach; and why does it give special priority to humanism rather than the diverse philosophies of a diverse world?

It writes of “true universities” ignoring that there is now little prospect of imposing or rehabilitating any single view of what a university is or should be. Essentialism is for the past, and we can at most expect family resemblances among the varied institutions that call themselves universities. Moreover, if there is diversity of mission, should there also be diversity of accountability?<sup>6</sup> There are two major issues that the Charta omits to address. The first is what I believe should be the responsibility of universities to engage publicly on important issues of the day and to articulate boldly the “deep and unsettling questions” about the future of society. The lack of powerful university voices as western economies slid into a crisis created by greed and materialism over the last few years may reflect institutions that have turned in on themselves, an attitude that must change. Ironically, universities have shown some pride in recent years in having closed the door of the “ivory tower”. But the

ivory tower may be one of the university’s most important contributions to society, a source of ideas and perspectives that are otherwise unthinkable.

The second major omission relates to the tension between freedom and accountability. The increased contribution of public funding to university budgets inevitably raises the issue of accountability for public funds, which implicitly questions whether the Charta’s insistence on independence from “influence from political or economic power” is a sustainable stance. “He who pays the piper calls the tune” and governments in a modern democracy cannot simply hand public money even to public agencies, as Swedish universities are, without accounting to Parliament for the use to which funds have been put. Much clearly depends on explicit or implicit agreement between those responsible for allocating public funds and those, the universities in this case, who spend it, about priorities and acceptable processes.

### ***A Magna Charta for Swedish Universities?***

The English Magna Charta negotiated complementary rights and responsibilities between king and people. The analogous essence of a modern charter for publicly funded universities would be a clear declaration of fundamental university purpose, the social rationale for that purpose and the processes that have been found necessary to sustain it. This would be underlined by a compact that assures university independence and increased security in return for clearer accountability and greater responsiveness to a wide range of legitimate stakeholders. The essence of such a charter

---

<sup>6</sup> Onora O’Neill. *University and diversity*. October 2011, <http://www.crassh.cam.ac.uk/events/1805/>

might be:

1. Statement of enduring principles and essential processes

The fundamental purpose of universities is continually to re-assess and replenish the corpus of human knowledge, to set up their students to develop their own capacity for understanding, and to communicate knowledge and understanding to the broader benefit of society.

Universities should be energetic and creative in adapting the ways in which these purposes are pursued to contemporary needs, challenges and technologies.

Knowledge is not only a private good to those who acquire it, but also a public good, fundamental to good government, to social and economic vitality and to society's capacity to respond to major challenges. The acquisition of knowledge through study and research is therefore an important public priority.

Universities should be accessible to all those with the demonstrable potential to benefit from the education they offer.

Universities offer the greatest value to society when they are free to govern themselves in pursuit of their fundamental objectives and free to adapt to contemporary circumstances in ways that best serve these objectives.

Academics must be free to debate ideas, structure the university's teaching programmes and seek new knowledge through scholarship and research without institutional restraint or direction. The creativity and potential for discovery in a university are in large part a consequence of this freedom. Academic freedom is disciplined by the responsibility to base arguments on

scholarly rigour and faithfully to fulfill professional duties and obligations.

Research is most creative and most fruitful when there is tension between the free exploration of novel opportunities for understanding and the search for answers to specified questions. In the former case, independent researchers are best qualified to determine how funds for research should be allocated. In the latter, government, in association with other users of research, may specify objectives, but independent researchers are again best able to judge in detail how funds should be allocated.

Universities and academics have a responsibility to communicate their knowledge and understanding in the public domain in matters that are or should be of public interest or concern. They must maintain a critical and a disinterested standpoint, with a particular duty to advocate positions that do not conform to conventional wisdom.

2. The compact with government

a) Government should recognize and acquiesce to the principles and supporting processes set out above as essential to the fundamental purpose of universities.

b) Government and universities should agree the processes by which universities account for the use of public money in ways that are not inimical to the above principles.

c) Government and universities should jointly commit themselves to ensuring that the inability to pay is not a barrier to study by students with the demonstrable potential to benefit from university study.

d) Although government may properly articulate the need for specific research solutions, the selection of projects for fund-

ing and the management of research expenditure by government is inefficient and stifles creativity. These processes should be in the hands of independent scientists.

### ***Afterword***

In adapting to changing circumstances, there are both new ways of achieving the university mission and new ways of subverting it. I would place MOOCs as a possible example of the former, and a role as agent for the delivery of government policy, which neuters the capacity to speak out fearlessly, as an example of the latter. A major current trend is the advance of the market society, but the fundamental currency of the university must not be the euro, pound or krone, but knowledge, understanding and truthfulness. I have argued that it is in the interests of both universities and society to push back against the pressures towards marketisation of universities and the pathologies associated with it. Are, for example, Swedish rectors and politicians prepared to take a bold stance about fundamental values in their higher education system, which are the source of a university's benefit to society, and to ignore any consequences this might have for so-called international rankings, even though politically, simplistic bombast about university excellence and international rankings are more seductive than more nuanced statements about deeper values? Polonius, in Shakespeare's *Hamlet*, answered this question: "this above all, to thine own self be true, and it must follow, as the night the day, thou canst not then be false to any man".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> W. Shakespeare. *The tragicall historie of Hamlet, Prince of Denmark*. 1601



# Vart tog tanken vägen?

Marie Demker

**Universitetet är en autonom institution i hjärtat av samhällen, som skiljer sig till sin uppbyggnad som resultat av skilda geografiska och historiska förutsättningar. Det frambringar, undersöker, värderar och vidareför kulturen genom forskning och undervisning. För att tillgodose om världens behov måste universitetens forskning och undervisning vara moraliskt och intellektuellt oberoende av alla politiska, ideologiska och ekonomiska maktgrupperingar.**

**(Ur Universitetens Magna Charta, antagna 1988)**

Ondskan inträder när vi slutar tänka, lär Hanna Arendt ha hävdad och avsåg då Adolf Eichmanns villiga åttlydande av ordern att utrota alla judar i det nya Tyskland. På samma sätt har filosofen James A. Montmarquet påpekat att det kritiska tänkandet i grund och botten är en fråga om intellektuell dygd. Ingen kan göras ansvarig för brister i den egna karaktären. Vi kan inte rå för om vi är födda med talang för matte eller gymnastik, inte heller är det rimligt att göra oss ansvariga för vissa grundläggande stråk i vår personlighet. Men det vi kan sägas ha ansvar för är vårt handlande, och vårt tänkande är också ett handlande. Att agera hederligt, visa respekt för andra människor, och att visa opartiskhet och öppenhet är

moraliska dygder som kan ses som grunden för vårt tänkande.

Inom universitetens ram kräver vi att sanningssökande är det högsta goda, endast mot den bakgrunden kan våra kunskapssträvanden legitimeras. Hederlighet är en fråga om att redovisa alla rimliga invändningar, respekten för andra kräver att vi också respekterar våra motståndare som möjliga sanningssägare, opartiskheten att vi inte från början avgjort vilket resultat vi vill främja och öppenheten leder till och skapar ständiga omprövningar av de tillfälliga sanningar vi arbetar med.

I Universitetens Magna Charta anges att "Universitetet är den europeiska humanistiska traditionens förvaltare, deras ständiga strävan är att uppnå universell kunskap." Universitetens Magna Charta kan och bör vara en del av den akademiska grundkonstruktion som gör detta möjligt även i framtiden. Men hoten mot de akademiska dygderna är inte bara statsmakter som styr och censurerar eller kommersiella aktörer som

**Att agera hederligt, visa respekt för andra människor, och att visa opartiskhet och öppenhet är moraliska dygder som kan ses som grunden för vårt tänkande.**

köper och säljer kunskap. Hoten finns också på ett moraliskt plan.

I dagens debatt tycks känslan ha fått en allt större roll som moralisk kompass. "Hur känns det?" har länge varit en standardfråga i sportsammanhang men den ställs allt oftare nu också inom samhällsjournalistiken. Vi talar allmänt om "magkänsla" och vi "känner" att något är rätt eller fel. Visst är känslan en viktig grund för moraliska överväganden och visst är intuition användbart, men en känsla är inte möjlig att granska kritiskt, inte att ställa till svars och svår att göra övertygande för en bredare publik. Känslan som argument är inte gångbar som argument i akademien. Den kan vara grunden för en undersökning, för en misstanke eller en fråga. Men känslan räcker inte som argument. Argument byggda på känsla är lätta att manipulera och påtagligt ofta frukten av icke-falsifierbara fördomar, mytbildningar, konspirationsteorier och anekdotisk bevisning.

Jag tror att hänvisningarna till känslan påtagligt ofta är en genväg när vi inte orkar tänka en tanke till slut eller inte förmår skapa en språkdräkt som på ett universellt plan förmedlar det vi upplever. På samma sätt kretsar alltför ofta samhällsdebatten kring vad någon "tycker" eller "upplever" avseende en central politisk fråga. Och detta förhållande gäller såväl maktens representanter som kritikerna. Ytterst få aktörer anser att logiska argument har oundviklig kraft eller att

vissa slutsatser med nödvändighet följer av vissa premisser. När forskare efter forskare påpekar att det fria skolvalet i Sverige leder till ökad segregation bemöts nästan aldrig den slutsatsen med motargument av dem som försvarar friskolereformen.<sup>8</sup> Istället får vi veta att den ökade valfriheten uppskattas av medborgarna eller att allt fler bör kunna välja mer, inte mindre. Istället för att bemöta påståendet om ökad segregation med rationell argumentation och därmed få till stånd en kunskapsbaserad diskussion använder aktörerna ett allmänt påstående om medborgarnas känslor och sitt eget tyckande för att slå ihjäl debatten. Medborgarna gillar valfrihet och valfrihet är bra i sig. Alltså är det bra. Punkt.

Trots allt är det med rationella argument och förnuftsmässiga resonemang som såväl de demokratiska styrelseformerna som atomstrukturen har utvecklats inom ramen för vår befintliga kunskapsbas. Vi lever i ett "kunskapssamhälle" säger en del, men i detta kunskapssamhälle tycks kunskap reducerat till att vara antingen en fråga om nytthet eller en fråga om marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Det akademiska livet vårdar en helt annan tradition. I akademien är kunskap den fond mot vilken alla aktuella beslut fattas, förstås och tolkas. Men kunskap är också något som ständigt förändras och utvidgas. Sanningar omprövas, resultat kompletteras och teorier omvärderas.

Inom akademien vårdas också gamla kunskapstraditioner, allt från specifik kunskap

***I akademien är kunskap den fond mot vilken alla aktuella beslut fattas, förstås och tolkas.***

<sup>8</sup> Se t ex debatten efter Skolverkets rapport 374 (maj 2012) "Likvärdig utbildning i svensk grundskola? En kvantitativ analys av likvärdighet över tid".

som sedan länge utdöda språk till den mer allmänna akademiska öppenhet som ger var och en möjlighet att bevista en föreläsning eller ett seminarium. Meritokratin är en central del av akademins konstitution, alltså att man befordras efter akademisk förtjänst och inte efter vare sig nyttighet eller anpassningsförmåga. Inom akademien vårdas – trots allt – också tanken på kollegiet som den centrala kunskapsbasen. Det är i samtalet kolleger emellan som de viktiga besluten om akademins verksamhet skall fattas och det är den vetenskapliga kompetensen som är inträdesbiljetten till det samtalet. Akademien är en ytterst elitisk verksamhet. Bidraget till den demokratiska utvecklingen är inte att stå som modell för god styrning utan genom att fördjupa en oberoende och förnuftsbasead kritik mot makten i alla dess former. Genom att stå fri från ideologiska och ekonomiska maktgrupperingar i samhället kan akademien som kollektiv utgöra en renare källa än andra till diskussion om samhällsutvecklingen. Inom akademien och kring akademien kan kända sanningar ifrågasättas och genom oberoendet kan mäktiga aktörer utsättas för granskning. Det fria kunskapssökandet är A och O för akademien och för akademins möjlighet att fylla sin roll. Forskningens frihet är numera också grundlagsfäst i Sverige.

Inom akademien betonar vi argumentet som intellektuellt redskap och med det förmågan att övertyga med hjälp av tänkande och förnuft. Vi förutsätter också att träning i vetenskaplig metod och teori ger tillgång till sådana redskap, alltså att verksamheten inom akademien övar och tränar den intellektuella förmågan. Ibland händer det naturligtvis att argumentets halt och den vetenskap-

liga positionen inte följs åt, men i en så bred flod som akademien är det något som kan tolereras. Förhoppningsvis blir ett sådant tillkortakommande föremål för diskussion i kollegiet och därmed kanske en källa till ny kunskap.

Ytterst är en vital akademi – i meningen forskning och undervisning med sanningsökande som ledstjärna och på mycket hög intellektuell nivå – en nödvändighet för samhällets utveckling. Akademins oberoende, kollegialitet och intellektuella arv borde vara varje demokratisk regerings värn mot dumheten. I den bemärkelsen är akademien oundgänglig för en demokratisk utveckling och omsorgen om akademins framtida oberoende borde därför ligga nära hjärtat för varje ansvarig minister i en demokratiskt vald regering.

Istället för visioner, handlingsplaner och åtgärdsdokument borde således fler samhällsrelevanta utredningar med preciserade uppgifter befolkas av akademiskt ledande forskare tillsammans med handlingsinriktade politiker. Istället för utspel om olika satsningar på för tillfället populära åtgärder borde högskola och universitet vara föremål för en långsiktig förstärkning av grundläggande utbildningar inom såväl professionerna som inom det friare området. Istället för införandet av kontrollsystem, utvärderingsarméer och New Public Management borde universitet och högskolor ges ett tydligt nationellt regelverk där forskande lärare gavs friheten att bedöma och utveckla den forskning som blir den framtida basen för utbildning i det egna ämnet. Lyckligt nog finns idag den fria forskningen garanterad i Regeringsformen. Nästa steg är att skapa långsiktiga anställningsstrukturer och resurs-

tilldelningssystem som också ger möjlighet att använda denna frihet.

Det vore också tacknämligt om den svenska högskole- och forskningspolitiken slutade upp med att försöka tävla i nationalism med fotboll och ishockey. För en seriös forskare är oviktigt om kunskapen hen eftersträvar kommer att tillskrivas den egna nationen eller någon annan. Forskning är idag en kollektiv verksamhet och enskilda priser och framhållandet av enskilda individer sker på bekostnad av glädjen i den breda och gemensamma kunskapstillväxt som är nödvändig i en framtid där vi kommer allt närmare varandra.

Inom akademien fostras samhällets framtid i form av sådana som tekniker, tjänstemän, lärare, ledare, debattörer och alla är de i en bemärkelse bärare av den akademiska traditionen. Inom akademien tolkas, förstås och hanteras samtida debatter och politik. Inom akademien undersöks, upptäcks och klargörs samband, förklaringar och strukturer. När dessa gåvor finns med i vår undervisning, i vår samverkan med samhället och i en kritisk dialog med makten – då utgör akademien med sina dygder den sätta som krävs för att samhällsutvecklingen skall vila på förnuftsgrund och inte på känslans primat.

# Den bortglömda frågan om varför

Erik Arroy Thiam

Vi tar akademien för given. Idag förutsätter vi att den som vill ska kunna studera, att det finns en nytta med högre utbildning och att ett samhälle mår bra av många högutbildade och en stark forskning. För närvarande finansierar vi universitet och högskolor med omkring 70 miljarder av våra gemensamma medel. Det måste byggas på en idé om att akademien behövs och är nyttig. Men på vilket sätt?

De senaste decennierna har vi sett en akademi som expanderat kraftigt och allt fler som engagerar sig i högre utbildning och forskning. Politiken har bedömt det som nödvändigt för övergången från ett industrisamhälle till etableringen av ett kunskapsbaserat tjänstesamhälle. Den instrumentella nyttan akademien fyller står i förgrunden för utbildnings- och forskningspolitiken. För att någon ska bli anställningsbar har högskoleutbildning blivit en allt starkare norm och forskningen är nödvändig för lukrativa innovationer och fortsatt ökad tillväxt. Akademiens betydelse har nog aldrig varit större än vad den är idag. Ändå är det långt ifrån tydligt uttalat varför vi egentligen behöver den. Jag anser att den frågan är fundamental.

För mig är svaret på frågan om varför akademien är omistlig och vilken roll den måste spela självklar. Det kommer sig av att jag tillhör den första generationen i modern tid som kommer att få det sämre än sina föräldrar. Det kommer sig av att jag genom mina

akademiska studier är i full färd att genomföra en klassresa. Det kommer sig av att jag är andra generationens invandrare i ett globalt samhälle där intoleransen och rasismen ökar och historien upprepar sig på flera fronter. Till sist kommer det sig av att jag ständigt har ångest över vad dagens klimatpåverkan får för konsekvenser för kommande generationer. I samtliga av dessa sammanhang är nämligen akademien helt avgörande.

Så vad är akademins raison d'être? Jag menar att det utgörs av två saker, var för sig och i förening: att vara ett frihetsforum för individen och en framtidsgaranti för samhället.

Idag saknas en tydlig överenskommelse mellan akademien och politiken om vilken roll i samhället våra högskolor och universitet ska ha, på omedelbar, kort och lång sikt. Det är mycket allvarligt. Frågan om vilket uppdrag akademien ska ha måste sedan följas av vad det ställer för krav på den i termer av population och demokratisk förankring i det omgivande samhället. Utan en tydlig formulering

***Utan en tydlig formulering om varför vi behöver en akademi, och vilka krav det medför, blir dess roll som samhällsinstitution aldrig mer än godtycklig och instrumentell.***

om varför vi behöver en akademi, och vilka krav det medför, blir dess roll som samhällsrelig institution aldrig mer än godtycklig och instrumentell. Vidare måste också frågan om vilka som med hänsyn till dess uppdrag bäst befolkar akademien besvaras. Görs inte det blir akademien illegitim och kan rent av beskyllas för att vara ett särintresse. Just för att den spelar så stor roll, för den enskilde och det kollektiva, det personliga och det politiska, är det principiellt och praktiskt viktigt att akademien kan hävdas vara demokratiskt legitim.

### ***Akademins särställning i samhället***

Legitimitet avgörs av vilken uppgift något har. För att kunna ålägga något en uppgift måste dess funktion och egenskaper vara klargjort. För att kunna bedöma om akademien kan anses legitim, ändamålsenlig och uppbära en god värdegrund är det nödvändigt att beskriva vad jag menar är unikt med den.

Som absolut mittpunkt i hela akademins verksamhet står kunskap. I precis allt den ägnar sig åt kretsar dess aktivitet kring att på olika sätt skapa, förvalta, förfina och sprida kunskap i olika former genom vetenskap, konst och kultur. Att reflektera över detta är mycket mer än att banalt konstatera det självklara. Att ha tydligt klart för sig vad som är det högre med högre utbildning och att försöka förstå innebörden av och drivkraften i att forska, är absolut nödvändigt. I den nyfikenhet och kreativitet som utövas inom dess väggar bär akademien på en förändringskraft som helt saknar motstycke för såväl individ som samhälle. Härur kommer vad som ger akademien dess särställning och vad som gör att den likt inget annat på samma gång påverkar mer eller mindre alla delar av ett

samhälle och dess invånarens mellanmänniska förehavanden. På två sätt – ett individuellt och ett samhälleligt, har högre utbildning och forskning omedelbar bäring på ekonomi, folkhälsa, arbetsmarknad, miljö och politikens alla övriga områden.

### ***Frihetsforumet – akademins betydelse för individen***

Individens intresse i akademien handlar huvudsakligen om frigörelse och egenmakt. Högre utbildning har visat sig vara det i särklass mest effektiva medel för social rörlighet som står människan till buds. Kärnan i den högre utbildningen är att ständigt stimulera människans nyfikenhet, drilla henne i kritiskt tänkande, självständig reflektion och flerdimensionell analysförmåga.

Akademien är unik i sin förmåga att förse individen med möjligheter att förverkliga sig själv genom att ge livet ett nytt värde och förändra hur livsvillkoren för hen yttrar sig. Kunskap innebär makt; makt att överbrygga de strukturer som annars stått i vägen för människans strävan efter frihet och självförverkligande. I den meningen måste akademins uppdrag erkännas vara ett demokratiskt sådant. Med sin kärnverksamhet av att skapa, förädla och sprida kunskap måste akademien fylla funktionen av att som maktfördelare

***Kärnan i den högre utbildningen är att ständigt stimulera människans nyfikenhet, drilla henne i kritiskt tänkande, självständig reflektion och flerdimensionell analysförmåga.***

möjliggöra allas lika möjlighet till frihet.

Med hänsyn till den inverkan på människors liv som den kan besitta måste de människor som har de svåraste levnadsvillkoren garanteras representation och delaktighet i akademien som frihetsforum. Det är ett självändamål.

Sannolikheten för att en person ska engagera sig i akademien är emellertid något som i utomordentligt hög utsträckning är föremål för socialt arv. Den vars föräldrar har skaffat sig akademisk erfarenhet är i långt större utsträckning benägen att själv göra det än den vars föräldrar inte har gjort det. Det är angeläget för både ett rättvist och gott samhälle att inse och aktivt motverka detta. Görs inte det riskerar akademien reduceras till att bli ett forum för en välbärgad och välbildad elit att fortsatt förkovra sig. I så fall cementeras och reproduceras även de barriärer som innefattar sämre socialt, ekonomiskt och kulturellt bemedlade människor i relativt elände. Betydelsen akademisk erfarenhet bär med sig för individen motiverar vad som bör kallas ett demokratiskt uppdrag. Akademien måste därför i verklig bemärkelse vara öppen för alla. Av detta ska nyttan och värdet först och främst definieras ur den enskildes perspektiv. Härutöver finns det dessutom givetvis en mängd gemensamma vinningar av de uppenbara jämlikhetsaspekterna som tillvaratas genom akademins frihetsfrämjande.

Framtidsgarantin – akademien som nav i samhället

Med sin kärnverksamhet att skapa och sprida kunskap i olika former bär akademien på en oumbärlig kapacitet att möjliggöra mänsklighetens fortsatta framsteg och främja samhällsutvecklingen. Denna andra av de två dynamiker som jag hävdar tillsammans

utgör akademins särställning är också den som oftast, åtminstone ytligt, berörs i samtal om vad vi ska ha högre utbildning och forskning till.

Jag menar dock att vi inte i närheten tillräckligt aktivt reflekterar över vad detta innebär. Idag förhålls högre utbildning och forskning primärt till som något nödvändigt för fortsatt och exponentiellt ökande ekonomisk tillväxt. Det är helt felaktigt fokus som måste bytas ut mot ett där hållbar ekonomisk tillväxt ska betraktas som en positiv följdverkan, snarare än ett mål med ett egenvärde.

Med de utmaningar som mänskligheten idag är ställd inför står sysselsättningen människan ägnar sig åt inom den självständiga akademien som enda reella framtidsgaranti. Med detta menar jag alltså fullaste allvar. Att utbilda oss, forska och samverka är det enda verktyg vi har som ger oss en chans till långsiktig överlevnad. Vi har inte råd att lita på att politiken, marknaden och civilsamhället ensamma frambådar lösningarna på de monumentala problemen som mänskligheten står inför. Det är dock inte heller så att akademien ensam förmår att säkerställa social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Men det är akademien som måste utgöra navet som genom samverkan förenar dessa sfärer, inom vilka akademins framsteg och kunskap sprids och realiserar.

Det är både helt rimligt och nödvändigt att sätta denna typ av hopp och tilltro till akademien. Uppdraget som framtidsgarant ligger det per definition i allas gemensamma intresse att högskolorna och universiteten förses med förutsättningar att förverkliga. Akademien är inget livlöst maskineri, och dess framgång kan inte säkras utan närmare

eftertanke och endast med fokus på resurser i ekonomisk mening. Den är en levande verksamhet som befolkas av människor, och det är i mötet dem emellan som kunskap skapas. Därför är den mest grundläggande förutsättningen att alla människor i samhället, i termer av perspektiv, erfarenheter och egenskaper, är representerade och delaktiga. Denna representativitet är oundgänglig för att överhuvudtaget åstadkomma lösningar på de komplexa problem som människor gemensamt står inför, men vilka drabbar alla olika. Tillblivelsen av den kunskap vi alla behöver kräver en heterogen akademi – möten mellan olika människor och olika discipliner.

### ***Politikens ansvar – en akademi för och av alla***

Akademins särställning i samhället kan sammanfattningsvis sägas medföra två grundläggande uppdrag; ett som frihetsforum och ett som framtidsgaranti. Det förra av primärt principiell och demokratisk betydelse, det senare av praktiskt avgörande sådan. Dessa två syften står på intet sätt i motsats till varandra. Tvärt om är de intimt sammanhängande och båda direkt avgörande för människans välbefinnande på kort och lång sikt.

Jag vill se en politik som uttryckligen besvarar den bortglömda frågan om varför vi ska ha en akademi med just detta.

Politiken är den kraft som bestämmer de grundläggande villkoren för hur samhället fungerar. Politiken måste därför ständigt återkomma till den inledande frågan om hur akademien kan lyckas prestera det den förväntas. Med utgångspunkt i betydelsen för individen och samhället måste politiken

aktivt eftersträva att akademien befolkas av ett tvärsnitt av samhällsmedborgarna. Härav byggs den demokratiska akademins legitimitet. För att uppnå det ändamålet måste konceptet om breddad rekrytering återupprättas och stärkas. Att bredda rekryteringen till akademien handlar inte om hur många som engagerar sig i högre utbildning och forskning, utan om vilka som gör det. Idag förhåller sig politiken sig närmast slentrianmässigt till frågan om breddad rekrytering och inte sällan med nästintill raljant underton. Med hänsyn till de krav på demokratisk förankring och heterogenitet som akademins båda huvuduppdrag bär med sig måste en bred rekrytering vara ett centralt politiskt mål. Att akademins huvudsakliga finansiering kommer från staten motiveras med våra gemensamma intressen i den. På samma sätt måste rekryteringen betraktas.

För att lyckas med detta räcker inte en välfungerande grund- och gymnasieskola som ger människor de färdigheter och förmågor som är nödvändiga för ett akademiskt liv. En bred förståelse för varför den demokratiska akademien är nödvändig måste etableras – svaret på frågan om varför vi behöver och vill ha en akademi måste vara självklart. Målet ska inte vara att alla tar klivet in i akademien, målet ska vara att alla att alla har möjlighet att göra det, vet varför somliga väljer att göra det och vad vi alla vinner av det.

I det post-industriella, globala samhället står vi inför, aldrig förr skådade, i både uttryck och omfattning, problem och möjligheter. Alla vet och anser att akademien behövs, men i frågan om hur går däremot åsikter brett isär. Den kanske viktigaste frågan,



nämligen den om varför och vad dessa syften ska anses vara artikuleras och besvaras dock mycket sällan, om ens alls. Politiken, som ytterst stipulerar förutsättningarna för akademien, måste inse och kommunicera hur den både som medel och mål är helt nödvändig för att vi ska kunna klara framtidens utmaningar. Min vision är att vi i framtiden har förverkligat akademiens fulla potential som frihetsforum och framtidsgaranti. En sådan vision förutsätter att vi anlägger ett långsiktigt perspektiv och formulerar mål om vad akademien ska vara. År 2030 hoppas jag därför att vi har etablerat den demokratiska akademien.

# *Högskolans uppdrag i framtidens samhälle*

# Framtidens högkolesektor

Kristina Josefson

Hur ser högkolesektorns framtid ut? Under senvåren 2012 genomfördes, på uppdrag av Sveriges universitets och högskoleförbund, en intervjustudie bland landets universitets- och högskolerektorer samt ett antal studentrepresentanter i syfte att ta del av deras framtidsvisioner inför 2030. Studien redovisades i en rapport som överlämnades inför SUHF:s förbundsårsamling den 16-17 oktober 2012. I denna artikel försöker jag att utifrån underlaget teckna en framtidsbild för högkolesektorn som bygger på intervjuerna. Det finns en påfallande samstämmighet bland landets rektorer och i stor utsträckning också bland studenterna i synen på sektorns framtid. I denna artikel har jag därför valt att teckna en bild utifrån materialet i syfte att skapa ett underlag för diskussion.<sup>1</sup>

Det finns en optimism när det gäller sektorns betydelse i framtiden. I framtidsvisionen får sektorn en ökad roll på en allt mer diversifierad utbildningsmarknad som visserligen består av fler aktörer, både internationella och privata, än enbart svenska universitet och högskolor. Vi kommer, spås det, att se en explosion på utbildningsmarknaden där

andra länders universitet konkurrerar med oss på den svenska marknaden.

Den breddade utbildningssektorn med dess diversifiering kommer att innebära en ökad rörlighet bland studenterna. Men det innebär inte med självklarhet att vi, som idag, har en så pass mycket större mängd inresande studenter än utresande. Eftersom fler länder nu alltmer bygger upp större egna utbildningsmöjligheter kommer det inte att vara givet att studenter från t ex Asien kommer till oss för att studera i samma utsträckning utan det kan snarare vara så att svenska ungdomar i högre grad reser utomlands. Denna ökade rörlighet kommer att innebära att studenter inte i samma utsträckning kommer att vara så trogna ett lärosäte längre utan de kommer att välja det bästa från de bästa oavsett var lärosätet ligger. Rankinglistor blir därför ett primärt verktyg vid valet av utbildningsort. Studenterna kommer att se på utbildning som på ett smörgåsbord

**Studenterna kommer att se på utbildning som på ett smörgåsbord och ta de kurser som de tycker verkar bäst.**

<sup>1</sup> För djupare beskrivning av rektorernas framtidsvisioner se *Samtal med högskolerektorer och studenter om framtiden 2030*: <http://www.suhf.se/arbetsgrupp/framtidsanalysforhogkolesektornmedsiktepa2030>

och ta de kurser som de tycker verkar bäst. Samtidigt kommer man emellertid rent generellt att vara mer medveten om behovet av utbildning eftersom det spås vara mycket svårare att få ett kvalificerat arbete om man saknar högre utbildning i framtiden. Mer än 60% av en årskull under 25 år kommer att studera vidare på högskola eftersom det i princip kommer att vara en förutsättning för en god utveckling i arbetslivet.

Det innebär att det inte är säkert att lärosäten behöver läggas ner, som så ofta diskuteras idag i den högskolepolitiska debatten. Det kommer snarare att finnas behov av utbildning på flera orter i Sverige. Alla lärosäten kommer emellertid inte att vara fullskaliga universitet utan profileringen i högskolelandskapet ökar. En högre utbildning kommer i framtiden att vara lika självklar som en gymnasieutbildning är för de flesta idag. Utbildningstiden förlängs därmed och fler personer kommer att vidareutbilda eller omskola sig. Detta innebär att debuten ut på arbetsmarknaden fördröjs och förmodligen också att pensionsåldern höjs. Att dessutom fler personer omskolar eller vidareutbildar sig kommer förmodligen också att medföra en större rörlighet på arbetsmarknaden.

Profileringen av högskolesektorn innebär att vissa lärosäten kommer att rikta in sig på en nisch som till exempel att bedriva kandidatutbildningar med viss inriktning som innebär en konkurrensstark spetskompetens

***En högre utbildning kommer i framtiden att vara lika självklar som en gymnasieutbildning är för de flesta idag.***

i förhållande till andra lärosäten i Sverige och utomlands. Andra lärosäten kommer exempelvis att vara starka på forskning och åter andra att bedriva mer renodlade yrkesutbildningar. Regional särart kommer att vara ett sätt att hävda sig i den allt hårdare konkurrensen.

På grund av den ökade profileringen kommer innebörden av forskningsanknytning att förskjutas. Alla lärosäten kommer inte att kunna bedriva aktiv forskning vilket innebär att fler forskningsnätverk byggs upp för att på så sätt värna om anknýtningen. Forskningsanknytningen spelar även i framtiden en stor och viktig roll även om vi kommer att finna den i nya former. De forskningstunga lärosätena blir noder i dessa forskningsnätverk.

Den ökade diversifieringen och profileringen kommer att medföra att redovisningsskyldigheten ökar för lärosätena. Lärosäten som inte kan uppvisa goda resultat slås ut och ersätts av andra. Men högskolesektorn kan tack vare detta fortsatt vara en viktig aktör vid sidan om andra. Långsiktigheten är en styrka, men också en utmaning eftersom ungdomar kommer att vilja välja enkla vägar som leder till jobb och denna väg går nödvändigtvis inte genom ett universitet eller högskola. Privata aktörer kommer att erbjuda skräddarsydda utbildningar, som präglas av större kortsiktighet eftersom villkoren i samhället hela tiden förändras. Universitet och högskolor kommer att behöva visa betydelsen av en större långsiktighet och erbjuda möjligheter till vidareutbildning och omskolning för att överleva i konkurrensen och mångfalden.

Eftersom fler personer kommer att utbilda och vidareutbilda sig på en allt mer profilerad utbildningsarena medför detta att den

allmänna kunskapsnivån i samhället ökar. Lärosätena får en större integrering i samhället, dock i konkurrens med andra aktörer som också ges möjlighet att utfärda examina. Detta blir en smärtsam process för universitet och högskolor eftersom konkurrensen ökar. Det kommer emellertid också att innebära större och fler samarbeten mellan lärosäten eftersom de "yttre hoten" ökar. Denna situation leder till att högskolorna kommer att behöva synas mer i samhället genom att till exempel delta mer i debatter, genom fler offentliga föreläsningar och kulturevenemang. Denna strävan kommer också bland annat drivas av rädslan och absoluta hotet om att förlora bildningsaspekterna och folkhemstanken.

Högskolorna kommer att bli allt mer beroende av externa medel och donationer vilket påverkar inriktningen vid högskolorna. Avgifter kommer också att införas för studerande, men inte på alla lärosäten. En elit kommer att vilja skilja ut sig från massan genom att bilda exklusiva lärosäten med avgifter för tillträde. Dessa lärosäten kommer att vara så eftertraktade att de har större möjligheter att profilera bildningsaspekterna och det är också dessa aspekter som gör att de personer som har tagit examen från dessa högprestigeutbildningar blir mer gångbara till högre positioner på arbetsmarknaden. Autonomi kommer att bidra till att göra dessa lärosäten självständiga och privata men de får samma krav på redovisningsskyldighet som andra lärosäten. Ranking får här stor betydelse i konkurrensen om elitens utbildningstillfällen.

Eftersom hållbarhet och miljöaspekter förutspås att få en allt ökad betydelse kommer alternativa utbildningsformer att ersätta

resandet i högre utsträckning. Den tekniska utvecklingen leder till att fler utbildar och vidareutbildar sig på distans vilket innebär att gränsen mellan campus och distans suddas ut och kraven på utbildning som är flexibel i tid och rum ökar.

Trots de påfrestningar som högskolesektorn kommer att utsättas för finns det hopp om en positiv utveckling som innebär att lärosätena fortsatt åtnjuter ett stort förtroende hos allmänheten och tillåts fylla en viktig roll i samhället som en aktör för forskning och utbildning. Vi kommer att se lärosäten samverka med det omgivande samhället och i det sammanhanget ses som en attraktiv och självklar samarbetspartner. På det viset får lärosätena en större integrering i samhället genom en närmare samverkan med omvärlden. Vi kommer att se forskning och utbildning i nära förening men också en större verklig autonomi som ger lärosätena större ansvar för sin egen framtid. Det handlar om en tillit till lärosätenas egna förmåga att möta sin framtid. Det innebär att till exempel allianser kommer att kunna bildas av egen kraft och inte genom politiska beslut.

Det finns bland rektorer och studenter en önskan om ett fortsatt arbete med kvalitetskraven men de ska inte vara så dogmatiska och likriktade som idag. Dessutom ska alla invånare, som uppfyller kraven, ha möjlighet till högre utbildning som leder till jobb. Arbetslivet kommer att bli en del av högskolan och högskolan en del av arbetslivet. På det viset blir innovationsfrågor mer integrerade och den tekniska utvecklingen och infrastrukturen kommer att stödja detta. Järnvägen kommer att vara så utvecklad att man tar sig mellan lärosätena väldigt snabbt. Den

***Arbetslivet kommer att bli en del av högskolan och högskolan en del av arbetslivet. På det viset blir innovationsfrågor mer integrerade och den tekniska utvecklingen och infrastrukturen kommer att stödja detta.***

digitala tekniken utvecklas också. På det sättet kan man säga att rummet löses upp. Det spelar ingen roll var man sitter. Högre utbildning blir mer tillgängligt vilket vidmakthåller demokrati och folklig förankring. Därmed ser vi en större mångfald men samtidigt också fler idéer om vad utbildning med bibehållen akademisk kvalitet och vetenskapligt djup kan vara.

I denna framtidsbild värderas kunskap högt och det finns en vilja att använda skattepengar till utbildning. Kanske har lärosätena en egen myndighetsform som gör att de inte likställs med andra statliga myndigheter. Det finns flera aktörer och utrymme för variation i storlek och inriktningar och en varierad syn på excellens och kvalitet. Vi har högskolor med bra utbildningar baserade på en vetenskaplig grundsyn; högskolor som ligger långt framme i Europa och globalt. Vi ska vara internationella genom att vara ute i världen och konkurrera, inte bara vara internationella på hemmaplan. Som en studentrepresentant uttryckte det:

”Vi ska vara en forskningsintensiv nation med framstående lärosäten som är ledande inom sina områden”.

# Utmaning: en allt hårdare global och digital konkurrens

Jesper Strömbäck

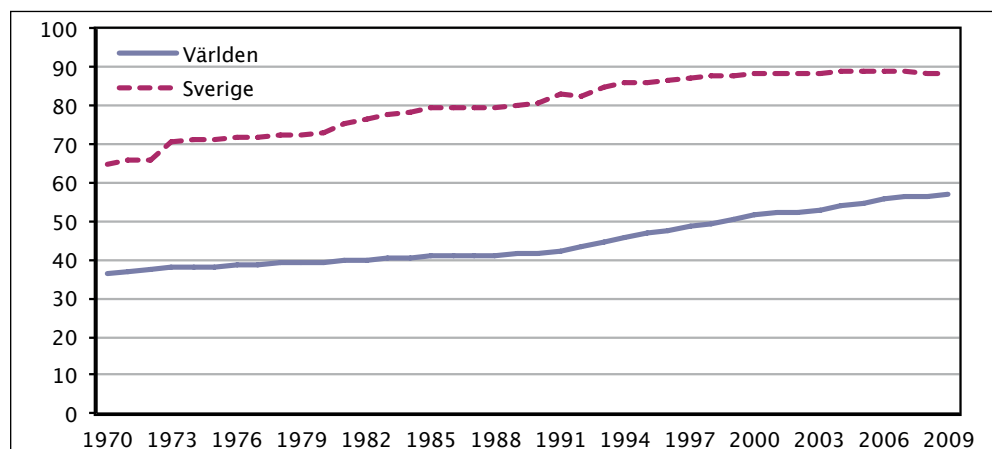
En av de mest framträdande trenderna under de senaste decennierna är en fortgående globalisering på olika områden i samhället. Globaliseringen tar sig olika uttryck och har fått olika starkt genomslag i olika delar av världen, men i länder som Sverige finns det idag få om överhuvudtaget några delar av samhället som är opåverkade av globaliseringen. Sverige är dessutom ett av de mest globaliserade länderna i världen.

Detta illustreras bland annat av The KOF Index of Globalization, där globalisering definieras som en process där gränser successivt betyder allt mindre och där länder integreras allt mer med varandra. Indexet omfattar bland annat gränsöverskridande handel och investeringar (ekonomisk globalisering), andel migranter, internationell turism och användandet av kommunikationsteknologi (social globalise-

ring) samt antal ambassader, deltagande i internationella organisationer och signering av internationella avtal (politisk globalisering). Indexet omfattar perioden 1970-2009, och visar att såväl Sverige som världen successivt blivit allt mer globaliserad (se figur 1). Enligt detta index är Sverige det sjätte mest globaliserade landet i världen.

Trots denna fortgående globalisering diskuteras frågor kring högre utbildning och forskning fortfarande ofta som en i huvudsak nationell fråga. Visserligen finns det en utbredd medvetenhet om att forskningen i sig är internationell och av behovet av in-

*...Sverige det sjätte mest globaliserade landet i världen.*



Figur 1. KOF:s globaliseringsindex, 1970-2009.

ternationalisering, men en djupare insikt om att högre utbildning och forskning i allt högre utsträckning är en viktig del av globaliseringen och därmed påverkas av den globala konkurrensen om såväl studenter som lärare och forskare saknas alltför ofta. Svenska universitet och högskolor jämför sig med och konkurrerar framförallt med varandra, inte med sina motsvarigheter i andra länder.

Samtidigt visar forskning att det blir allt vanligare att studenter rör sig över nationsgränser. Bara mellan 2000 och 2009 ökade antalet studenter som studerade i andra länder än födelselandet från 2 till 3,7 miljoner – en ökning med 85 procent. Visserligen är det fortfarande en liten andel av det totala antalet studenter som studerar utomlands, men rörelseriktningen är tydlig och allt talar för att allt fler studenter i framtiden kommer att söka sig till andra länder än hemlandet. Parallellt med detta har det blivit vanligare att framförallt amerikanska universitet öppnar campus i andra länder eller formar strategiska samarbeten och gemensamma utbildningar med universitet i andra länder. Idag finns det över 200 campus tillhörande i första hand amerikanska universitet i olika länder runt om i världen, framförallt i Mellanöstern och Asien.

Till detta kommer framväxten av Massive Open Online Courses (MOOC), vilket handlar om mer eller mindre kostnadsfria och nätbaserade kurser som nu erbjuds av bland annat amerikanska elituniversitet som Princeton, Yale, Stanford och MIT. I Sverige har distansutbildningar ofta ett lägre anseende än campusutbildningar, och utvärderingar visar att genomströmningen på distansutbildningar är lägre än på campusutbildningar. De nya framväxande MOOC har

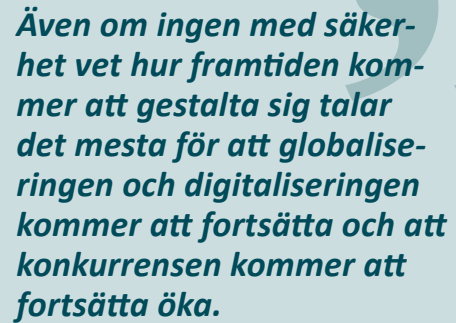
dock väldigt lite gemensamt med de flesta traditionella distansutbildningar. Vad de nya MOOC handlar om är snarast andra eller tredje generationens nätbaserade utbildningar, där världsledande forskare och pedagoger erbjuder professionellt producerade föreläsningfilmer i form av föreläsningsserier, i ökad utsträckning kombinerat med angiven kurslitteratur, olika tester, slutprov samt digitala mötesplatser för en fortlöpande diskussion.

Denna pågående globalisering och digitalisering av högre utbildning och forskning kommer över tid innebära en rad nya eller förstärkta utmaningar för svenska universitet och högskolor. Den kanske viktigaste utmaningen handlar om hur den ökade konkurrensen om såväl studenter som framgångsrika forskare och pedagoger ska mötas. Varför ska framgångsrika forskare – som i takt med sjunkande fakultetsmedel i allt högre utsträckning förväntas finansiera sin egen forskning – välja att vara verksamma vid svenska universitet och högskolor när det blir allt vanligare att röra sig över gränserna och när villkoren i termer av lön eller egen forskningstid och andra förmåner ofta är bättre vid utländska universitet? Varför ska ambitiösa svenska studenter välja att studera vid svenska universitet och högskolor om det blir allt enklare att studera vid utländska universitet där statusen på utbildningen kanske är större, eller då de via MOOC kan få möjlighet att kostnadsfritt följa kurser som hålls av världsledande experter och pedagoger? Hur starkt kommer utbildningarna vid svenska universitet och högskolor stå sig i konkurrensen med nätbaserade kurser från elituniversitet som Yale eller Stanford om arbetsgivare i ökad utsträckning börjar accepterar nätexa-



mina från världskända universitet som mer eller mindre likvärdiga med traditionella examina? Och hur kommer svenska studenter att förhålla sig till sina utbildningar och föreläsare när de i ökad utsträckning kan jämföra hur deras föreläsare på svenska universitet och högskolor diskuterar och föreläser kring olika ämnen med hur världsledande forskare och pedagoger gör det?

Traditionellt präglas svenska högskolor och universitet av en relativt låg rörlighet bland föreläsare och forskare, och den direkta konkurrensen om att erbjuda de bästa utbildningarna eller de bästa villkoren för framgångsrika forskare och pedagoger har varit begränsad. Detta kommer med all sannolikhet att behöva förändras i framtiden. Även om ingen med säkerhet vet hur framtiden kommer att gestalta sig talar det mesta för att globaliseringen och digitaliseringen kommer att fortsätta och att konkurrensen kommer att fortsätta öka. Detta kommer att ställa allt högre krav på att svenska universitet och högskolor förmår formulera bättre svar än hittills när den framgångsrika forskaren eller pedagogen frågar sig varför de



***Även om ingen med säkerhet vet hur framtiden kommer att gestalta sig talar det mesta för att globaliseringen och digitaliseringen kommer att fortsätta och att konkurrensen kommer att fortsätta öka.***

ska välja att vara verksamma vid just deras lärosäte, eller när ambitiösa studenter frågar sig varför de ska välja just deras utbildningar framför dem som erbjuds av andra lärosäten – i eller utanför Sverige, i traditionella former eller online.

***Kompetens  
– akademisk  
frihet och ansvar***

# New Academic Management – realitet 2030?

Agneta Bladh

Talar vi om New Academic Management 2030? Och har lämnat New Public Management bakom oss? Jag hoppas det. Vad vi sedan kommer att lägga i begreppet New Academic Management 2030 får framtiden utvisa. Men här kommer några inledande tankar.

2030 har forskare, lärare och det akademiska ledarskapet inom lärosätena själva tagit sig an styrningen av den egna verksamheten, liksom ansvaret för hur de uppfattas i ett vidare samhälleligt perspektiv. Förändringar är inte längre en effekt av utifrån kommande krav, utan från inifrån överlagda beslut. Det debatteras lika livligt som tidigare – vad vore akademien utan detta ifrågasättande – men debatten är ett led i ett beslutsfattande internt på lärosätena, liksom mellan lärosäten.

Men vad gör då politikerna? Har de lämnat walk-over? De har givit ekonomiska ramar och har skapat regelmässiga spelregler som "tvingar" lärosätena att agera självständigt, men med samhälleligt ansvarstagande. Det klåfingriga agerandet upphörde någon gång efter 2020. Lärosätena själva har förtroendet och tilliten att hantera den egna verksamheten utifrån de givna ramarna. Ingen politiker lägger sig i därför att det är så uppenbart för alla att lärosätena själva klarar av att hantera de olika situationer som uppstår. Vad beror detta på?

Det ledningsförakt som har funnits i aka-

demin är inte bortblåst, men det finns en förståelse för att det akademiska ledarskapet måste finnas. Och det akademiska ledarskapet har visat respekt för den akademiska professionen, där såväl akademisk frihet som akademiskt ansvar<sup>2</sup> är centralt i verksamheten. Den akademiska friheten gäller den egna disciplinen eller ämnesområdet – inte därutanför. I ett program som omfattar flera ämnesområden måste den akademiska friheten inkludera samtal med kollegor från andra discipliner och respekt för varandras kompetens. Man utmanar varandras synsätt och vedertagna sanningar, eftersom det mångvetenskapliga angreppssättet – ibland rent av det tvärvetenskapliga angreppssättet – står i fokus för att få en bättre överensstämmelse mellan olika samhälleliga problem och akademins struktur.

Därtill står studentens lärande i fokus som aldrig förr. Det beror på att den andra sidan av myntet akademisk frihet – akademiskt ansvar, dvs. att förmedla de insikter som forskningen och nya forskningsresultat ger till nya generationer av studenter – är en viktig del av det akademiska yrkeslivet. Två länkar i kunskapstriangeln har därmed blivit bättre sammankopplade än de varit på länge. Man kan säga att kunskapstriangeln har blivit verklighet i den akademiska vardagen. Den förstärkta länken mellan utbildning och forskning gäller på alla områden. Och

även om inte alla ämnesområden talar om innovation, den tredje länken i triangeln, talar man om vad det egna ämnesområdet kan bibringa den samhälleliga utvecklingen.

Samtalet mellan vetenskapen och allmänheten är en vedertagen del av det akademiska livet. Allmänheten har visat sig vara mycket mer intresserad och engagerad i den innehållsliga delen av akademien än man kunnat ana. När dimman av kvalitetsgranskning, resurstilldelning och administrativa system skingras och man kommer till kärnan i det akademiska budskapet inom de skilda ämnesområdena, då brinner intresset – ömsesidigt från både akademien och från allmänheten. För forskarna har blivit allt duktigare på att förmedla vad de sysslar med, bl.a. till följd av att tävlingen Forskar Grand Prix har funnits så många år. Forskarna har också blivit allt mer lyhörda för olika samhälleliga frågeställningar, samtidigt som den akademiska friheten och det akademiska ansvaret leder till ett kritiskt ifrågasättande av dessa frågeställningar.

Inom forskningen handlar det inte längre bara om "publish or perish", utan allt mer om att försäkra sig om att ny kunskap når ut i samhället. Kunskapsförmedling har blivit en viktig ingrediens för att skapa legitimitet och tilltro till det egna lärosätet. En viktig del av kunskapsförmedlingen går via lärosätets studenter. Studenterna är också

***Ytterst handlar det akademiska ledarskapet om att skapa legitimitet och tilltro från omvärlden till det akademiska systemet.***

de viktigaste marknadsförarna av lärosätet. Denna insikt har fått både det akademiska ledarskapet och lärare och forskare att inse vikten av att professionalisera lärardelen av den akademiska professionen. Forskardelen har varit professionaliserad sedan många år. I New Academic Management har således den interna akademiska strukturen tagit kommandot för en professionell utveckling av det akademiska skräet inkluderande såväl forskningsuppgiften som undervisningsuppgiften och samverkansuppgiften. Skräets uppgifter kombineras vanligtvis av samma individer. Det betyder att kunskap om hur studenter lär och hur man lär ut har varit i fokus i flera år. Studentcentrerat lärande var något vi i akademien talade om i många år. Nu är det verklighet. Och det får betydelse för hur det akademiska innehållet förs vidare ut i samhället.

Allt detta har fått betydelse för det akademiska ledarskapet. Ledarskapet handlar betydligt mera om att skapa goda förutsättningar för samtalet mellan vetenskapen och allmänheten och att skapa arenor för både argumenterande och lyssnande än om att förstå olika politiska signaler och agera så att det egna lärosätet kommer bäst till sin rätt. Lyhördheten gentemot det politiska systemet som eventuellt fanns tidigare, är nu ersatt av en beslutsamhet att skapa arenor för det kritiska samtalet inte bara inom akademien utan också mellan akademien och samhället. *Ytterst handlar det akademiska ledarskapet om att skapa legitimitet och tilltro från omvärlden till det akademiska systemet.*

Ordet kvalitet har stått i fokus för statsmakterna, inte bara i Sverige utan i de flesta länder. I en sektor som traditionellt har byggt sin verksamhet på intern kvalitetsgransk-

ning, framför allt för tjänstetillsättningar och externa forskningsbidrag, har det tillkommit en extern kvalitetsgranskning där fokus framför allt är på utbildning på alla nivåer. Den nya akademiska ledningsstrukturen New Academic Management har tagit ett förstärkt akademiskt ansvar för den interna kvalitetssäkringen i systemets alla delar och har en sådan transparens i de metoder man tillämpar att den offentliga externa kvalitetsgranskningen inte hänger med.

### **New Academic Management och omvärlden**

De diskussioner som förts om kvalitetsgranskningssystemet i Sverige har lett till stora förändringar. EU-kommissionen hade redan på 2000-talet fört fram tankar om att lärosätena själva skulle kunna välja utvärderings- eller ackrediteringsorganisationer bland godkända organisationer.

2030 finns det flera olika organisationer som är certifierade för att granska lärosäten inom och utom Europa. Denna konkurrens till de nationella, offentliga kvalitetsgranskningssystem, som fanns under 2010-talet, har lett till att lärosätena själva har tagit sig i kragen och utmanat både dessa traditionella kvalitetsgranskningssystem och de nya gränsöverskridande granskningssystemen på ett sätt som ytterst syftar till att skapa ett förtroende för lärosätets utbildning, forskning och samverkan i det omgivande samhället i regionen och nationen, och vidare, europeiskt och globalt.

Naturligtvis finns det även interna processer för resursfördelning och uppföljning. Det akademiska ledarskapet är lyckosamt om dessa system är transparenta och är möjliga att debattera och kritisera. Att något eller

***Ytterst handlar det akademiska ledarskapet om att skapa legitimitet och tilltro från omvärlden till det akademiska systemet.***

några organ måste fatta beslut är alla medvetna om. Att sådana beslut fattas inom lärosätet är numera viktigt för legitimiteten.

*Det akademiska ledarskapet har således samspelet med omvärlden och tilliten till lärosätet i fokus 2030.* Detta kan emellertid inte skapas utan att lärosätet har en hög integritet. Integritet kan ge tillit. Tillit kan ge ett ökat samspel med omvärlden. Ett samspel med omvärlden förutsätter integritet. Universiteten och högskolorna är demokratin och det fria ordets banerförare. Hur når man dit? Det gäller för lärosätet att skaffa sig ett akademiskt ledarskap som matchar dessa behov. Det akademiska ledarskapet behöver en strategi för att skapa ett sådant publikt utrymme för sin integritet, sin forskning, utbildning och samverkan att tilliten och förtroendet för lärosätet är oantastligt.

New Public Management intog universiteten och högskolorna mot slutet av 1900-talet. Successivt har det akademiska samhället tagit hand om sin egen styrning – och erkänt att det finns behov av ett ledarskap, ett akademiskt ledarskap, där resonemang om de akademiska kärnområdena och deras samspel med varandra och olika samhälleliga frågeställningar står i fokus.

Från 1900-talets rektor som primus inter pares tillsammans med en inställning från många akademiska medarbetare att ledare inte behövs för deras verksamhet (om det

behövs innebär det ju att jag själv ska ledas – omöjligt!), kom New Public Management att influera lärosätena. Utgångspunkten var densamma som för all styrning av offentliga institutioner och att statliga myndigheter med stora anslag från riksdagen och regeringen måste granskas och redovisa hur de använder de resurser de tilldelas. Detta, i och för sig legitima krav, har kvävt den viktiga dialogen mellan akademien och allmänheten om akademins kärnområden. Genom New Academic Management har fokus ändrats till det som är angeläget för medborgarna. Vad har vi våra universitet och högskolor till egentligen?

Vårt samhälle har inte slutat att utvecklas och förändras 2030. En akademisk ledare behöver förstå omvärldens krav och samtidigt värna om den akademiska integriteten. En akademisk ledare måste förstå sitt lärosäte, kunna kommunicera inom lärosätet, leda den interna strategiska diskussionen och samtidigt vara en god banerförare gentemot omvärlden.

# Ska akademien ledas?

Bengt-Ove Boström

Debatten om hur ledningsarbetet i akademien ska bedrivas döljer ibland en önskan om att något ledarskap över huvud taget inte ska utövas. Ledningsarbetet ses ibland som den nödvändiga administration som trots allt måste utövas av någon. Låt mig därför som svar på rubrikens fråga från början deklarera min åsikt. Jag anser att akademien och dess verksamhet behöver en aktiv ledning – och den ledningen kan inte ses som administrativ. Det är en ödesfråga för akademien, och därmed också för samhället i stort, att akademien utvecklar och använder adekvata former för att leda sin speciella verksamhet. Utan ett sådant ledningsarbete kan akademien inte ta det ansvar som det talas om i Sveriges universitets- och högskoleförbunds framtidsmanifest.

## **Kvalitet och konkurrenskraft**

När statsmakterna direkt eller indirekt ställer krav om ett aktivt kvalitetsarbete, och universitet och högskolor i allt större utsträckning måste hävda sig på olika slag av nationella och internationella marknader – studentmarknaden, arbetsmarknaden, marknaden för forskningsanslag, den politiska resursmarknaden och andra marknader – så finns egentligen inget självklart maktcentrum inom universiteten som kan hantera dessa krav. Universitetsförvaltningen är inte skickad att på egen hand hantera

frågor om "kvalitetsstyrning", det vill säga prioriteringar och utvecklingsinsatser, och ska rimligen inte heller ägna sig åt den typen av frågor. Förvaltningen ska vara ett stöd för ledningen – inte den som styr universitetet när det nu ställs krav på ett aktivt ledarskap. Och universitetets akademiska ledningsfunktioner är på grund av det historiska arvet inte van att hantera frågor om kvalitetsstyrning. Om kritiken av den kollegiala ledningsstrukturen har fog för sig så är ledningen kanske också hämmad av sin kollegiala bakgrund. Ska den verkligen ställa kvalitetskrav på sina kolleger?

Samtidigt är det väl just ett sådant ledningsarbete som akademins ledning idag måste ägna sig åt? Är det inte utvecklingen av verksamheten, i syfte att göra den alltmer framgångsrik, som numera är den främsta ledningsuppgiften? Kan egentligen inte alla ledningsuppgifter inordnas under just *den* övergripande uppgiften och detta övergripande syfte? Mina svar är jakande. Grunduppgiften är egentligen densamma på alla nivåer, men den tar sig olika uttryck. Ledningen på alla nivåer har ett ansvar inför nästa nivå i systemet för att se till att de resurser som förbrukas ger bästa möjliga verksamhet för pengarna.

Man kan säga att det grovt sett finns två sätt att utveckla kvaliteten i den verksamhet som man har ansvaret för – man kan

utveckla den befintliga verksamheten och man kan göra *omprioriteringar*. Vid omprioriteringar omfördelar man av kvalitets-skäl resurser mellan olika enheter – man belönar de framgångsrika eller stöttar de svaga, man lägger ned svag verksamhet vars framtid ter sig mörk och man startar ny verksamhet som man tror har framtiden för sig. Sådana åtgärder, ofta kraftfulla, är vardagsmat i annan konkurrensutsatt verksamhet i samhället, men inom universitetsvärlden är de ovanligare. Och när de förekommer är förändringarna sällan kraftfulla. Inte sällan försöker man hitta mekaniska omfördelningsmodeller, vilket innebär att man slipper ta ansvar för den konkreta omfördelningen av resurser från institution x till institution y.

Men oavsett hur resursfördelningen ser ut har akademien på alla organisationsnivåer ansvar för att utveckla sin verksamhet, och den uppgiften klarar den ofta på ett utmärkt sätt. Akademien har en stark kvalitetskultur som bygger på yrkes stolthet och det kritiska samtalet som är den akademiska verksamhetens adelsmärke. Akademien har ett fantastiskt utvecklingsredskap i sin ständiga kollegiala kvalitetsgranskning och diskussion i form av peer review i olika fora. Bäst utvecklad är metoden för att utveckla forskningen, men steg har tagits för att ut-

veckla utbildning, samverkan, administration och ledningsarbete med hjälp av kollegial granskning. På dessa områden bör akademien arbeta vidare för att bättre nyttja det redskap för kvalitetsutveckling som peer review-systemet ger.

Totalt sett är akademien troligen lika bra på att kartlägga sin kvalitetsutveckling som andra verksamheter i samhället är. På forskningens område ligger vi troligen i täten. Vår svaga sida är att göra något åt de brister som inte kvalitetskultur och trycket från peer review rår på. Vi har starka kvalitetsdrivande krafter i systemet, men vi kan inte alltid förlita oss på att de gör jobbet åt oss.

Och naturligtvis borde ledningen inte bara agera när någon eller något passerar "lågvattnmärket". På alla kvalitetsnivåer finns en utvecklingspotential som kan tillvaratas, och det är ledningens uppgift att se till att så sker – men troligen är det ändå i den nedre delen av skalan som ledningens insatser behövs mest. De mer framgångsrika individerna och miljöerna har i allmänhet av egen kraft en starkare utvecklingsbenägenhet.

Om inte en utbildning eller delar av den fungerar tillfredsställande kan inte övergripande organ svära sig fria från ansvar och peka ut den siste i ansvarskedjan som ensam kvalitetsansvarig. Alla parter har rätt att förvänta sig att ledningsorgan har uppsikt över kvalitet och kvalitetsarbete inom sitt ansvarsområde – och att dessa organ även har beredskap att agera om det skulle behövas. Att detta ansvar axlas på ett tillfredsställande sätt bör stå i fokus för granskningar av lärosätens kvalitetsarbete.

Vilken roll kan då autonomin spela? Är det

***Akademien har ett fantastiskt utvecklingsredskap i sin ständiga kollegiala kvalitetsgranskning och diskussion i form av peer review i olika fora.***



inte av vikt att akademien står fri från starka yttre påtryckningar, och att den enskilde läraren/forskaren (och lärar-/forskargruppen) även står fri från intern styrning av sin undervisning och forskning?

Det finns inom akademien en stark tro på att autonomi befrämjar kvalitet i den akademiska verksamheten. Jag delar den inställningen. Samtidigt måste sägas att individens autonomi inom akademien aldrig har inneburit att individen kunnat undandra sig aktivitets- eller kvalitetskontroll – särskilt inte när det gäller forskningen. Här finns en lång rad olika arenor där forskaren granskas av sina "peers" – och dessa instrument för kontroll av kvalitet kan som tidigare påpekats användas som en del av ledningens kvalitetsystem. Motsvarande borde gälla för kvaliteten inom utbildningen. Det faktum att färre sådana möjligheter till kollegial granskning föreligger bör leda till att sådana utvecklas, och att de sedan används som ledningsverktyg.

Det måste också sägas att utbildningar sällan eller aldrig kan vara enskilda lärares angelägenheter, helt enkelt eftersom de fordrar samarbete mellan alla inblandade parter. Och varje enskild utbildning kan, för det effektiva resursutnyttjandets skull, behöva samordnas med andra utbildningar. Utbildning är ett mer kollektivt åtagande än vad forskning i många fall är. Den enskilda lärarens eller lärargruppens autonomi begränsas eftersom samordning är nödvändig. Det hindrar inte att värdet av lärarnas autonomi bör beaktas i lärosätets interna styrning – såväl vad gäller utbildning som forskning.

Detta synsätt – att ledningen på alla nivåer har ett *ansvar* för hur resurser inom det egna ansvarsområdet används – innebär natur-

ligtvis inte att det är ledningen som skapar verksamheten och dess kvalitet. Kvalitet genereras i forskare, lärares, administratörers och studenters insatser i det dagliga arbetet. Att så sker måste ledningen följa upp. Ju mer decentraliserad en verksamhet är desto mer uppföljning måste ledningen ägna sig åt. Och peer review är ett utmärkt sätt att både följa upp och utveckla verksamhet. Ledningen ska därför se till att alla verksamma vid universitetet får tillgång till, och faktiskt utnyttjar, de främsta arenorna för kollegial granskning och diskussion.

### ***Kollegiala ledningsorgan som aktiv ledning***

Min ståndpunkt är således att vi behöver ha ett aktivt och strategiskt ledarskap inom akademien. Det är först då som vi kommer att kunna värna och utveckla akademins autonomi. Om vi inte beslutar själva kommer någon annan att göra det åt oss. Och kan vi inte göra troligt att vi sköter vår egen kvalitetsgranskning på ett bra sätt så läggs den rollen tungt på någon annan – som till exempel det nya Universitetskanslersämbetet.

Kan då en kollegialt vald ledning, vare sig den utgörs av ett kollegialt valt organ som en fakultetsnämnd eller en institutionsstyrelse, eller den utgörs av en vald dekan eller prefekt, klara de krav som idag ställs på aktivt och strategiskt ledarskap? Kan den valda ledningen formulera, besluta och effektivt implementera strategier? Kan den ställa kvalitetskrav och prioritera i verksamheten på strategiska grunder? Eller utgör grunden för mandatet en effektiv hämsko för ett aktivt och strategiskt ledarskap?

Dekaner och många prefekter lever här

i en blandtillvaro genom att de är valda av kollegerna, men utsedda av rektor respektive dekanen. De kan därför utsättas för korrstryck om den närmaste chefen bedriver del av sitt ledarskap via en chefslinje. Hur som helst är den kollegiala ingrediensen med sin problematik ändå närvarande. För fakultetsnämnd och institutionsstyrelse tillkommer det kollektiva ledarskapets problematik i kombination med att man är ett beslutsorgan som sammanträder relativt sällan. Det dagliga och operativa ledarskapet utövas inte av dessa organ. Hur utvecklingen efter autonomireformen blir vad gäller dessa förhållanden återstår att se.

Alla godtar inte att ett aktivt ledarskap krävs för att lärosätenas verksamhet ska bli framgångsrik. En del tycks anse att det räcker med att systemet med peer review används och är skarpt nog. Men någon måste ju ändå ibland fatta beslut på grundval av vad detta system producerar av beslutsunderlag. Och i en tid när vi inte kan räkna med att de resurser som satsas på akademien ökar väsentligt, och vi ändå då och då vill satsa på nya områden, så måste vi prioritera. Det är min övertygelse att prioriteringarna inte enbart kan göras med osthyveln. Då hamnar alla så småningom i en situation där verksamheten ska bedrivas

***Peer review är ett utvecklings- och uppföljningsinstrument som på ett effektivt sätt sprider kunskap och utvecklar kultur, och det kan med framgång användas just för att utveckla ledarskapet.***

med så små resurser att den inte längre är meningsfull. Dessutom förväntar sig vår uppdragsgivare att vi ska bedriva ett aktivt och strategiskt ledarskap. Och vi själva väntar väl oss att ledningen ska ta sig an fortgående kvalitetsproblem i lärosätets verksamhet?

Ofta framhävs just problemen med det kollegiala ledarskapet. Självfallet finns också viktiga fördelar genom att beslutsfattandet dels bygger på den kompetens som finns i kollegiet, dels har drag av demokrati. Väger för- eller nackdelar över? Det skulle krävas en omfattande utredning för att kartlägga hela den problematik som är förknippad det kollegiala ledarskapet. Jag nöjer mig med att här bara påpeka att det ledarskap som måste utövas väsentligen är detsamma oavsett vem som utövar det, och det är en empirisk fråga vilket slag av ledare som fortsättningsvis kan klara uppgiften bäst. Vi har ännu bara i blygsam skala testat ledarskap utan kollegial förankring, så vi vet inte vilka för- och nackdelar det i praktiken kommer att vara förknippat med. Det blir ofta så att vi jämför fördelarna med det slags ledarskap vi tror på med nackdelarna hos det ledarskap vi inte tror på, och den jämförelsen blir naturligtvis orättvis.

Hur som helst – inför framtiden måste vi ställa krav om ett aktivt och strategiskt ledarskap, och därvidlag har båda slagen av ledare något att bevisa. Det kollegiala ledarskapet måste visa att det kan leda på ett mer aktivt sätt än det gjort tidigare, och ledare som tillsatts på annat sätt måste visa att de svarar mot förväntningarna på detta slag av ledarskap. Det är som sagt en öppen fråga vilket som i framtiden fungerar bäst, och jag hoppas att vi framöver får goda möjligheter till jämförelser.

## **Vår uppdragsgivares roll**

Vilken roll kan staten spela för att utveckla ledningsarbetet på universitet och högskolor? Svaret är rätt enkelt. Det ledningssystem som i så stor utsträckning består av ett framgångsrikt arbete med peer review bör självt utvecklas med peer review. Peer review är ett utvecklings- och uppföljningsinstrument som på ett effektivt sätt sprider kunskap och utvecklar kultur, och det kan med framgång användas just för att utveckla ledarskapet. Så skedde med modesta ambitioner i de kvalitetsarbetsgranskningar som tidigare utfördes av Högskoleverket. Så sker också idag i många länder där "institutional audits" är en viktig del av statens kvalitetsutvärderingsystem. Staten överlåter då mer eller mindre den direkta kontrollen av utbildningarna till lärosätena, och kontrollerar i kvalitetsarbetsgranskningar att lärosätena faktiskt tar det ansvaret. Så utvecklas ett ansvarstagandets kultur och effektiva ledningsmetoder på lärosätena.

Gör man på det sättet måste dock kvalitetsarbetsgranskningarna vara betydligt strängare än Högskoleverkets tidigare granskningar var. Man måste verkligen veta att lärosätet självt gör det som staten annars skulle göra. Att kräva av akademins "peers" att de ska vara stränga är dock knappast ett problem. Det vet alla som låtit kolleger granska en forskningsrapport.

Men innebär inte det att lärosätenas autonomi hotas vad gäller valet av arbetsformer? Och kan inte sådana granskningar bli dysfunktionella? Finns det *ett* bästa sätt att säkra och utveckla kvalitet som passar alla?

Ställer man upp en detaljerad mall för hur kvalitetsarbetet ska gå till finns anledning att vara orolig för både autonomi och

kvalitet. Men om granskarna endast kräver att lärosätet ska kunna visa hur man genom ett verkningsfullt kvalitetsarbete på ett ansvarsfullt sätt använder de resurser man disponerar så kan knappast autonomi sägas vara hotad. Autonomi och akademisk frihet kan knappast innebära att akademien vill förbehålla sig rätten att misshushålla med sina resurser. Budskapet till lärosätena bör därför vara följande: Välj de metoder för kvalitetsarbete ni finner vara mest effektiva, och ha beredskap för att göra troligt för granskare att ni gjort ett klokt val. Och akademien måste då visa att man kan fatta kloka beslut, när så behövs ska de vara kraftfulla, på basis av all den kunskap systemet med peer review genererar. Nog måste akademien vilja anta den utmaningen?

Varför skulle staten vilja utföra kvalitetsarbetsgranskningar istället för att göra utvärderingar av utbildningarna i sig? Jo, för att det är ett kostnadseffektivt sätt att arbeta. Med relativt små nationella utvärderingsresurser danar man en ny ledningskultur och nya ledningsformer i akademien – och den kulturen och de kunskaperna vidmakthåller och utvecklar kvalitet långt mer effektivt än ett nationellt utvärderingssystem direkt riktat mot utbildningarna kan göra.

Nationella utvärderingar direkt riktade mot utbildningarna utgör storskaliga och kostsamma operationer, där utbildningar tvingas in i förenklade och likartade utvärderingsmallar som över tid snarast kan leda till ett negativt "kvalitetsarbete". Ett lokalt utformat uppföljnings- och utvecklingsarbete kan istället över tid använda en mångfald av metoder och från tid till annan byta fokus för att täcka in många aspekter – och man bör givetvis använda externa peers

i det lokala arbetet. Kanske blir de totala kostnaderna för kvalitetssäkring och utveckling inte mindre om man på detta sätt för över ansvar från den centrala granskningsmyndigheten till lärosätena, men en sådan ordning kommer att ge mer beständig utveckling. De storskaliga nationella utvärderingarna av utbildningar gynnar framväxten av en reaktiv ledningsfilosofi på lärosätena. Det är långt bättre att gynna framväxten av en proaktiv ledningsfilosofi och ett långsiktigt ansvarstagande.

Att lägga den direkta granskningen av utbildningar på lärosätena, och att låta staten kontrollera att det ansvaret tas, gynnar således framväxten av en ansvarstagande kvalitetskultur. Och kultur är långt mer kostnadseffektiv än kontroll. Sverige har faktiskt inte råd att gå någon annan väg.

# **E**n ko på vingar! *eller om hur vi kan hålla oss levande som kreativa, kännande, tänkande, goda och kompetenta medarbetare*

*Efva Lilja*

Vi lever i ett välfärdsland där vi har råd att tänka. Vi har råd att både tänka och göra. Vi lever i ett land med en demokratisk, tolerant kultur präglad av tillit och jämförelsevis platta hierarkier med goda möjligheter att påverka. I denna verklighet och i vår vardagliga praktik, tar vi oss runt bland märkliga tillstånd och händelser. Ögonblick avlöser varandra i en lång oavbruten räckta. Med ordet till hjälp gestaltar jag några av alla dessa händelser och insisterar på kulturell utveckling med utgångspunkt i ledarskapets utmaningar.

Jag gör det med utgångspunkt i två huvudsakliga perspektiv: Det ena fokuserar på hur man kan agera som ledare för att släppa loss kreativa krafter med riktning, styrka och mod hos medarbetare, det andra om hur människor (i grupp) kan fungera relativt förändringsarbete, kreativa utmaningar och kulturell utveckling. Mitt "vi" i denna text syftar på alla oss som på olika sätt är verkamma i eller för akademins utveckling, ett vi som omfamnar alla deltagare i denna resa.

## **Som ledare**

Det är spännande att skapa, organisera och göra. I utmaningen att åstadkomma utveckling och det som ibland kan betraktas som

omöjligt, ryms hårt arbete och ett i anspråkstagande av allt vad man förmår och kan – ett intensifierat levande. Många av oss åtrår denna känsla av meningsskapande, att få använda oss. Självklart vill vi vara enastående, okuvliga men ändå ödmjuka med närhet till skratt och all den lust som genererar motivation hos andra. Nästintill omöjligt. Vi vill ofta mer än vi förmår och är därför sällan nöjda. I detta ryms problem men också möjligheter jag återkommer till senare. Trots de höga krav vi ställer på oss själva, ska vi värna förmågan att bejaka alla medarbetares insats med vetskap om att vi är olika och bidrar med vårt bästa på helt skilda sätt. Tekniken för detta är jag själv ännu inte helt bekant med även om jag med åren blivit bättre på att se vad som är gott även där det måste grävas fram.

I våra olika roller ska vi ta i det som är både roligt och utmanande men också i det som är komplicerat, stort eller tråkigt och göra det fattbart, angeläget och lustfyllt. Mycket handlar om att förenkla och att förena bra och uthålliga strategier med bra och uthålliga idéer. Detta kräver en analytisk förmåga. Som jag ser det är denna förmåga alltid relaterad förmågan till kommunikation och empati. Utan en genuin nyfikenhet

## **Utan en genuin nyfikenhet på människan blir inte information i all sin komplexitet tillgänglig och analysen bristfällig.**

på människan blir inte information i all sin komplexitet tillgänglig och analysen bristfällig. Vill du dessutom ta ledningen, måste du vilja möta människan. Vill du ha makt genom ledarskap och förvalta denna gott måste du ha en känslighet och ett aktivt lyssnande till din medmänniska. Hur kan vi förstå en tid av livet där vi inte själva varit? Erfarenheter vi själva aldrig gjort? Personligheter och ålder skild från vår egen?

*Fåglar är opportunisterna som griper tillfället i flykten. Deras flygförmåga ger dem möjligheten att chansa, att tävla för att nå fördelar eller att erövra ny mark. De är pionjärer. Titta hur de lär sig att ena halvan av året bo i Arktis och den andra i Afrika. Titta hur flyttfåglar lär sig bli bofasta genom att flytta närmare människan, hur rovfåglar gör om höghus till bergsklippor. Om och om igen kreativa strategier för både överlevnad och framgång.*

Det gäller att ge sig tid att fantisera, drömma, lyssna på det outtalade och se förbi vad som framstår som uppenbart. Det är så många konventioner kring arbetets logistik och innehåll. Universitets- och högskolevärlden är inget undantag. Det blir ibland både segt och kletigt. Vi förväntas hålla blicken klar och skärpt och inte fastna i skit. Jag vill verka i en kultur som under-

stödjer utveckling och med en vision som är drivande i verksamheten. Hur ser den organisation ut som möjliggör detta? Hur kan jag utveckla mitt ledarskap i relation till den idé jag bär om arbetsplatsens kulturella utveckling? Akademien är full av motsträviga konventioner. Hur avvärjar jag den kultur som motverkar utveckling?

Nyskapande verksamheter utvecklar det kollektiva minnet. Nya utbildningar, forskningen, administrativa system, allt ska utvecklas, kvalitetssäkras, kritiskt granskas och omprövas – om och om igen. För att det ska fungera måste alla medarbetare vara kreativa, ha ett aktivt kvalitetsansvar och medverka i utvärderingsprocesser utifrån den roll de har i verksamheten. Jag säger inte nivå utan roll. De flesta av oss skulle säga att vi vill ha kreativa medarbetare. Kreativitet är en egenskap som används för att skapa nytt: en tanke, en känsla, en handling, eller ett objekt/produkt. Vår kultur bärs framåt av människor som utifrån minne och erfarenhet upprepar spår av det tidigare genomlevda och sedan kreativt utvecklar och omvandlar dessa. Kreativa människor är också besvärliga då gränser hela tiden måste tänjas, kanske både överskridas och omprövas. Kvalitetsbegrepp ifrågasätts och nya kriterier måste utvecklas för värdering av det som inte är igenkännbart. Fantasi skapar kreativa värden. Utan fantasi kan vi inte vara kreativa och allt nyskapande kan ses som en utveckling av minnet.

**Nyskapande verksamheter utvecklar det kollektiva minnet.**

För att akademien ska fungera, måste alla verksamhetsdelar inkluderas i det strategiska ledarskapet: utbildning, forskning, administration, infrastruktur osv. Jag vill se ledarskap som en resa genom tanke, kropp och handling där ifrågasättandet är en viktig del, liksom vilja och förmåga till ansvarstagande. Det handlar om att skapa förutsättningar att leva kreativa och medverkande i meningsskapande verksamheter, att bidra till utvecklingen av verkligheten som kulturell konstruktion, av vårt demokratiska samhälle. Genom gott ledarskap kan vi ge både den enskilde och kollektivet förutsättningar att skapa mening av alla kringramlande fragment, oavsett arbetets art och innehåll.

*Elefanter är lika intelligenta som människor och tandvalar. De kan känna igen sin spegelbild, skratta, gråta och sörja. Det tar 10-12 dagar att lära upp en elefant till att förstå och lyda de vanligaste kommandona för ett jobb i t.ex. indiskt skogsbruk. Trygghet och tillit utgör mirakel!*

Många av oss är starka ledare med mycket erfarenhet, kunskap och högt ställda mål. Detta kan ställa till det för oss om vi inte förmår att "bromsa" eller avväga vårt arbete i relation till våra medarbetare. Vi kan då bli dominant och missa värdefulla insatser från andra som inte anser sig kunna mäta sig med oss eller "ser upp till oss" på ett sätt som motverkar kritik och/eller egna initiativ. Det innebär ett misslyckande, även om vi fortsatt presterar de resultat vi satt som mål. När vi fastnar i oväsentligheter, när uppgifter och ansvarsfördelning blir otydliga och vi inte tar oss tid för de fördjupade diskussioner som ska ta oss framåt har vi också misslyckats.

När vi sviker våra mål drar tvivlet ner en mörk hinna över tillvaron.

Det är ensamt "på toppen". Det svåraste med att vara ensam, är att behålla sig själv och inte bli det vi tror att andra tycker vi är. Som individualister ska vi fungera i det kollektiva sammanhang som krävs för förverkligandet av den process som kräver andra skickligheter än de vi själva besitter. För att göra detta möjligt måste vi göra tydligt för oss själva vad det är vi vill åstadkomma. Vi måste göra det tydligt för våra medarbetare och så småningom för en omvärld. Detta kräver ett dagligt upprättande i det personliga, i kunskap, hantverksskicklighet och begåvning.

Ingen kommer att tro på vad vi säger om vi inte också gör. Detta vet vi alla. Vi måste föregå med gott exempel. Ett gott exempel innebär att visa på risktagandet, att våga tillstå ett misstag eller misslyckande men också att kunna glädjas åt och med framgångar, egna och andras. Ett gott exempel innebär att medvetet förhålla sig till och kunna stå upp för olika arbetsätt och metoder, att inte använda sig själv som norm. Att tydligt ge feedback på bra jobb och kunna konstruktivt kritisera det och den som inte fungerar. Lätt att säga. Min egen metod är att varje dag öva mig i goda tankar. Att se min medarbetare i ögonen och tänka gott. Då kan jag se brister utan ilska och får lättare att formulera mig relativt kritik. Men – det kräver övning varenda dag...

Hur kloka vi än är i våra tankar så ska dessa uttryckas för att landa hos andra som begripliga. Det hjälper inte vad vi säger, det är vad vi gör som räknas. Att få ihop teori och praktik är en stor utmaning, liksom kunskapen om den kroppsliga gestaltningen. Vi an-

vänder gestik, mimik och fysiska framtoning som främsta språk oavsett om det är vad vi önskar eller ej. Att träna kroppslig medvetenhet för att kunna välja vad vi vill uttrycka är viktigt. Att kunna stå upp och se trygg och säker ut även när vårt inre vibrerar av oro. Att kunna stå upp och ge kraft åt andra när vi själva är kanske både trötta och osäkra. Att kunna få andra att känna sig trygga och välkomna i samtal för att komma åt det bästa hos medarbetare. Allt handlar om fysisk framtoning, om kroppslig närvaro. Detta kräver också daglig träning.

Många gånger kan vi se våra arbetsmetoder som reflekterande vana, ett intellektualiserat levande. De livsmål vi sätter upp påverkar. Vårt förhållande till etik och frågor som har med moral att göra påverkar. Sammantaget är sådana faktorer helt avgörande, både för hur vi lyckas med vårt ledarskap och vilket medmänskligt/kollegialt stöd vi får i de situationer då vi behöver det.

### ***Som en i arbetslaget/kollegiet***

I alla verksamheter, på alla arbetsplatser, utvecklas rutiner och vanor som permanentas i traditioner och konserverande konventioner. Vi begränsar ofta både tanke och handling utifrån dessa i föreställningar om kulturella, sociala, moraliska, ekonomiska eller andra begränsningar. Det gäller att se igenom det som många tar för givet, det som fått fäste i det kollektiva minnet. Det är med detta som utgångspunkt vi ska ta oss vidare. Vi måste våga bända loss det som konserverar, bryta oss in i det bepansrade och väcka tilltro till intuition, lust och nyfikenhet som drivkraft. Goda gränsdragningar stimulerar, dåliga begränsar. Jakt på belöning och bekräftelse hämmar. Det gör också härmmande och imi-

tation. Andra avgörande faktorer för vår förmåga att leva kreativa är tid, rum (plats), mentalt utrymme och relevanta verktyg. Har man tillgång till detta så krävs bara mod. Personliga val och ställningstaganden kräver alltid mod.

Varje medarbetare, lärare och student har ett ansvar för att kreativiteten får fäste i verksamheten. Vi befinner oss alltid på en frontlinje. För att förstå hur fronten ser ut måste vi inte bara förstå våra olika kunskapsfält, vi måste också identifiera arbetsplatsens kultur och se till att utveckla denna till förmån för möjligheten att få leva kreativa. En återkommande faktor är tid. Om vi anser att vi har ont om tid är det endast det vi har för avsikt att göra som vi kan påverka. Mängden arbetsuppgifter kan vi påverka men inte tiden.

Språk gör (tar) tid. De demokratiska processer akademien kräver är tröga. Det kollegiala styret tar tid. Mellan den upplevda tiden och den uppfattade befinner vi oss i det mellanrum där kvantitet och mätbarhet blir oväsentligt. Bara att vara där, övar vår känsla för tid och uppskattning av den. Mellan den upplevda tiden och den uppfattade är vi och särskiljer våra olika sysselsättningar. Vi delar upp dem i arbete, nytta, fritid, nöje, privat, offentligt osv. i en strävan efter rationalitet och effektivitet för att kanske vinna tid eller för att uppnå tydliga resultat. Jag menar att det är en omöjlig strategi då vi

***Varje medarbetare, lärare och student har ett ansvar för att kreativiteten får fäste i verksamheten.***



inte kan lämna oss själva utanför handling. Vi lever orsak och verkan, oavsett vad vi kallar dem. Alla tankar, handlingar och händelser behöver tid. Om vi inte ger dem den tid som behövs för genomlevandet, skapar vi ett onödigt lidande hos både oss själva och andra. Allt liv är rörelse över tid. Även samtalet.

Vart tar de goda tankarna vägen om de inte får näring i handling? Vad utgör en god gräns eller en dålig begränsning? Tro och gissa funkar inte. Vi måste veta, eller förstå att vi inte vet för att kunna be andra om hjälp. Kompetens är ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Kompetensen utvecklas av risktagande. Hellre fel än "halvhjärtat". Var inte rädd. Mycket bra kommer ur misstag och när det är befogat är förlått ett vackert ord.

Människor tycker ofta om att "lägga sig i". Delaktighet uppstår inte av vara med överallt, utan genom processer som tydligt definierar uppgift och ansvar. Alla vill vara någon att räkna med. Ur upplevelsen av delaktighet uppstår lojalitet med både den specifika uppgiften och verksamheten som helhet. En verklig upplevelse av delaktighet uppstår bara i miljöer som också kan handskas med misstag och misslyckanden som en konsekvens av det risktagande som alltid följer med kreativa processer. Med detta följer en längtan efter den kunskap som kommer ur erfarenhet, när även organisation och strategier blir vackra (goda?) genom sin tillämpning och när man vet att resultatet kommunicerar målet. Det kräver tydliga, kanske utmanande uppgifter med både återkoppling och uppföljning. Det är så mycket vi tar för givet. Vi är vana att vara i vanan. Frågorna flyr undan...

*I ett myrsamhälle lever en drottning och en massa arbetare. Drottningen producerar en massa puppor och larver som blir nya myror. Vissa hanar och honor får vingar, parar sig och hanarna dör. Honorna återgår i arbete eller bekrigar drottningen för att ta hennes plats. En del arbetare är specialiserade på krig. De krigar myrkrig. De strider med gift – kemisk krigföring! Dessutom har de feromoner. Genom dessa hittar de både varandra och hem. Det gör inte vi. Vi har som människor alldeles för dåligt luktsinne. Vi måste ersätta denna funktion med annan kunskap. Praktisk kunskap.*

Vi reagerar ofta "med magen" och vet att vårt luktsinne styr t.ex. val av partners. Ändå har vi svårt att lita till det intuitiva och räds det irrationella. Våra rädslor hindrar oss ofta från att ta plats med det vi vet, med det vi vill (medvetet eller omedvetet) och gör. Bland oss finns en del ovanligt modiga människor, men de flesta jag mött bär med sig föreställningar som på olika sätt förminskar "jaget". Kvinnor oftare än män. Konventioner hindrar oss men rädslan är nog ändå det som begränsar mest. Rädslan över att inte räcka till, inte klara av, att inte duga. Tvivel, missmod, vanmakt och ångest är ofrånkomliga delar av en process som sysslar med ifrågasättande av gammal, och utvecklande av ny, kunskap. Vem vill bli ifrågasatt? Hela idén är ju att tillföra nya perspektiv. Lust, tillfredsställelse, glädje och kanske till och med eufori kan vara andra delar av samma process. Däremellan är långa tider av hårt, enträget arbete som kanske inte utlöser några starka reaktioner alls... Dessa perioder är kanske svårast. Det är då meningslösheten lätt får fäste. Hur gör vi? Hur handskas vi med vardagens krav,

underhållande ögonblick eller omtumlande överraskningar?

Om vi kan tackla våra svaga punkter eller tvivlande ögonblick, så ökar våra förutsättningar för en god process betydligt och vi får lättare att handskas med frågor som de om att lyckas eller misslyckas. Det hör till att bli ifrågasatt och kritiserad. Vilka verktyg har vi? Kanske också ett gott nätverk av goda vänner och kollegor som vi kan tala med om våra problem? Mentorerna med stor erfarenhet? Kanske har vi kunskap om självhypnos eller annan mental träning? En retreat någonstans där vi kan vila ut och tänka efter? Vi måste helt enkelt hitta de redskap som passar oss bäst. Det ska finnas ett "vi" i verksamheten, ett "vi" som kan skratta tillsammans. Säkert också förtvivla, men skrattet behöver vi!

*I den vardagliga, rationella samhällskroppen betar kor på fälten eller äter sitt foder i spiltan. Vi dricker deras mjölk. Kor drömmar inte och tänker inte ut alternativ till det som är. De finner sig. Forskning visar på att kor mjölkar bättre om de blir väl omhändertagna och får lyssna på musik i väl belysta ladugårdar.*

Kor drömmar inte och tänker inte ut alternativ till det som är. Det gör vi. Vi kan tänka oss en ko med vingar, vi kan tänka oss in i världar och sammanhang som inte ens liknar dem vi dagligen befinner oss i. Vi kan göra om verkligheten, bidra till kunskapsbildning, innovation och utveckling.

Tillbaka till det där med sökandet efter redskap för de personliga behov vi har i arbetspraktik. Det är bara vi själva som kan göra det, bara vi som kan fatta nödvändiga

beslut. Vi kan inte friskriva oss vårt politiska, sociala, kulturella eller privata sammanhang. Det arbete sökandet (erövrandet) innebär, kan vara otroligt lustfylld eller en kompakt massa av krav. Försök hitta rum för skrattet! Det är en relevant utmaning och ett sätt att avvärja motstånd. Sen är det bra att klä sig varmt på vintern men nödvändigt att då och då blotta sig naken och att riskera något för möjligheten att släppa det oförutsedda nära. För mig har arbetet alltid framstått som en viktig del av själva levandet.

# Studenter som tar ansvar

Christian Stråhlman

Den 1 maj varje år tågar studenterna vid Lunds universitet med fanborg och student-sångare till universitetshuset för att uppvakta rektor. Det är ingen artighetsvisit. Studenterna, med studentkårernas ordförande i spetsen, tågar dit för att ställa rektor till svars och framföra sina synpunkter på hur universitetet har utvecklats under det gångna året. Så har studenterna gjort sedan 1844. Man demonstrerar där och då att i mer än 150 år har studenterna kunnat stå upp för sina frågor och påverka universitetets främsta företrädare.

Fast det är klart, idag är rektorsuppvaktingen mest ett skådespel. Studentkårernas ordförande behöver inte stå utanför rektors kontor och skrika; hen kan knacka på dörren och ställa rektor till svars alla veckor på året. Studenterna har representation och rösträtt i alla beslutande och beredande organ på lärosätet. I Sverige finns det lagstöd både för studenternas rätt till representation och att studenterna ska ta en aktiv del i arbetet att utveckla utbildningen på lärosätet. Studenterna styr lärosätena tillsammans med lärare och övrig personal.

Detta är visserligen inte unikt för Sverige. En stor majoritet av Europas länder ger idag studenterna representation i lärosätenas styrande organ. Men ingenstans i världen har studenterna lika goda möjligheter att påverka sin utbildning och sitt lärosätes ut-

veckling som i Sverige. Ingen annanstans är studenterna så väl integrerade i högskolans styrning och ledning. Ingen annanstans är tron på studenternas förmåga att bidra till högskolans utveckling så stor. Utvecklingen som har skett sedan den första rektorsuppvaktingen år 1844 är enorm. Visst kan studenterna uppvakta rektor och lufta sina åsikter en gång om året. Men årets alla andra dagar har man också tillgång till de forum där man aktivt kan påverka lärosätet. Studenterna har en betydande makt.

Därför går det inte att skilja ut studenterna från resten av lärosätet när man diskuterar vem eller vilka som ska bestämma över och ta ansvar för lärosätets utveckling. När en högskola säger: "Vi är redo att ta ansvar", då inkluderar det per definition att mer ansvar också ska ligga på studenterna. Kan studenterna ta det ansvaret? Ja, svarar jag. Studentkårerna visar ofta att de har förmågan att bidra på ett mycket konstruktivt sätt till högskolan. Studenterna har lika goda möjligheter som det akademiska kollegiet att lyckas med detta.

Man måste dock inse att studenter har andra förutsättningar, andra styrkor och andra svagheter. Därmed har studenter andra behov för att kunna delta i akademins styrning och göra studentinflytandet meningsfullt. Som lärosäte och som politiker är det essentiellt att ge studenterna de bästa möjliga för-

utsättningarna att kunna bära ansvaret. Jag tänker här diskutera de förutsättningar som måste finnas på plats för att studenterna ska kunna ta ansvar. Först ska vi se varför studentinflytandet uppstår.

Märk väl att jag här talar om studenterna som grupp. Ansvaret som läggs på studenterna är ett kollektivt ansvar. Parallellt med det kollektiva studentansvaret finns det ett individuellt studentansvar, det som inbegriper ansvaret för det egna lärandet. Det är visserligen en helt annan typ av ansvar än ansvaret för lärosätets utveckling, men tydligt sammanbundet. För att förstå studentens ansvar för det egna lärandet kan man tänka sig hur lärandet skulle arta sig i en situation där studenten saknar ansvar och där hela ansvaret för lärandet ligger på lärosätet. I en sådan situation ska lärosätet mata en student med kunskaper i varje ögonblick enligt en given plan. Med jämna mellanrum kontrollerar lärosätet att studenten har tagit emot de kunskaper som har levererats.

Vi vet att lärandet inte fungerar så. Lärandet är individuellt. Därmed måste den enskilde studenten ta ett ansvar för det egna lärandet. Med det ansvaret följer ett behov av kunna påverka de verktyg för lärande som lärosätet ställer till studentens förfogande. Främst undervisningen, men också stödverksamheter och infrastruktur. Här kan vi tala om att studenterna deltar i kvalitetsut-

vecklingen av utbildningen. Det helt centrala för att detta utvecklingsarbete ska fungera är mötet mellan lärare och student. Jag vill understryka detta; det är i mötet mellan lärare och student som det viktigaste kvalitetsarbetet sker. Men det är inte allt. Somligt kvalitetsarbete måste handla om strukturer. Då uppstår studenternas behov av att ingå mer direkt i styrningen och ledningen av lärosätet, och detta måste ske genom studentrepresentanter.

Framgången för studentinflytandet i Sverige hänger intimt samman med studentkårernas ställning. Vi har mycket väl etablerade studentkårer med stöd i högskolelagen, och vi har haft det under många decennier. Ur ett studentrepresentationsperspektiv så har kåren två uppgifter: Den ska se till att studentrepresentanter utses och den ska vara det forum där studenter sinsemellan utbyter åsikter om utbildningen och lärosätet. Detta blir trovärdigt genom demokratiska studentkårer. Studentkåren är motorn i studentinflytandet. Studentkårens styrka är inte bara att studenterna inom organisationen kan överföra kunskaper och kompetenser mellan individer, man kan också överföra dessa mellan studentgenerationer. Studenternas största svaghet är varje studentgenerations flyktighet. Man brukar räkna med att det tar ungefär tre år att byta ut alla aktiva i en kår. Genom organisationen finns det en möjlighet för yngre studentgenerationer att lära av äldre. Studentkåren har också möjlighet att se till att det finns sätt att utbilda sina representanter.

Det finns ingen som påstår att ett lärosäte är en enkel organisation. Både studenter och lärosäte har därmed allt att vinna på att studentrepresentanter får insikter i hur läro-

***Som lärosäte och som politiker är det essentiellt att ge studenterna de bästa möjliga förutsättningarna att kunna bära ansvaret.***

säten styrs, och vilka medel det finns för att påverka utvecklingen. Det gäller alla som ska ta del i det arbetet, och särskilt studenterna på grund av sina korta mandatperioder. På samma sätt måste studenternas deltagande i arbetet kännetecknas av att det finns ett ömsesidigt utbyte av information mellan studenter och övriga delar av akademien.

Att studenter ska få del av information av lärosätet är stadgat i högskoleförordningen, men det omvända är också helt centralt. Lärosätesledningarna måste bli insatta i studenternas vardag och vad som händer i studentkåren i övrigt.

Ingenting blir framgångsrikt om inte parterna har förtroende för varandra. De gånger studentrepresentanter blir dåligt bemötta i akademien handlar det ofta om att studentrepresentanterna inte anses kunna hantera "känslig information", att studentrepresentanterna inte anses vara representativa för studenterna eller att de är okunniga om högskolans förutsättningar. De bakomliggande orsakerna till att misstänkliggöra studenterna kan oftast motas i grind om man ökar båda parter möjligheter att delta i arbetet.

Därmed har vi identifierat fem nyckelförutsättningar för ett fungerande studentinflytande, nämligen (1) studenternas rätt att medverka i beslutande och beredande organ, (2) starka studentorganisationer, (3) utbildning av studentrepresentanter, (4) utbyte av information och (5) ömsesidigt förtroende. Min erfarenhet av lärosäten i Sverige och utomlands är att när studentinflytandet inte fungerar så bra som man vill (ofta är det akademins representanter som är missnöjda) så är det minst en av dessa förutsättningar som brister. Ett lärosäte kan mycket väl ha gett studenterna formella förutsättningar att del-

ta i beslutande organ, men studenterna kan inte ta till vara den möjligheten eftersom de inte är organiserade. Även om studenterna är organiserade kan de försumma möjligheten eftersom de inte har nödvändiga kunskaper. Det är ett vanligare problem i Europa idag att studentorganisationer försummar sin möjlighet att påverka lärosätena än att studenter inte ges representation. Ett lärosäte kan understödja studentinflytandet genom ett konstruktivt moraliskt och (ibland) ekonomiskt stöd till studentkårer. Studentkåren är motorn i ett välfungerande studentinflytande. Eftersom studentkåren är en central aktör kan det vara på sin plats att fundera över vilka hot som vilar över kåren. Det akuta hotet mot studentinflytandet och studentkåren idag är inte de formella juridiska förutsättningarna. Det är snarare ett ekonomiskt hot. När kårobligatoriet avskaffades 2010 försvann studentkårens ekonomiska bas. Kåren har klarat denna omställning olika bra. Hur många frivilliga medlemmar man har lyckats rekrytera skiljer sig starkt åt mellan lärosäten. Jag tror inte att dessa rekryteringssiffror säger något om kårens demokratiska förankring; den beror av andra saker än medlemssiffror. Däremot säger de att många kårer numera antingen är i stark ekonomisk press eller i stort beroende av ekonomiska bidrag från sina lärosäten. Det är ett problem dels för kårens oberoende som studentröst, dels för kårens trovärdighet gentemot sina medlemmar. SFS och SUHF har båda varnat för konsekvenserna. När man erkänner kårens vikt för högskolans styrning och ledning är en försvagning av kåren ett allvarligt hot mot lärosätets förmåga att ta ansvar för sin verksamhet.

Studentkåren och studentlivet i övrigt är

oskiljaktigt. Det är uppenbart för alla som befinner sig inom en studentkår men kan vara oklart för den som står utanför. Med framtiden inför våra ögon kan det vara värt att fundera på om det förhållandet alltid kommer att bestå. Förutsättningen för studentkårerna att engagera ideella krafter har alltid varit att studentrepresentation och kårlivet är en del av studenternas sociala liv. Kårerna är inte bara representationsorganisationer. Kårerna fyller en lika viktig roll som social institution. Systemet har fungerat eftersom inskrivningen vid en högskola också har inneburit en inträdesbiljett till studentlivet vid högskolan. Redan idag läser många studenter på distans. Det innebär att man inte har sitt sociala liv kopplat till sin roll som student. Kårens traditionella strategier att engagera studenter fungerar inte på samma sätt på dessa studenter. Det ger kåren, och lärosätet, nya utmaningar.

Man kan förundras över att studenter lägger ett sådant stort engagemang på att förändra den utbildning de själva läser på, när det är nästan säkert att man inte själv hinner få del av de förändringar man genomdrivar. Vill man vara positiv kan man tycka att det handlar om studenter som arbetar för det gemensamma bästa snarare än sin egen vinning. Delvis är det nog sant. Men man kan också tänka sig att en student generellt inte har fler alternativ än att "gräva där man står". Man är inskriven på en utbildning, gott så. Nu får man göra det bästa av situationen. Om lärosätet ger den studenten rätt verktyg så kan det ge stora resultat.

Samtidigt som missnöjda studenter kan försöka förändra sin utbildning så finns det ytterligare ett mycket starkt påverkansmedel, att "rösta med fötterna". En missnöjd

student kan byta utbildning. Det är en passiv-aggressiv form av studentinflytande som egentligen inte kräver någon form av engagemang för den egna utbildningen. Idag, för en campusstudent, är det associerat med en ganska hög tröskel. Man måste i regel flytta till en annan stad. Om den digitala utvecklingen fortsätter är det dock troligt att man kan byta utbildning med betydligt mindre insatser. Troligen ser vi i framtiden ett ökande antal studenter som läser hela utbildningar genom att plocka ihop kurser från lärosäten i hela världen. En student kan därmed mycket väl befinna sig i Lund och delta i studentlivet i Lund, men läsa vid ett helt annat lärosäte. Det betyder två saker. Först att kopplingen mellan studentliv och lärosäte har kapats. Det betyder också att incitamentet att "rösta med fötterna" har ökat. Då ställs vi inför nya problem. Dels, hur ska vi få den student som läser vid ett svenskt lärosäte men befinner sig på en annan kontinent att intressera sig för utvecklingen av sin utbildning här. Dels, hur ska vi få studenten att delta i utvecklingen av lärosätet. Vi står inför situationen att studenter inte bara ska rekryteras till Sverige från andra länder, utan också ges ett utrymme i den svenska modellen att styra och leda ett lärosäte. Vi står inför utmaningen att globalisera och digitalisera också det sätt som våra lärosäten styr och utvecklar utbildningen.

På 1800-talet kunde Lunds studentkårs ordförande samla alla studenter på universitetsplatsen på 1 maj och bokstavligen föra studenternas gemensamma talan. Framtiden bjuder oss inte den möjligheten. Att studentinflytandet på 150 år har effektiviserats och förbättrats är tydligt, men kopplingen mellan student, kår och lärosäte är inte längre

lika tydlig. För studentkårerna är detta en framtidsfråga som kommer att kräva mycket tanke och mycket arbete. För lärosäten är det ett centralt utvecklingsarbete. Alla som intresserar sig för lärosätenas och den högre utbildningens välbefinnande har allt att vinna på att ge lärosäten och studentkårer de bästa förutsättningarna att klara av detta. Lärosäten, med alla dess invånare, kan ges ansvar. Samtidigt ska akademi och studenter ges förutsättningar för att kunna ta just det ansvaret.



***Dialog – modet  
att utmana***



# Dialog – vi ska utmana

Anette Granéli

Som ledamot i Sveriges unga akademi har jag ibland hamnat i debatter där jag efteråt undrar vad som gick snett. Alla har ju så idogt och kompetent diskuterat högskolesektorns nutid och framtid; likafullt känns det som om vi har glömt något viktigt. Jag misstänker att det beror på att vi blir närsynta. Vi är så fixerade vid att lösa ett problem i taget att vi missar grundläggande strukturproblem.

Ett sådant problem gäller vad jag i brist på en bättre beteckning skulle vilja kalla *dialogen*.

Jag syftar på högskolesektorns och vetenskapssamhällets dialoger i vid mening: dialogen mellan forskarna, dialogen med studenterna, den dialog som krävs när forskningsresultat ska kommuniceras, granskas, patenteras och nyttiggöras; och självfallet också den externa dialog som kallas det offentliga samtalet, den dialog som kräver att vi är en konstruktiv granskare av världen omkring oss, att vi tillhandahåller en vetenskaplig grund, att vi är förnuftiga och pålitliga.

Vi – företrädarna för högskolevärlden och forskarsamhället – kan år 2013 ofta vara ganska dåliga dialogdeltagare. Vi har alla möjligheter att vara bättre år 2030. Men först måste vi vända några illavarslande trender.

Frågan är förstas för stor för att fullständigt ringas in i denna korta text, men jag skulle vilja framhålla några besvärande tecken i tiden: dels hur de förhärskande modellerna

för forskningsfinansiering bidrar till att tysta den interna och externa dialogen; dels hur ängslighet och vanetänkande försämrar lärosätenas möjligheter att rekrytera och utveckla de bästa forskarna – eller brutalare uttryckt: våra svårigheter att vara en fungerande meritokrati. Dessa brister kan – om vi inte gör något åt dem – på sikt hota fundamenten för högskolevärldens och forskarsamhällets trovärdighet och göra oss till en svagare röst.

## **Dialogen och finansieringen**

Sveriges universitet och högskolor vann visserligen organisatorisk självständighet via 2011 års autonomireform, men när det gäller finansieringen är varje lärosäte underkastat större detaljstyrning än tidigare. I dag sker inflödet av resurser huvudsakligen på tre sätt: Lärosätena får "betalt" för sin utbildning för det antal studenter som godkänns<sup>1</sup>, forskning får basanslag<sup>2</sup> och forskare får externa medel som söks i öppen konkurrens<sup>3</sup>.

1 Benner, M.; Öqvist, G. *Fostering scientific breakthrough*; Royal Academy of Science: 2012.

2 (a) Heinze, T.; Shapira, P.; Rogers, J. D.; Senker, J. M., *Organizational and institutional influences on creativity in scientific research*. *Res Policy* **2009**, 38 (4), 610-623; (b) Bennich-Björkman, L., *Universiteten, kreativiteten och politikens aningslöshet*. *Educare* **2007**, (1).

3 Husu, L. e. a., *Laboratory life: scientists of the world speak up for equality*. *Nature* **2013**, 495, 35-38.

Via de externa anslagen, som står för drygt hälften av den totala andelen, kan regeringen styra strategiska satsningar och fördela pengar genom en peer review-process där andra forskare ska bedöma klokskapen i det föreslagna projektet. Dessa fördelningsprocesser avgör vilka som får möjlighet att verka inom forskning och undervisning på våra lärosäten. Tyvärr är fördelningsprinciperna skadliga för dialogen.

Låt mig belysa problemet med en lite hädisk tankelek: vi föreställer oss att en cykelfabrik skulle tillverka cyklar på samma sätt som ett lärosäte finansierar forskning. Det är förstås inte tal om pengar till hela fabriken. I stället får varje enskild montör söka pengar. Växelmontören har ungefär 20 procents chans att få sin ansökan beviljad. Den som har byggt flest och finast växlar är den som har störst chans att få pengar till fortsatt växelmontering. Även de unga växelmontörlärlingar som har haft turen att få montera växlar just hos den bästa växelmontören kan räkna med pengar, för de har ju redan tidigt i karriären hunnit montera många växlar som är så perfekta att de är intill förväxling lika mästerväxelmontörens växlar.

Den unga växelmontör som vill vidga sina kunskaper till att också lära sig att montera trampor kommer däremot att få avslag på en sådan ansökan eftersom det redan finns andra som har monterat massor av trampor. Ett lika självklart och nedslående avslag får den som till äventyrs redan har monterat både lite växlar och lite trampor – för det finns alltid personer som har gjort antingen fler växlar *eller* fler trampor.

Efter ett par decennier – låt oss säga år 2030 – har konsten att montera växlar och

trampor och alla andra cykeldelar förfinats till den grad att ingen växelmontör eller trappmontör längre minns hur man bygger en hel cykel. Ingen av växeexperterna har heller några kvalificerade åsikter om designen eftersom det tar tid ifrån växelmonterandet att bli designexpert; och det är bara många byggda växlar som ger nya anslag.

Jag tror att våra lärosäten håller på att få för många experter på att montera växlar. Jag tror alltså – och det är härmed hög tid att lämna tankeleken cykelfabrik – att den nuvarande finansieringsmodellen försämrar förmågan till dialog såväl internt som externt. Det lönar sig inte att höja blicken.

En kreativ dialog går förlorad om vi bara satsar på redan framgångsrika forskare och inte visar respekt för den process – reflektion, nyfikenhet, fantasi – som krävs för att skapa ny framgångsrik forskning. Med den rådande finansieringsmodellen premierar vi en forskare som aldrig byter forskningsfält eller arbetsplats. Ett symptom att ta på allvar är en rapport från Kungl. Vetenskapsakademien 2012<sup>1</sup> som visar att tillväxten på den internationellt sett mest citerade forskningen är långsammare i Sverige än i jämförbara länder.

Ur dialogsynvinkel är det svenska forskningslandskapet en ganska nedslående syn. De externa anslagen är för kortsiktiga – i regel 3-5 år – vilket skapar ryckighet i forskningen och ängsliga forskare. Kortsiktigheten framtvingar organisatoriska stuprör – ingen kan röra sig mellan dem, och därmed sker ingen dialog mellan dem. Den externa dialogen – debatten, folkbildningen, upplysningsprojektet – sköts av särskilda samverkanspersoner. Detsamma

gäller lärosätenas dialog med studenterna. Den forskare som tar den så kallade tredje uppgiften på allvar och hängivet deltar i det offentliga samtalet kan inte räkna med anslagsgivarnas beivring. Och nej, självfallet menar jag inte alla ska göra allt. Det är 2000-tal. Vi kan inte vara renässansmänniskor. Men vi kan göra mer.

### ***Dialogen och kreativa och dynamiska forskarmiljöer***

Vi kan skapa kreativa och dynamiska miljöer som tillåter nya forskningsområden att uppkomma och främjar den flexibilitet som krävs för nytänkande. Vi kan bli bättre på att premiera – eller åtminstone inte straffa – unga forskare som byter fält eller ägnar sig åt dialog. Vi kan omorganisera våra forskargrupper en smula – inga jättelika omdaningar, utan hanterbara justeringar. Forskning om framgångsrika forskningsmiljöer visar exempelvis att stora genombrott ofta sker i grupper bestående av 4-6 duktiga, prestigelösa, nyfikna individer med lite lagom olika bakgrund och med långsiktig finansiering<sup>2</sup>. Det behöver inte vara svårare.

Vi kan också bli bättre på att integrera verksamheter med varandra. Vi kan – för att ta exempel från mitt eget vetenskapliga fält, biofysiken – helt enkelt bli bättre på att utnyttja gemensam laboratorieutrustning; och samtidigt får vi kanske höra att en forskare på granninstitutionen har nalkats samma problem som vi, men från ett annat disciplinärt håll. Det behöver inte vara svårare.

Vi kan ge varandra lite tid att vara nyfikna på någon annans forskning (och rentav tid att vara förutsättningslöst nyfikna på vår egen forskning). Vi kan förstå att vi kan bli ett bättre lärosäte av att prata både med lärde

män på latin och med journalister på journalisters vis. Det behöver inte vara svårare.

Det finns alltså ingen enstaka mirakellösning. Men vi skulle med ganska små medel kunna bli bättre om vi såg värdet av en bredare dialog än den som är inriktad på den rena problemlösningen, om vi kort sagt kunde vinnlägga oss om att verkligen hänga ihop, att vara *ett lärosäte* och inte blott en universitets- eller högskolelogotyp som råkar vara gemensam. Vi har en del att ta itu med. Men jag är optimist. Jag tror att vi kommer att ha nått dithän år 2030. Men kommer någon att lyssna på oss?

### ***Dialogen och meritokratin***

Det lärosäte som vill vara en relevant röst år 2030 måste rekrytera de bästa hjärnorna – de mest kreativa, ifrågasättande, besvärliga, analytiska och konstruktiva forskarna. Alla som är verksamma vid svenska lärosäten är naturligtvis rörande överens härvidlag: en forskarvärld som styrs av nycker och nepotism skulle inte blott på kort sikt skapa sämre forskningsresultat, den skulle också på längre sikt förlora förmågan att rekrytera de bästa krafterna, och den skulle förlora kraft, relevans och trovärdighet. Ett lärosäte som inte vore en fungerande meritokrati skulle få en svagare röst i alla de pågående dialogerna. Vilken tur att det inte är så illa år 2013! Eller?

Graden av meritokrati är förstas nästan omöjlig att mäta – och vi naturvetenskapliga forskare är svaga för mätningar. Lyckligtvis (eller kanske olyckligtvis) finns det ett robust och mätbart område där lärosätenas och forskarsamhällets brist på meritokratisk förmåga faktiskt kan mätas: andelen kvinnor på olika nivåer.

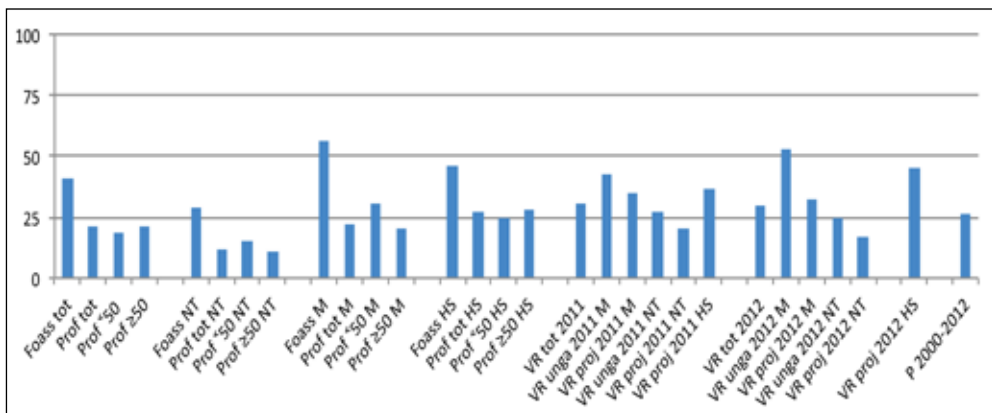
Mitt resonemang är alltså i detta sammanhang inte primärt ett inslag i jämställdhetsdebatten (för övrigt en av de många dialoger som vi måste delta i), utan en mätning av den meritokratiska förmåga som är helt nödvändig för att lärosätena ska vara en relevant röst.

Så här är läget i början av 2010-talet: Inom grundutbildningen har kvinnliga studenter varit i majoritet i snart 30 år. Även inom mastersutbildningarna dominerar kvinnor, men inte lika mycket. På doktorandnivå utgör kvinnor nästan hälften (49 procent år 2010). Bland forskarasistenter har andelen kvinnor sedan 15 år konstant legat runt 40 procent. Andelen kvinnliga professorer är 23 procent. Man kan granska siffrorna genom att ta avstamp i statistik som presenterades av Högskoleverket år 2010 – det sista år då forskarasistenter fick en fyraårig visstidsanställning enligt den gamla högskoleförordningen.

Glappet mellan andelen kvinnliga forskarasistenter och professorer är intressantast.

Man kan konstatera en viss ökning av andelen kvinnliga professorer som inte fyllt 50 år inom medicinområdet, och naturvetenskap och teknikområdet, men ökningen är liten. När det gäller andelen kvinnliga professorer i Sverige som helhet är faktiskt andelen kvinnliga professorer under 50 år något mindre än professorer över 50 år. Även andra undersökningar visar att kvinnor har svårare att avancera till professor. Skillnaderna är för stora för att kunna förklaras av eftersläpningseffekter.

Låt oss se hur andelen kvinnor i olika befattningsgrader korrelerar med tilldelningen av extern finansiering. Projektanslag från Vetenskapsrådet (VR) för både unga och äldre forskare från 2011 och 2012 visas i tabellen nedan. Där presenteras också andelen kvinnliga anslagsmottagare för mer prestigefyllda och långsiktiga kategorier av anslag till unga forskare: *Framtidens forskningsledare inom naturvetenskap, teknik och medicin* från Strategiska forskningsstiftelsen (som delats ut var tredje år sedan 2001), *ERC starting*



Tabellen visar andelen kvinnor i forskarasistentanställningar (Foass), den totala andelen kvinnliga professorer (Prof tot) och andelen kvinnliga professorer under och över 50 år. NT står för ämnesområdena naturvetenskap och teknik, M för medicin och HS för humaniora och samhällsvetenskap. VR tot motsvarar alla anslag som utdelats av Vetenskapsrådet i stora utlysningar år 2011 och 2012.

*grants* från Europeiska forskningsrådet inom alla ämnesområden (årligen sedan 2008), *Pro Futura* från Riksbankens jubileumsfond (inom humaniora och samhällsvetenskap, utdelat vartannat år från 2001), *Wallenberg fellows* (utdelat ut en gång 2012, inom alla ämnesområden), Ragnar Söderberg, forskare i medicin (utdelat en gång 2012) och Göran Gustafsson-pristagarna inom naturvetenskap och medicin (sedan år 2000). I tabellen är alla dessa samlade under P (prestigefyllda anslag).

Kvinnor har alltså svårt att få prestigefyllda anslag. Kvinnor har svårt att avancera till högre tjänster. Varför? Det finns naturligtvis mer än en förklaring.

En intressant tankegång presenterades i en kommentar i *Nature*<sup>3</sup>. Där beskrivs så kallade *icke-händelser* i den kvinnliga forskarens vardag: att inte bli lyssnad på, inte stödd, inte uppmuntrad, inte beaktad, inte inbjuden, inte citerad, inte inkluderad, inte välkomnad. Det är svårt att betrakta den enskilda icke-händelsen som diskriminering, men på sikt försämrar fenomenet kvinnornas meriteringsmöjligheter.

Jag valde att undersöka kvinnorepresentationen eftersom det är ett tydligt exempel med klart mätbara kriterier. Jag misstänker att det finns andra – mindre lättidentifierade – kuggar som gnisslar i vårt meritokratiska maskineri. Men en levande meritokrati måste kunna hantera även subtila mekanismer.

### **Dialog och trovärdighet**

För att vara trovärdiga gentemot andra måste vi först vara trovärdiga gentemot varandra. Vi måste bli bättre på att hitta och utveckla de bästa forskarna oavsett bakgrund och kön. Vi måste bli rättvisare. Vi har inte råd att minska

## **Vi kan om vi vill.**

vår rekryteringsbas genom schabbel. Det är inte en överlevnadsfråga för individerna. (De är begåvade; de hittar något annat att göra.) Men det är en överlevnadsfråga för lärosätena. Jag tror att vi kommer att ha förbättrat lärosätenas meritokratiska förmåga till år 2030. Jag tror att vi kommer att vara en fortsatt stark röst. Vi kan om vi vill.


År 2030 kommer vi också att minnas hur ett aningen yrvaket forskarsamhälle i början av 2010-talet åter tvingades utkämpa ett slag om förnuftet. Vi kommer att minnas att vi inledningsvis var lite överrumplade. Vi trodde ju att kriget var vunnet; vi hade nog inte räknat med kreationisternas återkomst, den förvirrade new age-trenden, de homeopatiska medicinerna, spökprogram i tv, konspirationsteorier, antroposofer som vägrar att vaccinera barnen mot röda hund. Och vi hade väl absolut inte räknat med att en parapsykologiprofessor i Lund skulle tänja så frejdigt på vetenskapens gränser.

Jag tror att vi år 2030 kommer att minnas hur vi tog debatten. Jag tror också att vi år 2030 kommer att minnas hur vi antog konkreta utmaningar om jordens framtid. Vi kommer att minnas hur vi inte väjde för alla dessa svåra – emellanåt omöjliga – dialoger.

Men det kräver det bästa av oss nu. Det kräver av vi rekryterar och satsar på de mest intelligenta och nytänkande forskarna, att vi återupprättar meritokratin, möjliggör världsledande forskning, bekämpar pseudovetenskap och presenterar forskning som väcker våra politikere och medborgares tankar och gör oss till en stark röst. Alla dessa dialoger

måste vi föra samtidigt. Det är ett helt universum av dialoger. I alla dem måste vi vilja och våga utmana. Men för att vara en relevant röst år 2030 måste vi först våga utmana oss själva.

Det ska bli roligt.



***Men för att vara en relevant röst år 2030 måste vi först våga utmana oss själva.***

# Universiteterne skal bidrage til løsninger på de store udfordringer

Lauritz B. Holm-Nielsen, Rektor ved Aarhus Universitet

Verden er kompleks, og samfundet bliver i takt med globaliseringen mere og mere sammensat. Det betyder, at verden står over for hidtil usete globale udfordringer som eksempelvis transnationale økonomier, fødevarerikkerhed, folkesundhed og velfærd, demografi og migration, sikker energiforsyning og klimaændringer. Løsningerne på disse udfordringer fordrer ny viden og mere innovation. Regeringer, politikere og beslutningstagere ser derfor i stigende grad universiteterne som afgørende for løsningen af de udfordringer, vi står overfor.

Samtidig betyder den aktuelle økonomiske krise og den stigende konkurrence fra de nye vækstøkonomier i BRIKS-landene, at der i Europa er en stigende efterspørgsel efter viden på et stadigt højere niveau og en højt uddannet og fleksibel arbejdskraft. EU har, med vedtagelsen af Europa 2020-strategien, og med det kommende rammeprogram Horizon 2020, signaleret, at forskning og innovation skal spille en hovedrolle i bestræbelserne på at sikre vækst og velfærd i Europa i fremtiden. For eksempel har European Research Area Board (ERAB) foreslået, at EU-medlemsstaterne i 2030 gennemsnitligt skal mere end tredoble investeringen (i % af BNP) i universiteterne i forhold til 2005.

På grund af de skærpede krav og forventninger er universiteternes rolle i disse år derfor under markant forandring. Hvordan

skal universiteterne tage denne udfordring op? Jeg vil i denne artikel pege på fire faktorer, som universiteterne skal arbejde med: Et nyt *mindset* for forskere og universiteter, en interdisciplinær tilgang, endnu bedre talentudvikling, samt en organisering, der understøtter og fremmer universiteternes rolle i samfundet.

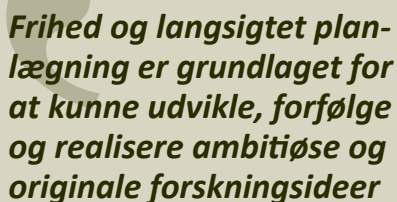
## **Et nyt mindset for forskere og universiteter**

Først og fremmest er det vigtigt, at universiteter og forskere samarbejder om at skabe en ny kultur, der gør at forskningsaktiviteterne defineres i en samfundsmæssig kontekst. Både grundforskning, anvendelsesorienteret forskning og forskning af strategisk karakter kan og skal ses i en samfundsmæssig kontekst. På Aarhus Universitet har vi kaldt det *Scientific Social Responsibility (SSR)*, og vi overvejer, hvordan en SSR-strategi kan formuleres og implementeres på hele universitetet. Det vil og skal også få betydning for de uddannelser, vi tilbyder til vores studerende.

Det betyder ikke, at forskningen skal planlægges og evalueres ud fra et kortsigtet økonomisk perspektiv. Nej, tværtimod, for stærke fagdiscipliner og fremragende grundforskning er fundamentet for universiteternes virke. Vejen til forskningsmæssig excellence går gennem udstrakt frihed og tillid til den enkelte forsker og respekt for

det langsigtede perspektiv, som det blandt andet fremgår af Aarhus deklARATIONEN om excellence i forskningen (se <http://www.excellence2012.dk/the-aarhus-declaration>). Frihed og langsigtet planlægning er grundlaget for at kunne udvikle, forfølge og realisere ambitiøse og originale forskningsideer – både inden for grundforskningen i de traditionelle fagdiscipliner og i interdisciplinært samarbejde.

Den nye kontrakt mellem samfundet og universiteterne skal indebære, at universiteterne tager det samfundsmæssige ansvar på sig, mod at samfundet til gengæld giver universiteterne den frihed, der skal til for at udføre excellent forskning.



***Frihed og langsigtet planlægning er grundlaget for at kunne udvikle, forfølge og realisere ambitiøse og originale forskningsideer***

### ***En interdisciplinær tilgang***

Hvorfor tager det lang tid at komme sig efter en skade i akillessenen? Det har længe været et mysterium for sundhedsvidenskaben. Lige indtil for nylig, hvor to danske forskere, en fysiker og forsker i human biologi, ved fælles hjælp løste mysteriet. Ved hjælp af analyser med kulstof 14-metoden konstaterede forskerne nemlig, at vævet i akillessenen ikke udskiftes løbende – modsat væv i muskler, hud og andre dele af kroppen. Cellerne i akillessenen ligger i dvale, og det er både forklaringen på, at akillessenen er meget stærk, og at den samtidig heler meget langsomt. Forskerne vil nu bruge den

nye viden til at udvikle metoder til behandling af skader i akillessenen.

Kan vi lære noget af det? Ja – det viser os, at forskere netop ved at samarbejde på tværs af faggrænserne i fællesskab kan finde forklaringer og nye løsninger, som de ikke kan finde ved at arbejde hver for sig. Overraskende fagkombinationer kan give anledning til nye spørgsmål og svar og dermed afdække meget komplekse sammenhænge.

De store samfundsmæssige udfordringer overskrider netop grænserne mellem de traditionelle, videnskabelige discipliner og paradigmer, og derfor er det nødvendigt med endnu mere interdisciplinært samarbejde.

På Aarhus Universitet har vi taget en række initiativer for at fremme det interdisciplinære samarbejde. Først og fremmest etablerede universitetet i 2012 fem nye interdisciplinære centre, der bringer de bedste forskere fra de fire hovedområder sammen omkring en række fælles forskningsoplysningsspørgsmål. For eksempel skal forskere fra blandt andet bioscience, biomedicin, mikrobiologi, geologi og folkesundhed i regi af Arctic Research Center forske i konsekvenserne for natur og mennesker i det Arktiske område af klimaforandringer og udvinding af råstoffer. I forvejen har universitetet to succesfulde, interdisciplinære centre, iNANO (fra 2002) og MINDlab (fra 2009). Ud over de interdisciplinære centre har universitetet etableret en række faglige forskernetværk på tværs af hovedområder og institutter centreret omkring samfundsmæssige udfordringer, ligesom der gennem en årrække er igangsat en lang række konkrete interdisciplinære projekter på tværs af universitetet.



## Endnu bedre talentudvikling

Mange af de bedste universiteter i Europa har traditionelt baseret sig på den humboldtske tradition, der kombinerer forskning og uddannelse på højeste niveau. Fra begyndelsen af det 20. århundrede og frem til efterkrigstiden vakte denne model genklang med dén tids "kontrakt" mellem videnskab og samfund. I 1980'erne og 90'erne skabte den stigende, internationale økonomiske konkurrence behov for en ny kontrakt mellem videnskab og samfund. Universiteterne måtte ud af "elfenbenstårnet", og derfor blev "triple helix"-modellen skabt som ny alliance mellem universiteter, industrier og regeringer (Etzkowitz, Stanford University). Videnudvekslingen blev dermed fastslået som en kerneaktivitet for det moderne universitet.

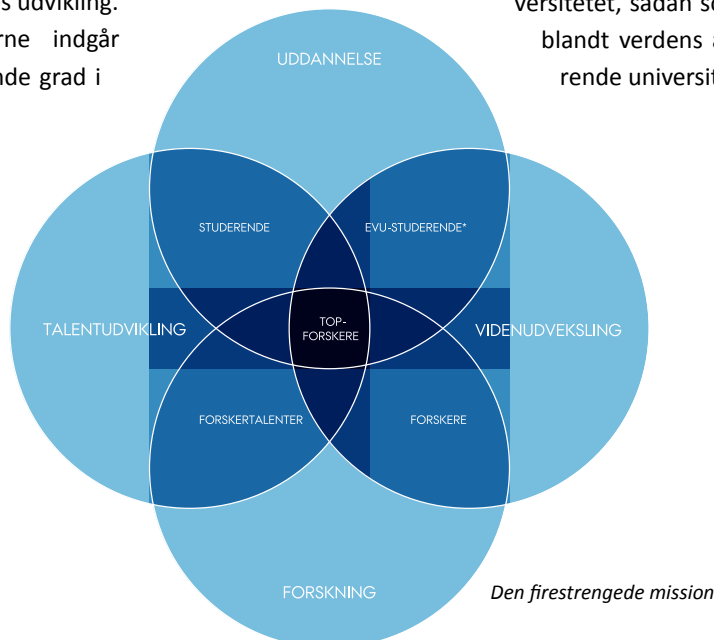
Aarhus Universitet bygger på både den humboldtske tradition og "triple helix"-modellen, men har i en årrække betragtet talentudvikling som en fjerde kerneopgave for universitetet, og som nøglen til universiteternes udvikling.

Universiteterne indgår således i stigende grad i

en global konkurrence om de bedste forskertalenter. De bringer nye ideer og innovation til universitetet, påvirker uddannelserne, og bidrager i betydeligt omfang med forskningsresultater. Samtidig indgår talenterne i vigtige, internationale netværk både inden for og uden for universitetsverdenen og er så at sige den lille elite af de højest uddannede, som binder det danske vidensamfund sammen med det globale.

På samme tid er en fokuseret talentudvikling et centralt bidrag til at sikre den fornødne tilgang af højt specialiseret arbejdskraft til hele samfundet. Ph.d.'erne indtager i stigende grad nøglepositioner overalt i samfundet ikke mindst i videnstunge virksomheder.

Aarhus Universitet kalder denne firestrengede mission for "quadrouple helix"-modellen. Efter universitetets opfattelse er den firestrengede mission svaret på de udfordringer, som de store moderne forskningsuniversiteter står overfor. Den gør det muligt at kombinere det forskningsbaserede masseuniversitet med eliteuniversitetet, sådan som det ses blandt verdens absolut førende universiteter.



### ***En organisering, der understøtter universitetets rolle i samfundet***

Hvis universiteterne skal leve op til de stigende krav og forventninger fra samfundet, er det nødvendigt at tilpasse den indre, faglige organisering og ledelsen til de krav, der stilles. Aarhus Universitet gennemførte i 2011 en faglig reorganisering og indførte en ny ledelsesmodel, der modsvarer den firestrengede mission.

Målet med den faglige reorganisering er dels at øge den faglige kvalitet ved at samle hidtil nært beslægtede faglige miljøer i større enheder og dels at give mulighed for mere samarbejde på tværs af disciplinerne. Efter universitetets fusion med fem andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner i 2006-07 havde universitetet 55 institutter og ni hovedområder (fakulteter). I forbindelse med reorganiseringen blev antallet af hovedområder reduceret fra ni til fire og antallet af institutter fra 55 til 26. Endelig skal fælles, administrative systemer skabe et gnidningsløst samarbejde på tværs af de organisatoriske grænser.

Målet med den ledelsesmæssige reform var at skabe større sammenhæng mellem den firestrengede mission og aktiviteterne på hovedområder og institutter. Den nye struktur rummede således et betydeligt potentiale, men også en række mulige udfordringer. De fire hovedområder risikerede at udvikle sig til fire selvstændige "universiteter inden for universitetet." Som en illustration, vil hovedområdet Science and Technology alene på omsætningen være det fjerdestørste universitet i Danmark, hvis det var en selvstændig institution. For at sikre den interne sammenhæng er de fire dekaner nu en del af universitetets daglige ledelse, ligesom

dekanerne hver har et tværgående ansvar for én af de fire kerneaktiviteter i tæt samarbejde med prodekaner fra de fire hovedområder. Det tværgående faglige forum for talentudvikling har for eksempel ansvaret for at udvikle de bedst mulige betingelser for ph.d.-studerende og post docs/adjunkter.

For at sikre medarbejderindflydelse og for at tilvejebringe den bedst mulige rådgivning af universitetets ledelse, er der etableret akademiske råd på hovedområderne og et tværgående forum inden for hver af de fire kerneopgaver, hvis medlemmer vælges blandt universitetets forskere og studerende.

### ***De danske universitetsreformer: Øget autonomi og stabile bevillinger***

Forudsætningen for, at Aarhus Universitet, som er et forholdsvis ungt universitet, har kunnet placere sig i den globale elite, er, at rammerne for de danske universiteter har udviklet sig markant siden slutningen af 1980'erne.

Udgangspunktet for reformerne var, at der var behov for flere uddannelsespladser, at forskningen blev oplevet som verdensfjern og at den var af forholdsvis beskeden kvalitet. Dansk forsknings gennemslagskraft (impact) lå under verdensgennemsnittet i 1990, og i dag ligger dansk forskning ca. 35 % over verdensgennemsnittet. Det er en udvikling, der blandt andet er blevet analyseret i rapporten "Fostering breakthrough research: A comparative study" (december 2012) fra Den Kungliga Vetenskapsakademien. Rapporten sammenligner forskningens rammevilkår i Sverige, Finland, Holland, Schweiz, Storbritannien og Danmark. Konklusionen er, at en række reformer i Danmark har haft en gavnlig effekt på forskningens resultater.

”Reformbølgen” har været en del af en langsigtet og sammenhængende dansk strategi og har bestået af fire dele: en reform af forskeruddannelsen, en finansieringsreform, en ledelsesreform og en strukturreform.

Allerede i midten af 80’erne erkendte man, at der var behov for flere veludannede forskere og universitetslærere. Derfor blev Forskerakademiet oprettet i 1986, og der blev for alvor sat fokus på forskeruddannelsen, samt på hvordan ph.d.-uddannelsen, der hidtil havde været baseret på ”mesterlære”, skulle struktureres og finansieres. I de følgende år er omfanget af ph.d.-studierne øget løbende, således at der i 2011 blev forsvaret 1.543 ph.d.-afhandlinger på de danske universiteter. Det er næsten en tidobling sammenlignet med 1985, hvor der blev afsluttet 174 ph.d.-afhandlinger.

For at styrke kvaliteten i forskningen blev Danmarks Grundforskningsfond oprettet i 1991. Fonden giver udvalgte, fremragende forskere stor økonomisk frihed og et længere tidsperspektiv for deres forskning, end de eksisterende forskningsråd kunne give. Efter Forskningskommissionens arbejde i 2000-01 blev der gennemført en finansieringsreform, hvor forskningsrådsstrukturen blev moderniseret, og blandt andet Højteknologifonden kom til. I 2006 fulgte Folketingets globaliseringsaftale, som sikrede, at den offentlige investering i forskning nåede 1 % af BNP i 2010. De ekstra ressourcer er for en stor dels vedkommende blevet kanaliseret ud igennem konkurrence, og de har samlet set medført en markant stigning i antallet af yngre universitetsforskere, postdoc’er og ph.d.’er. I dag bevilges over 40 % af forskningsbevillingerne i konkurrence, og resten indgår i universiteternes basisbevil-

linger og er knyttet til resultatmål.

Gennem de seneste to årtier har det danske universitetssystem endelig gennemgået en række vigtige ledelsesreformer. Med ændringen af universitetsloven i 1993 kom det første markante opgør med den decentrale beslutningsstruktur på universiteterne. Forholdet mellem universiteterne og staten er siden gradvist ændret, hvorved universiteterne har fået mere frihed til at beslutte sin interne organisering og til rekruttering. I den nye universitetslov i 2003 blev det fastsat, at ledelsen skulle ansættes af bestyrelser med eksternt flertal, og siden er der indført udviklingskontrakter for universiteterne for at sikre, at de arbejder frem mod de mål, som Folketing og regering sætter.


Og sidst men ikke mindst blev der i 2007 gennemført en strukturreform, som medførte en række frivillige fusioner mellem universiteter, handelshøjskoler og sektorforskningsinstitutioner. Formålet var at koncentrere forskningen på færre universiteter for at sikre kritisk masse, international gennemslagskraft og øge konkurrencen for dermed at forbedre kvaliteten. Der er nu otte forskningsuniversiteter i Danmark. Samtidig blev 90 selvstændige uddannelsessteder fusioneret til otte professionshøjskoler (*University Colleges*) uden egentlig forskning.

### **Konklusion**

Det er universiteternes forpligtelse at bidrage til at finde løsninger på de samfundsmæssige udfordringer både nationalt og globalt. Og samtidig bidrage til at skabe øget vækst og velstand i samfundet. Det er en meget ambitiøs målsætning. Hvis det skal lykkes, kræver det, at universiteterne i endnu højere grad ser forskningen i en

samfundsmæssig kontekst. Samtidig er det afgørende, at samfundet skaber de nødvendige rammer, og at universiteterne indretter sig organisatorisk og ledelsesmæssigt på en måde, der modsvarer de udfordringer, vi står over for.

Det er målet med de reformer, der er gennemført i Danmark og på Aarhus Universitet.



***Det er universiteternes forpligtelse at bidrage til at finde løsninger på de samfundsmæssige udfordringer både nationalt og globalt.***

# Öppna klassrum i samverkan för framtidens högskola

Ludvig Linge

## **Goda förutsättningar och nya utmaningar**

Sett ur ett globalt perspektiv är Sverige på många sätt fantastiskt. Vi har ett rättssäkert land med åsikts- och yttrandefrihet. Vi har ett välfärdssystem som ger människor en grundtrygghet. Vi har en mångfald av människor från olika kulturer och bakgrund. Många unga människor har både res- och världsvana. Vi är välutbildade. Det är kanske tack vare dessa faktorer som vi ser en gryende entreprenörskultur föda nya svenska globala tillväxtföretag som t.ex. Spotify och Klarna.

För att bibehålla och tillvarata de goda förutsättningarna som finns krävs dock att Sverige håller sig i den absoluta framkanten gällande utbildning och inte fastnar i gamla mönster. Vi ser idag hur några av världens främsta universitet öppet publicerar sina bästa utbildningar på internet, tillgängliga för vem som helst att ta del av. Vi ser nya privata och helt ideella utbildningssatsningar på internet som t.ex. Codeacademy och Kahn Academy. Till låg kostnad kan människor tillsammans skapa utbildningar som når ut till och utbildar en stor mängd andra människor. En stor del av den kunskap som tidigare bara kunde inhämtas vid akademiska lärosäten är i dag tillgänglig för alla, när som helst och var som helst.

Den tekniska utvecklingen ger lärosäten

en fantastisk möjlighet – och i vissa fall ursäkt för – att öppna sig för ökad samverkan med sin omgivning. En samverkan som jag menar kommer att vara den kanske viktigaste och mest avgörande konkurrens fördelen för lärosätena under de kommande 20 åren. Att lyckas med omställningen till mer öppna och samverkande lärosäten kommer dock att innebära stora utmaningar. Det kommer att ställa nya krav på utbildningar, lärare och på rektorer, men även på det omgivande samhället.

Sveriges högskolor och universitet behöver anta dessa utmaningar och ompröva sin roll och sitt uppdrag för att Sverige som nation inte ska tappa i konkurrenskraft och välstånd under de kommande åren.

## **Talang som råvara för tillväxtföretag**

Som en röd tråd genom de tillväxtbolag jag är eller varit aktiv i har jag upplevt tillgången till talang som den absolut viktigaste

***En stor del av den kunskap  
som tidigare bara kunde  
inhämtas vid akademiska  
lärosäten är i dag tillgänglig  
för alla, när som helst  
och var som helst.***

framgångsfaktorn. I ett kunskapsföretag som varken behöver fabriker eller andra fysiska råvaror blir talang den absolut viktigaste råvaran. Samtidigt har jag gång på gång upplevt hur svårt det är att hitta rätt talang. Och då framförallt den unga talang som precis avslutat sin högskole- eller universitetsutbildning. Att annonsera och sedan hoppas att rätt talang ska höra av sig framstår som ett väldigt ineffektivt sätt att rekrytera.

I alla marknader brukar kunder och leverantörer, som är starkt beroende av varandra, ha ett tätt samarbete. Ett pappersbruk är beroende av pappersråvara och har ett tätt samarbete med skogsbolag. En biltillverkare är beroende av komponenter och har ett tätt samarbete med sina underleverantörer av fordonskomponenter. Av någon anledning faller dock samverkan mellan näringsliv och akademien inte naturligt. Det är till exempel ovanligt att en rektor vid en högskola besöker en VD på de företag som anställer merparten av skolans studenter. Vidare tillhandahåller lärosäten alltför sällan ett enkelt sätt för det omgivande samhället att komma i kontakt med deras studenter, lärare och forskare.

I de fall samverkan existerar är den oftast inte integrerad på ett naturligt sätt i utbildningen och lärandeprocessen utan snarare något som sker vid sidan om i form av till exempel arbetsmarknadsdagar. Detta trots att studenter själva ofta är väldigt positiva till att förankra sitt lärande i lösandet av verkliga problem. Genom att i utbildningen förstå vilka problem som finns att lösa i verkliga företag och organisationer skapas en relevans som underlättar lärandet.

## **Öppna upp klassrummen**

Dagens utbildningsmodell bygger alltför ofta på att studenter utbildas i slutna akademiska rum tillsammans med andra studenter inom samma disciplin. Ekonomer sitter i ett hus och lär sig att marknadsföra och sälja tänkta tekniska innovationer. I ett annat hus sitter teknologer och skapar nya tekniska uppfinningar men utan kunskap om hur uppfinningarna kan förädlas till värdefulla innovationer på en riktig marknad.

Först efter utbildningen ska studenterna ut i arbetslivet och omsätta sin kunskap och möta andra discipliner och problemställningar. Om studenterna istället systematiskt fick möjlighet att träffas över ämnesdisciplinerna och även gavs verkliga problemställningar formulerade av företag eller organisationer skulle nya innovationer skapas, inläringen förbättras och studenternas kontaktnät avsevärt ökas. Om studenterna gavs möjlighet att skapa och publikt exponera en profil innehållande en "kunskapsportfölj" av vad de lärt sig under utbildningen skulle detta underlätta såväl självreflektion som kontakter med arbetsgivare.

Vilka hinder finns då för att övervinna denna slutenhet och för att öppna upp lärosätena? Jag tror att det inom akademien finns en rädsla för att näringslivet ska beröva akademien sin frihet och sitt oberoende genom sitt allt för kortsiktiga agerande. Samtidigt finns det inom näringslivet en rädsla för att akademien är för långsam, för flummig och just det – för sluten. Jag tror att denna rädsla grundar sig på en ömsesidig bristande respekt och förståelse för varandras spelregler.

## **Samverkan som konkurrensfördel**

Framgångsrika tillväxtföretag är i regel bra

på två saker: Att kunna agera snabbt och kortsiktigt samtidigt som man rör sig konsekvent i linje mot en långsiktig vision. Som tillväxtföretag är man ofta bäst på det kortsiktiga. Att konstant fråga sig – ”Vad är viktigast just nu?”.

Samtidigt är det viktigt att konceptuellt illustrera för såväl kunder som investerare hur framtiden kan komma att se ut på längre sikt. Att svara mot en förväntan hos kunderna om att vara visionär. Jag vet av egen erfarenhet att det hos många företag finns en önskan om att kunna tänka mer långsiktigt och mer fritt utan att vara låsta i det kortsiktiga agerandet. Få företag inser att akademien kan bidra med just detta – den långsiktiga relevansen genom forskning.

Min erfarenhet från företagandet i TAT (The Astonishing Tribe) är att de bästa rekryteringsarna gjordes när vi som företag hade god insikt i högskolans kurser och utbildningar och en nära dialog med lärare på högskolan. Vi kunde tidigt identifiera studenter som hade ett intresse för vår verksamhet och kunde inspirera och vägleda dem i val av kurser och specialiseringsområden.

De bästa säljmötena (med kunder som t.ex. Samsung i Sydkorea) brukade börja med konceptuella presentationer som visade hur användare kunde tänkas interagera med mobiltelefoner i framtiden. Presentationerna hade ofta gjorts i samverkan med forskare vid våra lokala högskolor och universitet. Gentemot våra kunder kunde vi skapa trovärdighet om långsiktig relevans genom vårt samarbete med forskare inom akademien.

### **Sveriges högskolekarta 2030**

Så, hur bör Sveriges höskolelandskap se ut 2030? Jag tror på en mångfald av lärosäten

som formas spetsiga genom sin samverkan med det omgivande samhället. Lärosätena skapar lärandemiljöer som existerar och är öppna både fysiskt såväl som på internet. Dessa miljöer föder trygga talanger som är vana att samarbeta över ämnesdiscipliner både på lokal och global nivå. Talanger som är orädda att våga prova, orädda att våga ifrågasätta och orädda att misslyckas. Dessa talanger löser på ett kreativt sätt verkliga samhällsproblem och skapar framtidens innovationer och företag.

### **Konkreta förslag på förändringar i dagens högskolesystem**

- Öppna upp lärandrummet och utbildningar för andra att ta del av, såväl för studenter från andra discipliner och skolor som för näringsliv och organisationer. Dra nytta av den tekniska utvecklingen och internet för att på ett kostnadseffektivt sätt nå ut till omgivningen.
- Underlätta för det omgivande samhället att samverka med högskolan. Inrätta tydliga kontaktpunkter. Tydliggör värdet av olika typer av samarbetsformer. Utbilda det omgivande samhället i hur man kan arbeta tillsammans med högskolan för att lösa kortsiktiga såväl som mer långsiktiga verkliga problem.
- Skapa incitamentssystem för att mäta och premiera samverkan. Såväl i grund-

***Jag tror på en mångfald av lärosäten som formas spetsiga genom sin samverkan med det omgivande samhället.***

utbildning som inom forskning. Dagens mått som prestationsgrad respektive publiceringar/citeringar innefattar inte samverkan.

- Tillåt att lärosäten utvecklar och förvaltar holdingbolag.
- Adjungera professorer från näringslivet. Detta ger personer i näringslivet möjlighet att byta miljö och få möjlighet att under en period tänka mer långsiktigt och fritt i nära samverkan med andra forskare och studenter.
- Låt studenter såväl som lärare och forskare få göra praktik i näringslivet.
- Systematisera Alumni-funktionen och knyt studenterna närmare högskolan även efter avslutad utbildning. Alumnens deltagande i olika utbildningsmoment är ett enkelt sätt att skapa relevans genom samverkan med näringsliv.
- Systematisera uppföljning av vad som egentligen händer med studenterna efter att de lämnade högskolan. Ta reda på hur väl studenterna fungerar i samhället efter sin utbildning. Besök och knyt kontakter med de viktigaste "tagarna" av utbildade studenter.
- Hjälpt studenter bygga en "kunskapsportfölj" som innehåller olika alster från utbildningen. Denna kan användas för att underlätta självreflektion och för att arbetsgivare lättare ska kunna förstå vad studenten kan och har lärt sig.

Slutligen: Det krävs mer än en part för samverkan. Företrädare för näringslivet och det omgivande samhället har ett lika stort ansvar som akademien i att bidra till klassrummens öppnande och en ökad samverkan. Näringslivet måste tydligt visa att samverkansfrågan med akademien är en av de absolut viktigaste frågorna att prioritera under de kommande åren för att svenskt näringsliv ska kunna behålla sin långsiktiga konkurrenskraft.



# Dialog: Högskolans utmaningar

Anders Malmberg

Utmaningen är en av den mänskliga utvecklingens grundläggande drivkrafter. Att utmana kan vara att bjuda in till duell eller tävling. Det kan också vara att ifrågasätta en bestående ordning eller en etablerad föreställning. Utmaningar kan riktas utåt eller inåt; man kan utmana andras föreställningar eller sina egna.

Människor – liksom organisationer – behöver utmaningar för att hålla sig vitala och må bra. Den starka driften att med egen förmåga ta sig an en utmanande uppgift tycks vara ett fundamentalt mänskligt behov (Klein 1990). "Flow" kallas det tillstånd av koncentrerat och framgångsrikt skapande som vi ibland uppnår när vi lyckas hitta den smala vägen mellan stressens och tristessens djupa diken. Sådant flyt anses uppstå just när utmaningens svårighetsgrad står i perfekt balans med vår förmåga att möta den (Csikszentmihalyi 1988). Äventyrssajten [www.utmaning.nu](http://www.utmaning.nu) uttrycker en liknande tanke: "Livet blir roligare när det kryddas med utmaningar! Anta en utmaning, utmana dina vänner och njut av känslan när du nått dina mål".

Utmaningar anses också göra oss också starkare och tvinga fram vår kreativitet och innovationsförmåga. Platon formulerade uttrycket att "nöden är uppfinningarnas moder". Nietzsche konstaterade att "det som inte dödar, härdar". Samma tanke finns i modern forskning om vad som skapar inno-

vationskraft och långsiktig konkurrenskraft i företag: sofistikerad efterfrågan från kunder som formulerar utmanande krav. Utmaningar tvingar oss till extra ansträngning och ibland ett mått av risktagande: "skönare lyss till den sträng som brast, än att aldrig spänna en båge", som von Heidenstam uttryckte saken.

Detta kapitel består av fyra korta avsnitt. Först beskriver jag förutsättningarna för att universitet och högskolor ska kunna uppfylla sin samhällsroll som obekvämt och utmanande sanningsökare och sanningsägare. Därefter hävdar jag att det är en minst lika stor utmaning för högskolesektorn idag att våga öppna sig för omgivningens krav och låta dem bidra till forskningens och utbildningens utveckling. Ett tredje avsnitt handlar om de oväntade kombinationernas och den utmanande problemställningens viktiga roll i kunskapsutveckling. Och till sist berör jag några av sektorns aktuella och framtida utmaningar.

***Utmaningar tvingar oss till extra ansträngning och ibland ett mått av risktagande...***

## ***För att kunna utmana behövs akademisk frihet och autonomi***

Möjligheten att utmana spelar en stor roll i diskussionen om akademisk frihet, autonomi och kollegial styrning. Ett institutionellt oberoende är viktigt för att universitet och högskolor inte ska väja för det svåra utan vara beredda att utmana det existerande, till synes uppenbara och det självklara i syfte att nå ny kunskap och nya insikter (Degerblad & Hägglund 2001). Samtidigt är det, när man talar om forskningens frihet, viktigt att skilja mellan den institutionella autonomin och den individuella akademiska friheten. En forskares möjligheter att göra anspråk på akademisk frihet beror av verksamhetens lagstöd, ekonomiska resurser samt nyckelpersonernas anställningstrygghet (Ahlbäck Öberg 2011).

Noga räknat finns det två skäl till att forskning (och utbildning) varken kan och bör styras politiskt. Oftast diskuteras frågan utifrån forskarnas och universitetens roll just som obekväma sanningssägare och orädda kritiker. Den rollen – som samhällets akademiska "whistle blower" – är i vissa situationer helt central. Det finns dock ett mer grundläggande skäl till varför akademisk frihet är så viktig: frihet i forskningen leder till förbättrad kvalitet. För att alls kunna producera ny kunskap måste forskaren vara obunden och fri att ställa frågor, formulera hypoteser och utforma experiment och undersökningar. Det är det allra starkaste skälet till att värna och utveckla forskningens frihet, sektorns

autonomi, lärosätenas kollegiala organiserade kvalitetskultur.

Det som Sverker Gustavsson kallar akademisk liberalism förutsätter att lärare, forskare och studenter odlar sina respektive vetenskaper enligt vad som gäller inom ramen för respektive specialitet. Konstruktiv osäkerhet, vilja till öppenhet och kontinuerlig hållbarhetsprövning av såväl gamla som nya uppfattningar är det grundläggande karaktärsdraget. Den systematiska kritiken organiseras genom vetenskapliga konferenser, seminarier, disputationer och kollegial granskning i publiceringsprocessen (peer review).

Men friheten innebär också ett ansvar. Även om forskaren har grundlagsstadgad frihet får hon eller han varken "hemfalla åt alltför yviga spekulationer eller en alltför teori- och fantasilös utforskning av verkligheten" (Gustavsson 2010). Det handlar alltså inte bara om oförväget praktiserad yttrandefrihet utan också om effektivt sanningsökande. Gustavsson fångar den akademiska liberalismens principiella grundtanke i tre punkter: "även normativa ståndpunkter bör vara underbyggda", "uppslag inte är bevis" samt "objektivitet förutsätter organisation". Endast genom att ständigt vårda kvalitetskulturen och säkra hög etisk nivå kan den akademiska kunskapsproduktionen upprätthålla det höga förtroende i samhället som också är en förutsättning för dess framgångsrika existens.

För att universiteten utan ängsliga sidoblickar ska kunna utforma nya vetenskapliga metoder och utveckla nya kunskaper krävs ytterligare en sak. Det är att forskare, lärare och studenter ständigt orkar utmana sig själva, genom att självkritiskt ifrågasätta

***Frihet i forskningen leder till förbättrad kvalitet.***

sina egna teorier, forskningsrön och slutsatser. Det låter trivialt, men det är som bekant "lättare att se grandet i din broders öga, än att bli varse bjälken i ditt eget". Forskningen är på inget sätt immun mot inlåsnings effekter, grupptänkande, skråliknande strukturer eller perverterade effekter av olika incitamentsstrukturer.

### ***För att behålla vitalitet och relevans behöver vi låta oss utmanas***

Vi värnar vår autonomi och vetenskapliga integritet men får aldrig glömma att vi ytterst finns till för att bidra till samhällets utveckling. Frågan gäller inte om universitet och högskolor ska vara samhällsnyttiga, utan hur nyttan blir störst, på kort och lång sikt.

Autonomi och integritet handlar alltså inte om att vi ska avskärma oss från omvärlden. Tvärtom är oberoendet en utgångspunkt för vår samverkan med näringsliv och samhälle. Den som är trygg och säker i sin egen roll har goda förutsättningar att växelverka med andra. "Good fences make good neighbours", brukar man ju säga.

Relevansen och kvaliteten i både utbildning och forskning ökar ju mer vi exponerar oss för omvärldens utmaningar. Därför bör vi bejaka alla former av nydanande, gränsöverskridande samverkan, samtidigt som vi avvisar alla försök till klåfingrig politisk styrning av forskning och utbildning.

En ständig diskussionsfråga gäller vad som skapar stora vetenskapliga genombrott. Tv-programmet Snillen spekulerar, där en journalist diskuterar samtids- och framtidsfrågor med de nya nobelpristagarna, handlar ofta om pristagarnas drivkrafter. Ofta ligger betoningen i samtalet på nyfikenheten inför det okända och fascinationen inför det ovän-

tade. Det är säkert sant. Och när nobelpristagarna får frågan om vetenskap bara spelar roll om den har praktiska tillämpningar svarar de förstås nej: självklart görs det massor av viktiga vetenskapliga genombrott som inte har någon som helst omedelbar eller känd tillämpning.

Men finns det verkligen en nödvändig motsättning mellan nyfikenhetsstyrd forskning där forskarnas och forskarsamhällets egna prioriteringar sätter agendan, och behovs- eller utmaningsdriven forskning där också andra samhällsintressenter får vara med och definiera kunskapsbehoven?

### ***Nya kombinationer och sofistikerad efterfrågan***

Vi vet genom den snabbt växande innovationsforskningen en hel del om vad som kännetecknar kreativa miljöer och innovativa processer. Två företeelser framträder: nya kombinationer och krävande kunder.

För det första bygger även de mest radikala genombrott oftast på nya kombinationer av sådant som redan varit känt. Den globala kunskapsmassan växer ständigt. Därför tvingas varje enskild aktör – och detta gäller individer såväl som vetenskapliga discipliner eller företag – att specialisera sig inom avgränsade utsnitt av den samlade kunskapen. Endast så kan vi skapa verklig spetskompetens. Samtidigt bygger alltså kreativitet och innovation – det nytänkande som genererar företag, teknologisprång eller forskningsgenombrott – oftast på nya kombinationer av existerande vetande.

Innovationer är resultatet av samspel mellan aktörer som har olika men ändå relaterade kunskaper. Sannolikheten för sådana nya kombinationer ökar i miljöer med kritisk

massa av bred och varierad kompetens. Om alla kan eller tycker samma sak uppstår inte de oväntade kombinationer som är kreativitetens förutsättning. Här ligger en orsak till att vi behöver utveckla former för gränsöverskridande samspel. Vi behöver hitta sätt att "blanda om" i kunskapsbasen om vi vill stimulera nytänkande, och vi behöver ansatser för att foga samman det fragmenterade och specialiserade om vi vill ta helhetsgrepp på sammansatta problem och utmaningar. Se där en värdig utmaning för den som försöker utveckla framtidens utbildnings-, forsknings- och innovationsmiljöer!

För det andra drivs innovationer från efterfrågesidan. Nöden är uppfinningarnas moder, har vi redan konstaterat. Det företag eller den forskargrupp som exponeras för den mest utmanande problemställningen – den "avgörande frågan" – har störst möjlighet att bidra till radikala genombrott.

Därför spelar "den krävande kunden" (som förstås lika gärna kan vara en skicklig handledare eller kritisk forskarkollega, eller för den delen en nyfiken och engagerad student) en central roll i den kreativa processen.

Den avgörande frågan uppstår ofta i relation till ett inomvetenskapligt problem; en störande paradox eller anomali framtvingar ifrågasättande av givna utgångspunkter och formulering av alternativa angreppssätt. Det finns rader av exempel på att vad som startat som en lösning på ett rent inomvetenskapligt problem också visat sig bli en kommersiell succé. Å andra sidan kan det naturligtvis lika väl vara tvärtom: ett tekniskt problem i ett företag eller en brännande samhällsutmaning trigger igång forskning som både leder till problemlösning i samhälls- och näringsliv och till inomvetenskapliga genombrott i nobelklass.

Därför handlar forskningssamverkan inte bara eller ens huvudsakligen om att sprida forskningsresultat utan också om att höja kvaliteten i forskningen. Vi behöver skapa fler arenor där forskare, näringsliv och andra samhällsaktörer kan mötas, etablera relationer och exponera sig för varandras mest utmanande problemställningar. Då ökar sannolikheten för såväl vetenskapliga genombrott som entreprenörskap, kommersiell framgång och samhällsnytta.

Man kan ha olika uppfattningar om forsknings- och innovationspolitikens inriktning, i Sverige och inom EU. Det finns inte sällan en missriktad övertro på att forskning kan styras mot en viss typ av problemlösning. Vi kommer aldrig att veta exakt vilken forskning som på kort eller lång sikt ger störst direkt eller indirekt genomslag på det ena eller andra området. Samtidigt är det svårt att argumentera emot att relevans och angelägenhetsgrad är ett viktigt kvalitetskriterium för forskning. Och enskilda forskare vill i allmänhet inget hellre än att deras hängivna arbete ska ha betydelse och komma till nytta.

***Vi behöver skapa fler arenor där forskare, näringsliv och andra samhällsaktörer kan mötas, etablera relationer och exponera sig för varandras mest utmanande problemställningar.***

### ***Sektorns omvandlingstryck och framtidsutmaningar***

En annan typ av utmaningar är de omvärldsförändringar som på olika sätt på-

verkar förutsättningarna för universitetens och högskolornas verksamheter idag och i framtiden. Också här finns all anledning till öppenhet, i första hand genom kvalificerad omvärldsbevakning. Globaliseringsprocessen i kombination med framväxten av en ny ekonomisk världskarta påverkar på olika sätt ramvillkoren för högre utbildning och forskning i Sverige. Globaliseringen är en kombination av politisk-institutionella och teknologiska förändringar som tillsammans innebär att avstånden krymper och hindren för utbyten över gränser blir mindre. Världskartans omgestaltning innebär samtidigt att det görs stora investeringar i högre utbildning och forskning i tidigare eftersläpande regioner och länder.

Även om den svenska universitets- och högskolesektorn i stor utsträckning utvecklas inom nationella ramvillkor är internationaliseringstrenden tydlig. För att hålla högsta internationella kvalitet i forskningen räcker det i framtiden inte att delta i internationella samarbeten och publicera i de bästa internationella kanalerna. Vi behöver också i ökande utsträckning rekrytera forskare internationellt och attrahera internationell forskningsfinansiering. På samma sätt är det med utbildningen. Även om utbildningsuppdraget väsentligen är nationellt måste vi vara med på den internationella utbildningsarenan om vi på sikt ska kunna upprätthålla högsta kvalitet.

Listan på kvalitetsdrivande framtidsutmaningar inom forskning och utbildning kan göras lång: MOOCs, Open Access, ökad efterfrågan på breda tvärvetenskapliga forskningssatsningar, forskningens växande infrastrukturbehov, breddad rekrytering, studenters förändrade förkunskaper, livs-

långt lärande. Det är avgörande för sektorns långsiktiga vitalitet att lärosätena är öppna för och förmår omfamna dessa och andra utmaningar som erbjuds i omgivningen, lokalt och globalt.

Den allra största utmaningen är därför den som vi, som sektor, som lärosäten och ytterst som individuella forskare, lärare och studenter riktar mot oss själva, våra (alltid provisoriska) vetenskapliga sanningar, våra normsystem och våra arbetsformer. Det handlar om att åtminstone då och då våga ställa de riktigt besvärliga frågorna: tänk om vi borde göra precis tvärtom? Endast så kan vi långsiktigt behålla vitalitet, relevans och kvalitet.

## **Referenser**

- Ahlbäck Öberg, S (2011) Organisering av autonomi och universitetet som idé. I: P Björk, M Bolkéus Blom & P Ström (red.) Det goda universitetet: rektorsperioden 2006-2011. Festskrift till Anders Hallberg. Skrifter rörande Uppsala universitet. C, Organisation och historia.
- Csíkszentmihályi, M (1988) Optimal experience. Psychological studies of flow in consciousness. Cambridge University Press.
- Degerblad, J-E & Hägglund, S (2001) Akademisk frihet – en rent akademisk fråga? Högskoleverkets rapportserie 2001:21 R.
- Gustavsson, S (2010) Akademisk liberalism, Statsvetenskaplig -tidskrift, årg. 112, nr 4, s. 423–433.
- Klein, G (red, 1990/2012) Nya tankar om kreativitet och flow. Brombergs.

***Profil: olikhet  
för mångfald –  
en nödvändig  
styrka***

# Profilering för olikhet och mångfald

Mikael Alexandersson

## **Inledning**

Högskolesektorns uppdrag handlar om att producera, granska, reproducera, distribuera och lagra den kunskap som skapas genom undervisning och forskning. Allt i syfte att göra kunskapen tillgänglig för samhället så att det kan utvecklas. Det ställer krav på att kunskapen är användbar och bidrar till att öka bildning och kompetens hos oss medborgare. Vi som verkar inom högskolesektorn ska bidra till social, kulturell och ekonomisk utveckling – till tillväxt och välfärd. Samtidigt ska vi utveckla vår egen akademiska bildningstradition, det vill säga bidra till att utveckla akademiska värden som frihet, integritet och kvalitet. Förväntningarna på högskolor och universitet är således många och komplexa. Ibland till och med motstridiga. Men om vi som verkar inom högskolesektorn har en klar och förhållandevis gemensam bild om vad vi vill uppnå och hur detta ska ske, kan vi bättre säkerställa vårt uppdrag – både nu och i framtiden.

Visionen för Sverige är att vara "ett nyskapande land präglad av banbrytande idéer och nya sätt att tänka och göra för att forma vår framtid i en global värld".<sup>1</sup> Frågan är om dagens högskolesystem är tillräckligt rustat för att kunna hantera detta uppdrag. I den utbildningspolitiska debatten framförs ibland

att Sverige har för många lärosäten och att en del av dessa är för små för att klara sina uppdrag. Men problemet är inte att det är för många eller för små, utan att de är för lika. Krav på likhet, enhet och uniformitet skapar en likriktning av landets lärosäten. Det är knappast en bra modell om den svenska högskolans fulla potential ska kunna tillvaratas. Standardiserade uppsättningar av utbildningsområden, normerande utvärderingar och formalistiska krav på samsyn inom forskning främjar knappast utvecklingen av högskolesektorn. Debatten om de svenska lärosätenas vara eller inte vara bör således handla mindre om antalet aktörer eller lärosätenas storlek utan mer om betydelsen av att öka olikheten och mångfalden inom högskolesektorn. Det är genom originalitet i tanke och handling, men också variation inom våra samhällsstrukturer, som vi berikar och utvecklar våra samhällen över tid. Det är så en hållbar utveckling växer fram. Frågan

***Standardiserade uppsättningar av utbildningsområden, normerande utvärderingar och formalistiska krav på samsyn inom forskning främjar knappast utvecklingen av högskolesektorn.***

<sup>1</sup> Ur "Den nationella innovationsstrategin", Näringsdepartementet N2012.27

är om Sverige har en långsiktig hållbar modell för att möta framtidens kunskapsbehov där alla lärosäten kan bidra – men på olika sätt? Inrymmer nuvarande högskolesektor den variation av lärosäten som då behövs? Frågorna ställer krav på en högskolepolitik som aktivt uppmuntrar profilering för olikhet och mångfald.

### **Profilering som styrform**

Men vad innebär egentligen profilering som företeelse? Begreppet stammar från *profilare* som betyder att rita (av) i profil där själva profilen utgörs av ytterlinjen, konturen. Överfört till högskolevärlden: Vilken profil (kontur) ska det enskilda lärosätet ha för att bli unikt, attraktivt och konkurrenskraftigt för att därigenom attrahera studenter och forskningsmedel? Bör högskolesektorn differentieras mer och vilka konsekvenser får detta för sektorns gemensamma uppdrag?

Profilering och differentiering handlar ytterst om hur en verksamhet, som en högskola, försöker att skapa en bild hos olika intressegrupper – som t ex studenter, personal, externa samverkanspartners, finansärer, politiker osv. En högskolas identitet utgörs då av de kvaliteter som högskolan vill värna om och vad för slags budskap som den vill förmedla. Via identiteten förmedlas vad man står för, ”vilka vi är”, medan profil handlar om hur verksamheten uppfattas eller ska uppfattas i andras ögon. Identitet beskrivs ibland som ett slags verktyg som möjliggör för en verksamhet att kunna differentiera sig själv gentemot andra verksamheter. Differentiering innebär egentligen en slags uppdelning, ett skapande eller en uppkomst av skillnader (differenser) inom något som först varit enhetligt. Ju mer differentie-

rad verksamheten är vid ett lärosäte, desto större krav ställs det på integration, samarbete och kommunikation. När ett lärosäte systematiskt lyfter fram unika särdrag som skiljer sig från andra lärosäten kan man tala om att differentiering pågår. Bilden av lärosätet påverkas därigenom. Arbete med image, varumärke och identitet utgör just redskap för ett lärosäte att påverka bilden andra har av lärosätet. Ett lärosätes identitets- och profileringsarbete syftar således till att skapa en trovärdig bild av lärosätet, dess utbildning, forskning och administration.

Under ett drygt decennium har frågor om profilering och differentiering – både inom men också mellan lärosäten – varit ett återkommande tema inom högskolesektorn i Europa.<sup>2</sup> Diskussionen berör ofta lärosätenas förmåga att möta nya krav som hänger samman med högskolesektorns expansion men också den ökade komplexiteten inom högre utbildning. Intresset för dessa frågor blev under 2000-talet allt viktigare inom den europeiska utbildningsdebatten, bl a vad det gäller högskolesektorns betydelse för det så kallade kunskapssamhället. Ökad autonomi angavs vara en avgörande framgångsfaktor om universitet och högskolor ska utveckla kunskaper för att kunna hantera globala utmaningar. När frihetsgraderna ökar utvecklas mer effektiva interna strukturer vilket synes leda till att lärosätenas

---

<sup>2</sup> Reichert, S. (2009). *Institutional diversity in european higher education. Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders. European University Association (EUA); European Universities looking forward with confidence. Prague Declaration 2009. European University Association (EUA).*



profileringsprocesser utvecklas.<sup>3</sup>

De svenska lärosätena har idag reella men också rika möjligheter att självständigt fatta beslut om satsningar som ger bättre förutsättningar att koppla forskningsresurser till utbildningen och skapa tydliga forskningsprofiler.<sup>4</sup> Det är en effekt som bland annat hänger samman med att Högskoleverkets ledord "profilering, samverkan, koncentration" kom att bli vägledande i debatten om den högre utbildningens organisering under 2000-talets början.<sup>5</sup> Det samfälliga resultatet av Högskoleverkets kvalitetsutvärderingar (över tusen granskningar av kvaliteten under sex år) fram till och med 2006 var just att universitet och högskolor borde profilera sitt utbildningsutbud ytterligare och samverka sinsemellan.<sup>6</sup> Det skulle ge lärosätena större möjligheter att ta egna initiativ och utveckla verksamheten enligt egna prioriteringar. Oavsett status och position bland landets lärosäten, skapades det förväntningar på att det skulle bli mer av koncentration och profilering framöver. Samtidigt menade kritiker att sektorn i sig var för stor och yvig. Genom att begränsa antalet ämnen och program och genom att minska antalet lärosäten via nedläggningar eller fusioneringar skulle man komma tillrätta med framtida problem. I den statliga

---

3 *Autonomibegreppet diskuteras ingående i Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M. (2011). University Autonomy in Europe. European University Association asbl.*

4 *Regeringens proposition 2012/13:30: Forskning och innovation.*

5 *Se exempelvis. Högskoleverket 2007: Verksamhetsplan för Högskoleverket kalenderåret 2007.*

6 *Högskoleverket 2007: Verksamhetsplan för Högskoleverket kalenderåret 2007.*

utredningen *Ett utvecklat resurstilldelningssystem för högskolans grundutbildning* (RUT 2) från 2005 diskuterades behovet av en ny ordning för att minska högskolornas ansatser att bredda sin verksamhet och därmed splittra sina resurser.<sup>7</sup> Allt i syfte att främja prioriteringar hos lärosätena som kan leda fram till en nödvändig profilering och differentiering av lärosätenas verksamhet. Riksrevisionen, som under åren 2008-2011 undersökte hur resurserna vid ett tiotal universitet och högskolor användes, kommer fram till liknande slutsats som RUT 2; dvs att det statliga finansieringssystemet motverkar profilering.

I den utbildningspolitiska debatten fanns under samma period dessutom åsikten att staten borde kraftsamla på ett antal större och kvalificerade universitet i toppklass. När till exempel dåvarande utbildnings- och kulturministern Leif Pagrotsky år 2006 deklarerade att det inte skulle inrättas fler universitet var detta indirekt en signal till landets högskolor att det inte var meningsfullt att utveckla breda vetenskapsområden med idealet att efterlikna våra etablerade universitet. Sedan 1999 kunde alla lärosäten formellt sett söka forskarutbildningsrätter för vetenskapsområden. När förre universitetskanslern Anders Flodström något år senare (2007) deklarerade att Sverige bara behöver fem, men välfinansierade universitet, var detta en signal till flera av landets lärosäten att snarare utveckla specialiserad forskning inom begränsade områden och därigenom uppfattas som profilerade.

---

7 *Ett utvecklat resurstilldelningssystem för högskolans grundutbildning (SOU 2005:48).*

Som företrädare för högskolesektorn har också Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) i flera sammanhang efterlyst en mångfald av strategier för ökad profilering av landets lärosäten. I ett manifest från 2006 betonas vikten av att lärosätena profilerar sitt utbildningsutbud och sin forskningsverksamhet. I en översyn från 2007 konstaterar SUHF att det finns en relativt god enighet om att landets lärosäten ska ha olika roller och strukturer. Oavsett karaktär måste lärosätena tillåtas att bli mer profilerade och mer komplementära. Men ska verksamhet som förefaller vara unik kunna bidra till att stärka ett lärosätes identitet medför det ofta att annan verksamhet samtidigt måste avvecklas. Allt kan inte rymmas vid ett lärosäte. Att lägga ner verksamhet genom omställning/friställning av personal och lokaler osv medför kostnader. Något som samtidigt riskerar att motverka profilering; interna spänningar ställs mot förnyelse. I rapporten *Det framtida högskolelandskapet* (2007) argumenteras för att sektorn själv måste finna vägar för ökad profilering.<sup>8</sup> Snarare än en likriktning av sektorn behövs en diversifiering, skriver man.

### ***Profilering av form eller innehåll?***

Den svenska högskolesektorn utgörs idag av en rad olika lärosätesstrukturer som ofta formmässigt varierar. Men vad som faktiskt sker vid lärosätena vad det gäller undervisning och forskning med fokus på innehåll kan vara ganska likt; trots variation i form. En schematisk indelning av lärosäten – utifrån *formen* – kan ske utifrån historik, volym, djup och bredd samt prioriterat politiskt

uppdrag; exempelvis de klassiska och äldsta universiteten, de stora bredduniversiteten, de mellanstora universiteten, mindre högskolor med stark regional anknytning samt större högskolor och de nya universiteten. Indelning av lärosäten kan också utgå från *innehållet*; undervisning och forskning men också administration kan vara unika på något sätt. Det innebär att formen kan vara den samma som vid andra lärosäten men att verksamhetens innehåll varierar. Således kan ett lärosäte i sig utgöra en profil, eller en grupp ämnen kan vara en profil. Vidare kan ett lärosäte ha flera profiler. Lärosäten med tydlig internationell inriktning, med vissa forskningsprofiler, med särskild pedagogisk inriktning, för samarbete med viss sektor av samhället eller mot konstnärliga professionsutbildningar är alla profilerade på något sätt. Utbildningar med starka krav på verksamhetsförlagd utbildning (till exempel yrkesutbildningar av lärare och sjuksköterskor) har andra spridningsbehov än småspråken inom humanioraområdet. Flera av landets lärosäten är starkare profilerade än andra vad det gäller ämnesområde. Handelshögskolan i Stockholm har sina utbildningsplatser inom humaniora och samhällsvetenskap medan Karolinska institutet har sina i huvudsak inom medicin. Naturvetenskap är det klart dominerande området vid Sveriges lantbruksuniversitet medan teknik dominerar vid Chalmers tekniska högskola och vid Kungliga Tekniska högskolan. Det finns således ett stort spektrum av mångfakultetsuniversitet till profilerade professionshögskolor av olika slag.

Det finns redan idag ett antal lärosäten som är profilerade – både vad gäller form och innehåll. Inom högskolesektorn behö-

<sup>8</sup> *Det framtida högskolelandskapet, Sveriges universitets- och högskoleförbund (2007).*

ver vi bättre tillvarata det som är unikt och originellt, det som sticker ut och som kan bidra till ökad mångfald inom sektorn. För att möta framtidens kunskapsbehov behövs en variation av lärosäten med olika profiler som till och med kan medföra fler specialiserade lärosäten.

### ***Strategiskt ledarskap för profilering***

Forskning och högre utbildning betraktas allmänt som en av de viktigaste samhällskrafterna, inte minst för att finna lösningar till de problem som ses som stora utmaningar i samhället. Det råder ingen tvekan om att utvecklingen inom högskolesektorn därför medför vissa förpliktiganden för dem som är satta att leda landets lärosäten; dvs dess ledningar. Exempelvis kräver profilering på lärosätetsnivå ett strategiskt ledarskap som inte bara bejakar olikhet, utan också stödjer olikhetens framväxt. Snarare än likriktadhet bör mångsynthet gälla som ledstjärna för högskolesektorn. Vår samlade kunskap om den verklighet vi ska bidra till att utveckla är ganska ofullkomlig. Det klokaste vi kan göra är att försöka vända och vrida såväl på verkligheten som på oss själva och på vår kunskap om den.<sup>9</sup> Kravet på tillgång till likvärdig utbildning oavsett social, ekonomisk eller geografisk bakgrund måste dock säkerställas. Som ansvarig för högskoleverksamhet kan vi däremot "göra skillnad". Skillnad gör vi genom att bidra till skillnader; dvs att genom utveckla profilerade lärosäten. Det medför mera av originalitet i forskningen och fler utbildningsprogram som är unika; en slags vetenskaplig profilering.

En slutsats är att om lärosäten genom ökad profilering skapar en variation av unika lärosätetsmiljöer – som omfattar interdisciplinära ansatser, tematiska projekt, samverkan och regionala klusterbildningar samt internationellt nätverksarbete – skapas samtidigt beredskap för att via forskning och utbildning hantera komplexa framtidsfrågor. Lärosätetsledning måste därför mera aktivt identifiera och stödja interna drivkrafter för profilering så att excellenta profilområden kan utvecklas. Det innebär att man måste kunna prioritera och koncentrera utbildning och forskning till de områden inom vilka lärosätet har de bästa förutsättningarna att bli framgångsrik. Ju fler framgångsrika lärosäten, desto starkare och mer betydelsefull högskolesektor. Det är via originalitet vi skapar förutsättningar för att kunna hantera såväl dagens som morgondagens utmaningar. Oavsett var dessa finns eller handlar om krävs mångfald i tanke och i handling.

***Inom högskolesektorn behöver vi bättre tillvarata det som är unikt och originellt, det som sticker ut och som kan bidra till ökad mångfald inom sektorn.***

<sup>9</sup> Jfr. Lindholm, S. (1999) *Vägen till vetenskapsfilosofin*. Lund: Academia Adacta.

# Når det fælles og det individuelle skal gå hånd i hånd – fremtidens strategiske ledelse

Søren Barlebo Rasmussen

Nordiske universiteter og højskoler har stort set alle en fælles historisk baggrund, hvor man har været offentlige nationale monopoler. Det har betydet to ting: for det første har man ikke været udsat for fuld konkurrence, og for det andet har man udelukkende skulle leve op til nationale kvalitetsstandarder, man i meget høj grad selv har været med til at bestemme. Allerede i dag er dette under forandring, men der er for mig at se, rigtig meget der tyder på, at vi kun har set begyndelsen på denne udvikling. Vi må derfor allerede nu forberede os på en anderledes full blown international konkurrencesituation i 2030.

## **Omverdenssituationen i dag og i 2030**

I dag mærkes tydeligt en række markante forandringer. Lad mig nævne nogle eksempler.

For at lave forskning, der accepteres som havende international kvalitet, er det i stigende grad nødvendigt at hente eksternt konkurrenceudsat finansiering ind. Finansieringskilderne er mere og mere internationale (f.eks. stigende fokus på EU midler), og konkurrencen er mere og mere international (udenlandske forskere kan i stigende grad få del i nationale midler).

Rekruttering af både studerende og ansatte foregår oftere på et internationalt marked. Fastansættelse som belønning for

tro tjeneste i institutionens, regionens eller nationens tjeneste er ikke længere hverken *comme il faut* eller en særlig sikker fremtidsstrategi for en ung forsker eller underviser. En udenlandsk konkurrent med transparente internationale meritter kan i dag nemmere "overhale" en "indfødt" indenom. De studerende er også i stigende grad mobile. De flytter nemt og kan endda se et længere udenlandsk uddannelsesophold som et spændende karrieretræk. Vi taber allerede kampen om vores egne bedste nationale studerende – de vil til udlandet – og det er ok. Men hvis vi ikke får lige så mange gode studerende den anden vej – fra udlandet til os – så har vi et tydeligt problem med *brain drain*.

Undervisningskvalitet ses stadig typisk som en forelæser, der er godt inde i sit fag. Men konturerne af en fremtidig udvikling begynder at vise sig. De studerende, aftagerne og politikerne begynder at efterspørge undervisning, hvor man på et solidt forskningsbaseret grundlag også lærer noget om, hvordan studiets viden kan bruges i praksis efter endt studie. Pædagogisk kompetence til at formidle dette på den mest effektive måde bliver også i stigende grad efterspurgt. Her er alternative læringsformer – f.eks. virtuel undervisning - også mere og mere i spil. Kampen om at kunne tilfredsstille disse behov og krav er gået i gang, og internationale trends

begynder at vise sig. "Provisionbased education" - hvor virksomheder står for undervisning af deres egne ansatte og andre gennem egentilrettelagte forløb, som efterfølgende får akademisk merit ved at en akademisk institution står for kvalitetssikring og for "degree awarding" - er i hastig vækst. Effektive konsultantselskaber med et godt brand begynder at få de facto "degree awarding powers". Det er blevet big business at producere de allerbedste læringsforløb på nettet og stille dem til rådighed for et internationalt publikum – som børslanceringen af Coursera viser med al tydelighed. Osv. og osv.

Dette og mere til vil blive virkeligheden for alle universiteter og højskoler i 2030. Enten kan man klare sig i denne internationale konkurrence, eller også er man lynhurtigt klassificeret som en andenrangs nationalt orienteret monopol organisation, der kun kan lave den næstbedste forskning og undervisning og få de næstbedste undervisere og studerende, der ikke har andre muligheder. Og hvem har lyst til at være en sådan organisation?

### ***Behovet for strategisk prioritering***

Alle vidensinstitutioner globalt vil mærke denne udvikling. Enten kan de håndtere denne skarpe globale konkurrence, eller også bliver de holdt i gang som nationale offentlige andenrangs institutioner. Men hvad betyder "at håndtere den internationale konkurrence"? Allerede i dag er der solide tegn på, at dem, som kan håndtere konkurrencen, minimum kan to ting.

For det første formår disse institutioner at lave skarpe og svære strategiske prioriteringer. De lykkes med at vælge det ud, som de vil være gode til. Grunden til dette er, at for

at lave excellent gennemsnitskvalitet i alt det man laver, så må man være rigtig god til at vælge det ud, som man vil lave og deltage i den internationale konkurrence med. Det kræver store ressourcer at lave superb gennemsnitskvalitet. Man må ikke have noget af andenrangs kvalitet, og det er dyrt. Selv organisationer som Harvard osv. har ikke ressourcer nok til at lave topkvalitet i alt. Også de må vælge ud – hvad vil vi prioritere at bruge vores ressourcer på? Disse hårde prioriteringer er svære ledelsesmæssigt, for i en organisation med succes og mange ressourcer, vil man nemt kunne overbevise hinanden om, at man godt kan acceptere noget af ikke helt topkvalitet, og det er den sikre vej til at forringe gennemsnitskvaliteten.

Men hvorfor er gennemsnitskvalitet i alt man laver så vigtigt? Dette hænger snævert sammen med evnen til at bygge et kvalitetsbrand op – som er det andet, som de internationalt konkurrencedygtige organisationer, kan. De kan opbygge et synligt institutionelt brand. Et brand der fortæller interesserede, at denne institution kan levere kvalitet på et internationalt niveau. Man signalerer således at man kan klare den internationale udvikling. Et sådant brand gør det betydeligt lettere at klare den internationale konkurrence, da det ikke behøver at fortælle alt om hvad man gør, men langt hen af vejen kan nøjes med at henvise til brandet. Forudsætningen – det brandet er bygget på – er at man har kvalitet i alt det man laver. Forstået som rigtig god gennemsnitskvalitet vurderet af andre end institutionen selv. Det er netop derfor, at det er så vigtigt med en rigtig god gennemsnitskvalitet. Det er ikke nok, at man har noget, der er rigtig godt i dele af institutionen, hvis man også har noget, der

er elendigt og under en minimumsstandard i en anden del af institutionen. Det kræver en alt for nuanceret forståelse af institutionen – noget et internationalt brand ikke kan være bygget på. Det internationale brand er således lig med hvor god gennemsnitskvalitet, man har i alt det man laver. Når vi kender institutioner som Harvard, MIT, Stanford, Oxford og Cambridge, så er det fordi de har formået at opbygge internationale brands baseret på en rigtig god gennemsnitskvalitet i alt hvad de laver. Man kan sige, at det at lave markante strategiske prioriteringer er midlet. Et kvalitetsbrand er på mange måder målet, konsekvensen eller effekten. Harvard er blevet til topbrandet Harvard, netop fordi de har formået at prioritere deres indsats gennem lang tid.

*Inom högskolesektorn behöver vi bättre tillvarata det som är unikt och originellt, det som sticker ut och som kan bidra till ökad mångfald inom sektorn.*

### **Professionelle bureaukratiers fordele og ulemper**

Fremtidens universiteter og højskoler skal altså være gode til at lave strategiske prioriteringer, selv om det er ganske svært. Det er således vigtigt allerede nu at begynde at forberede sig på denne ledelsesmæssige udfordring. Hvad skal vi gøre ledelsesmæssigt – og hvorfor?

For at svare på dette spørgsmål vil jeg træde et skridt tilbage og se på universiteter og højskoler som organisationstype. De er

professionelle bureaukratier i Henry Mintzbergs terminologi (andre eksempler er f.eks. hospitaler). Det betyder at de er organisationer med udstrakt grad af decentralisering, hvor den enkelte fagprofessionelle medarbejder (ekspert) er den vigtigste ressource i organisationen. Grunden til, at denne organisationsform med meget høj grad af decentralisering er formålstjenlig, er, at opgavetilvaretagelsen er så kompleks, at det kræver en faglig ekspert at løse den, og at organisationen har brug for ekspertise inden for meget forskellige faglige områder med hver deres faglige udvikling og logik. Derfor kan opgaveløsningen og dens tilrettelæggelse kun ske decentralt – helt ude ved den enkelte medarbejder. Bonusgevinsten ved dette er så, at den enkelte medarbejder følger et stort individuelt ejerskab til jobbet og er villig til at investere meget i jobbet og den nære organisations udvikling.

Bagsiden ved medaljen er, at professionelle bureaukratier har svært ved at koordinere deres fælles aktiviteter. Dette er en naturlig konsekvens af den meget høje grad af decentralisering. Hver separat enhed vil gøre tingene på sin måde og ikke indstille sig på andres måder at gøre det på. Måden man oftest sikrer et minimum af koordinering er ved at standardisere de kompetencer medarbejderne har. På denne måde sikrer man et fælles sprog, en fælles forståelse og en hvis fælles kultur. Hvad der har vist sig at være nok til at koordinere den almindelig daglige drift. F.eks. har man på universiteterne de senere år standardiseret kompetencerne ved at kræve at alle skal have en phd-grad, og dette er nok til at sikre en fælles forståelse af hvad undervisning på et universitet er, og hvordan man laver den sammen. Så kan man

nøjes med et minimum af fælles procedurer som lokaleplaner og curriculum-styring.

På denne måde kan man på trods af den høje decentralisering få koordineret og standardiseret den fælles afvikling af den daglige drift – undervisningen. Men dette er kun tilstrækkeligt i en situation med stabile omgivelser. I en situation, hvor omgivelserne ændrer sig meget, må man også koordinere den strategiske udvikling af organisationen. Netop dette er de professionelle bureaukratiers akilleshæl. For den strategiske udvikling er normalt (i perioder med stabile omgivelser) uddelegeret til de decentrale enheder. Det stiller så organisationen med en kæmpe udfordring, når man får behov for at koordinere den strategiske udvikling på tværs af organisationen. For hvordan skal man sikre den fælles overordnede strategiske koordinering – f.eks. når man skal lave prioriteringer for at opretholde en ordentlig gennemsnitskvalitet – når der sker en masse strategisk udvikling rundt omkring i organisationen, og når man er vant til at en udstrakt grad af decentralisering og autonomi?

I mange professionelle bureaukratier hvor man står over for denne ledelsesstrategiske udfordring, vælger man at håndtere det ved at indføre en mere hårdhændet top down ledelse, hvor topledelsen formulerer fælles strategiske mål og prioriteringer for hele organisationen og sikrer implementering af disse gennem en velstruktureret og målrettet mellemlidelse og teknostruktur (hvor man standardiserer den konkrete jobtilrettelæggelse og udvikling af jobbene mere og mere). Selv om dette er en forståelig reaktion, er det ikke en anbefalelsesværdig måde at håndtere det på. Der er to farer, som både hver for sig, men ikke mindst sammen kan

udradere en god vidensinstitution. For det første kan centraliseringen af den strategiske udvikling til topledelsen betyde, at man ikke længere evner at lave den nødvendige strategiske udvikling ude i de faglige enheder. Hvad der helt sikkert vil forringe den faglige kvalitet i det man laver i fremtiden. For det andet kan udviklingen med mere standardisering, som kommer fra en central teknostruktur, betyde mindre ejerskab og engagement i den lokale jobudførelse – hvad der ødelæggende for kvaliteten af faglige miljøer og deres arbejde. Det er ikke muligt at piske god forskning frem.

### ***Strategisk koordination gennem mål- og værdifællesskaber***

Heldigvis findes der en alternativ måde at håndtere den ledelsesstrategiske udfordring på. En måde at skabe strategisk koordinering på, uden at ledelsen alene sætter de strategiske mål, og uden at man indfører en ledelsesform, hvor ledelsen bestemmer og overvåger adfærden i organisationen. Man kan sikre strategisk koordination i det professionelle bureaukrati ved at etablere mål- og værdifællesskaber i organisationen som helhed.

Hvad er mål- og værdifællesskaber? Her kan vi lære meget af universiteter som Harvard, men vi kan også lære meget af store

***Man kan sikre strategisk koordination i det professionelle bureaukrati ved at etablere mål- og værdifællesskaber i organisationen som helhed.***

forskningsbaserede farmaceutiske virksomheder som danske Novo Nordisk. Disse organisationer har alle til fælles, at de forstår, at mange skal have ejerskab til organisationens mål, og at man sammen skal udvikle værdier/normer/kulturtræk som er så stærke, at de er med til at styre medarbejdernes og ledernes adfærd på en række centrale områder. Hvis man leder organisationen med det for øje, kan man lykkes med at lave fælles strategiske koordineringer i et professionelt bureaukrati med meget decentralisering og lokal autonomi.

Hvordan kan mål- og værdifællesskaber sikre strategisk koordination? Gennem målrettet og systematisk ledelse kan man sørge for at alle i organisationen er med til at formulere organisationens mål og sikre at der er optimal alignment mellem individernes mål, enhedernes mål og den samlede organisations mål. Så man sørger for at individernes strategiske udvikling fremmer organisationens udvikling og vice versa. Men det er ikke som en ren top down kaskade model, men ved både at have bottom up, top down og koordinering i bredden. Og det er ikke igennem en hurtig quick fix proces – der skal være tid nok til at man sammen finder win-win scenarier på den fælles strategiske udvikling. Når de fælles mål på alle niveauer i organisationen er bestemt, skal de implementeres uden brug af ledelsesovervågning og -regulering. Det er her de fælles værdier/normer/kulturtræk er vigtige. Man må spørge sig selv: Har vi fået udviklet en stærk fælles kultur, som sikrer at man som individ vil støtte op omkring de fælles mål – også uden en ledelse der monitorerer og styrer ens adfærd? Så den enkelte medarbejder forfølger de aftalte mål og udviklinger udelukkende

på basis af de stærke kollegiale forventninger og forpligtelser. Så man gør det aftalte på grund af de sociale forpligtelser over for kollektivet i stedet for de hierarkiske ledelsesmæssige repressalier.

Professionelle bureaukratier, der kan overleve store omvæltninger i deres omverden – f.eks. overgangen til en global konkurrence – er således kendetegnet ved at de gennemfører deres strategiske prioriteringer ved at sikre fælles mål og fælles værdier i organisationen. Vigtigt er også, at de er kendetegnet ved at have en ledelse der ved, at alle i organisationen skal være med til at udvikle de fælles mål og værdier. Ledelsen skal kun formulere de overordnede rammesættende mål og sikre de processer, som gør at de mange i organisationen kan være med til at formulere de fælles mål og værdier.

### ***Hvordan kommer vi i gang?***

Vi kan lære meget af Harvard og Novo Nordisk. Hvad gør de for at etablere mål- og værdifællesskaber? Men vi kan også komme videre ved at se lidt på os selv. Hvorfor er det egentligt, at vi på mange højskoler og universiteter har en ledelseskultur og -tradition, der siger at vi skal protestere imod forsøg på alignment mellem individuelle og fælles organisatoriske værdier? Hvad godt gør denne kultur og indstilling os? Det er fint at protestere mod top down ledelse, der vil bestemme alle målene og de fælles værdier. Det er også rigtigt at protestere mod teknokratiets styring af vores faglige strategiske udvikling. Men det er tåbeligt at modarbejde en ledelsesmæssig udvikling med det formål, at vi alle involveres meget mere i organisationens strategiske udvikling, de fælles mål og værdier. Kun gennem den udvikling kan vores



organisationer overleve den stigende internationale konkurrence.

Dette kræver ikke kun noget af den organisatoriske ledelse. Også den faglige ledelse ude i miljøerne må indstille sig på en fremtid, hvor deres lokale og faglige strategiske udvikling må koordineres med den mere overordnede organisatoriske strategiske udvikling. De faglige ledere må investere mere tid i dette. Ikke fordi man skal elske det, men fordi man indser nødvendigheden af det. Fælles bevidstgørende processer om dette ude i de faglige miljøer er vigtige i denne sammenhæng. En opgave som også stiller krav til HR afdelingerne på universiteter og højskoler.

Afslutningsvis vil jeg vove pointen, at fremtidens globale konkurrencekrav således tvinger os til at genopdage vores tradition – der hvor vi kommer fra. De videnskabelige akademier var netop organisationer skabt af individer, der etablerer en fælles infrastruktur baseret på fælles mål og værdier. Akademierne var organisationer som de bedste fagfolk tog ansvar for og prioriterede at opbygge og deltage i. Så måske er udviklingen og fremtiden ikke så værst og truende endda. Vi skal bare vænne os til den og aflære de sidste halvtreds års unoder, hvor det ikke har været nødvendigt med de fælles mål og værdier, fordi omverdenen ikke tvang os til at fokusere på helheden og det fælles. Det var nok at fokusere på det lokale og det individuelle. Nu skal det fælles og det individuelle til at gå hånd i hånd – igen.

# Vad är bildningens roll i högre utbildning?

Ingela Josefson

Den frågan har fått förnyad aktualitet under senare år. Det beror inte minst på att högre utbildning har blivit en massutbildning. Efter kriget, 1945, fanns 14.000 studenter vid svenska lärosäten. Idag är det drygt 400.000. Det ställer krav på akademien att skapa utbildningar som förmår möta studenter med mycket olika förutsättningar att tillgodogöra sig dem.

När Södertörns högskola startade sin verksamhet år 1996 var det ett gyllene tillfälle att reflektera över hur ett nytt lärosäte borde formas. Det gav möjligheter att fundera över vad i traditionell akademisk utbildning som borde bevaras och vad som krävde förnyelse.

I detta sammanhang blev diskussionen kring bildningens betydelse central. I en avsiktsförklaring som högskolans styrelse antog 2004 heter det: "Vår utbildning och forskning är mångvetenskaplig och mångkulturell och syftar till medborgerlig bildning. Våra studenter skolas i kritisk reflektion och förmåga att binda samman insikter från olika kunskapsfält. De tränas till aktiva samhällsmedborgare."

Vi talade om *medborgerlig* bildning inte minst för att bildningsbegreppet idag ofta leder tanken till en person som är förtrogen med estetiska uttryck och väl insatt i dagens kulturdebatt. Det var inte den innebörd i begreppet bildning som vi var ute efter även om dessa insikter också är värdefulla. Nej, det vi

försökte fånga uttrycker Lundafilosofen Hans Larsson träffande i den lilla skriften *Om bildning och självstudier* som kom ut 1908. Där skriver han att omdömet behöver skolas i våra utbildningar och att våra begrepp måste utsättas för ständig prövning. Han påpekar också att välutbildade akademiker inte nödvändigtvis kan ses som mönster för bildning. Även om de kan vara fulla med boklig lärdom kan detta inte väga upp en brist på människokänedom, som människor utan lärdom kan lägga i dagen. Utan människokänedom, menar Larsson, blir människor obetydligare, ointressantare och lätt enfaldiga, så fort de rör sig utanför sitt eget ämnesområde.

Det finns många sätt att lägga upp utbildningar som ger träning i kritiskt tänkande. På Södertörns högskola, dessa första år, som var avgörande för högskolans inriktning, introducerades ett basår som var obligatoriskt för vissa utbildningsprogram. Det kallades Det moderna samhället (DEMOS) och löpte under drygt ett år. Delkurser var Nationalism och etnicitet, Demokratins former och Genus i det moderna samhället för att nämna några exempel. Här möttes olika discipliner i föreläsningar och seminarier över samma tema. Studenterna tränades i insikten om att teorierna, hämtade från olika discipliner, utgör modeller för att beskriva verkligheten och att dessa modeller förmår att fånga vissa delar av verkligheten men utesluter andra.

Verkligheten är mer komplex än det modellerna förmår fånga.

För egen del blev jag uppmärksam på frågan i samband med de högskolereformer som ägde rum åren 1977 och 1993. Det var 1977 som ett antal yrkesutbildningar, t ex lärarutbildningen och sjuksköterskeutbildningen lades över på högskolan. Därmed inleddes de med akademins tanketraditioner. Utbildningen skulle enligt högskolelagen vila på vetenskaplig grund. Här fanns ett embryo till en konflikt mellan det jag vill kalla akademins praxis och praktikens praxis. Högskolans praxis och dess föreställningar om vilka kunskaper som är centrala för de blivande yrkesutövarna kom i konflikt med praktikens praxis och dess föreställningar om vad de den nyutbildade sjuksköterskan eller läraren bör kunna när de kommer ut i arbetslivet.

Under de närmast följande åren kunde jag notera att utbildningarna teoretiserades mer och mer på den praktiska kunskapens bekostnad. Det är inte särskilt förvånande i en kultur som tillmäter den teoretiska kunskapen högre värde än den praktiska. Välkommet var det därför när en ny högskolereform tillkom 1993 som fastställde att utbildningen ska vila på vetenskaplig eller konstnärlig grund och beprövad erfarenhet.

### ***Vad är beprövad erfarenhet?***

Men vad är beprövad erfarenhet? Vad är dess plats i högre utbildning? Jag vill återigen anknyta till Hans Larsson som betonar att våra begrepp måste utsättas för kritisk prövning. Den innebörd jag vill lägga i beprövad erfarenhet är en erfarenhet som har utsatts för kritisk prövning. Och den kan man inte åstadkomma själv. Den äger rum tillsam-

mans med studiekamrater, arbetskamrater – i olika former för arbetsgemenskap.

Begreppet beprövad erfarenhet är idag ifrågasatt – det verkar som evidensbaserad medicin har gjort det till sitt – men jag menar att vi ständigt kritiskt måste pröva den innebörd vi kan lägga i ett begrepp som kan knytas till omdöme, kritiskt, självständigt tänkande och medborgerlig bildning.

Sommaren 2010 anställdes jag som gästprofessor vid Teaterhögskolan i Stockholm, bland annat med uppdraget att försöka skapa kurser som skulle lägga grunden för kritisk reflektion för studenterna där. Teaterhögskolan och Södertörns högskola hade under många år haft ett samarbete, som hade fungerat väl.

Verksamheten på Teaterhögskolan var en görandets kultur. Här skulle vi nu pröva att införa en kritisk reflektion kring detta görande med hjälp av tankar från filosofi, idéhistoria och samhällsvetenskaperna, på samma sätt som Södertörns studenter, framför allt i lärarutbildningen, fick en inblick i görandets kultur genom att lärare från Teaterhögskolan medverkade under ett antal lektionstillfällen.

Vid det som 2011 blev Stockholms dramatiska högskola (en sammanslagning av Dramatiska institutet och Teaterhögskolan) prövar vi nu ett sätt att fånga upp studenternas praktiska erfarenheter och ge dem möjlighet att utsättas för kritisk reflektion. Utgångspunkten är erfarenhet av utbildningen som fångas i skrift och sedan utsätts för kritisk prövning.

Det är inte lätt. Många av studenterna på Stockholms dramatiska högskola har sin hemvist i det muntliga språket och känner stor osäkerhet inför att uttrycka sig skriftligt. Ändå tror jag att skrivandet är en tan-

keutvecklande form för reflektion och jag hyser en förhoppning om att denna typ av bildningsarbete kan överbrygga motsättningarna mellan de olika kulturer som råder inom högre utbildning i vårt land, t ex mellan de konstnärliga och de akademiska högskolorna.

### ***Hur kommer framtiden att te sig för bildningen i högre utbildning?***

Jag minns att vi vid Södertörns högskola anordnade ett seminarium för alumner, några år efter att de hade avslutat sina studier där. De vi bjöd in var de första som hade DEMOS-kursen som grund i sin examen i ett utbildningsprogram. Vi erinrade oss det motstånd dessa studenter högljutt visade när de i början av studierna gavs perspektiv från discipliner de inte hade förväntat sig att möta. Några år efter examen och med yrkeserfarenhet från sina olika områden var det denna kurs de framhöll som speciellt värdefull. Träningen i att stanna upp när de möter oväntade situationer i sitt arbete, att väga för och emot i strävan efter att fatta omdömesgilla beslut – detta framhöll de som speciellt värdefullt. Den förmågan kommer att vara viktig och efterfrågad i framtidens samhälle.

Jag anar att diskussionen kring bildningens betydelse kommer att vara en brännande fråga i diskussionen om högskolans framtid de närmaste decennierna. Det finns glädjande satsningar som bådär gott. När Uppsala universitet och Högskolan Gotland går samman den 1 juli 2013 startar de ett Liberal Arts – program, en satsning, där båda Gotland och Uppsala har engagerade företrädare. Göteborgs universitet erbjuder också ett program med denna inriktning. Det är säkert fler lärosäten som kommer att er-

bjuda utbildningar i denna anda.

Impulsen kommer från USA, där ett trettio-tal Liberal Arts Colleges verkar utifrån ett brett bildningsperspektiv. Studier i humaniora, naturvetenskap, samhällsvetenskap och konst kommer varandra till mötes i denna utbildning på grundnivå.

Ett hundratal lärare från olika lärosäten i Sverige har under de senaste snart 15 åren haft möjlighet att tillbringa en termin på ett av dessa colleges. De erfarenheter de har burit med sig hem är viktiga för utvecklingen av det kritiska tänkandet i högre utbildning i Sverige. Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning (STINT), beviljar medel för dessa lärares vistelse i USA och bidrar därmed på ett avgörande sätt till att förstärka kvaliteten i utbildningen på våra lärosäten.

### ***Litteratur***

Bakgrunden till bildningsarbetet vid Södertörns högskola tecknas av idéhistorikern Anders Burmans i bidraget: Svar på frågan: Vad är medborgerlig bildning i boken *Våga veta! Om bildningens möjligheter i massutbildningens tidevarv*. Red. Anders Burman. Södertörns högskola. 2011. I samma bok har jag skrivit uppsatsen *Omdömet skolning*. Hans Larssons skrift *Om bildning och självstudier* kom ut 1908, Stockholm: Ljus, men finns nu också i boken *Bildning. Texter från Esaias Tegnér till Sven-Eric Liedman*, redaktörer Anders Burman och Per Sundgren, Daidalos. Göteborg. 2010. Jag har skrivit om akademiseringen av yrkesutbildningar i boken: *Ingela Josefson: Kunskapens former. Det reflekterade yrkeskunnandet*. Carlssons. Stockholm. 1991.

# Profilering

Maria Lantz, rektor Konstfack

Frågan om framtiden diskuteras ofta i termer av scenarier. Som om framtiden är förutbestämd, och vi som utbildar ska se till att gissa rätt och hänga med. Men tänk om det istället är vi som skapar framtiden? Å ena sidan: Studenternas bakgrund och krav på sin utbildning, politiska önsknings, ekonomi och geografiskt läge kan sägas vara här-och-nu-resurser medan ämnesutveckling, kollegiets nyfikenhet och forskningen pekar mot framtiden. Till detta ska läggas vår historia, vårt minne. Det är mellan de två rollerna att *följa* samhället och att *påverka* det inför framtiden – som varje högskola profilerar sig. Och här finns hisnande möjligheter om vi vågar.

För varje högskola gäller det att i samband med profileringen av lärosätet fundera kring vilken vision och mission man har. Att göra sin profil tydlig och attraktiv när vi kommunicerar är förstås viktig. Inte minst gäller det i en allt hårdare konkurrens om de mest framstående studenterna i världen. Men här lurar en fara: I vår iver att hitta det som är säljande är det lätt att missa det mest uppenbara och självklara – det som vi är grundade i och som vi ofta tar för givet. Därför kan det vara en god idé att ta ett steg åt sidan och se sig själv utifrån. Eller, för att uttrycka de mer poetiskt, se profilen i sin egen skugga.

## **Profil och kultur**

I egenskap av rektor för Konstfack besökte jag både Kina och Pakistan i hösten 2012. Under dessa resor fick med mig några viktiga insikter om hur Konstfack ses utifrån. När blicken vändes blev det tydligt att Konstfack är speciellt. Att vi håller hög internationell klass inom våra utbildningar visste jag. Jag visste också att "Konstfack" är ett varumärke som inte bara pekar på lärosätet i sig utan också mycket mer: Konstfack profilerar svensk konst och design internationellt, vi associeras med kvalitet, innovation och företagande. Men på vilket sätt vi är speciella – och även vilka svagheter vi har inom våra fält – det förstod jag först efter att ha sett hur undervisning fungerar på annat håll. Och jag insåg att en akademi sällan enbart är en neutral plats för kunskap utan i lika hög utsträckning ett stycke kultur.

***Det är mellan de två rollerna att följa samhället och att påverka det inför framtiden – som varje högskola profilerar sig. Och här finns hisnande möjligheter om vi vågar.***

På många håll i Asien bygger man just nu upp sina egna designskolor, och man satsar stort. Länder som är kända som tillväxtekonomier vill komma vidare i sin utveckling och här skapa en framtid där man i allt högre utsträckning själv vill stå bakom hela kedjan från idé till färdig produkt. Detta i motsats till att enbart vara platser för lågkostnadsproduktion av prylar.

De unga designskolorna i Asien har idag ofta imponerande faciliteter när det gäller datautrustning, program och lärare. Man tar in de allra bästa studenterna. De skolor jag besökte stoltserade med hypermodern arkitektur och studenternas 3-D visualiseringar var otroliga. Ändå saknade jag något: I Kina hade man få eller inga verkstäder. "Design" var på de skolor jag besökte inte kopplat till hantverk, processer, eget utprovande eller material. Istället gjorde studenterna bilder i datorer, la ner mycket energi på presentationer och koncept, men själva objektet, det man ritat, materialiserades sällan. Om så skedde så skickades ritningen iväg och produkten tillverkades det någon helt annanstans.

Vår utbildning på Konstfack framstår i detta ljus som både väldigt gammaldags och mycket radikal. På Konstfack är undervisningen i stora delar baserad i verkstäderna. När våra studenter börjar på Konstfack är exempelvis en snickeriverkstad heller ingen främmande värld. De med skolgång i Norden har haft bild- och slöjd där grunden för "görande" lagts. Alla som klippt, sytt, stickat, hyvlat, filat, svarvat och hamrat vet av erfarenhet hur material känns och hur saker sitter samman. Den som byggt en låda i trä, vet något om trä och förstår hur saker sitter ihop, vad som bär och vad som är buret.

Vi värdesätter kunskapen om verktyg och material.

Att blanda high-tech, spetsteori och gamla traditionella tekniker som vi gör är både en form av pedagogik och ett förhållningssätt till material och tillverkning – detta förstod jag plötsligt i Asien. Att inom akademien erbjuda verkstadsbaserad undervisning där man provar, bygger och testar material och konstruktioner är inte med nödvändighet *bättre* än att helt och hållet designa i datorer. Men det är definitivt en profil. Och i allra högsta grad kultur.

Genom att på detta sätt inventera vad som skiljer den egna utbildningen från andra, ger man sig själv tillfälle att komma bort från sin hemmablindhet. Det gäller både vid en internationell jämförelse och vid en nationell. Vad är det vi egentligen lägger vikt vid, bortom det vi säger oss göra? Att göra detta genom att jämföra sig internationellt kan vara en väg att gå. Att se sin profil i ett mer vardagligt ljus kan vara knepigare.

En hel del av en högskolas själ och identitet sitter, som det brukar heta, i väggarna. Man talar också om gamla lärosäten i förhållande till unga där de äldre skulle stå för det mer konservativa och det unga för det radikala, det nya. Att detta blivit en etablerad sanning beror på akademins arbetsordning där kollegiet utser sina nya professorer, ja, till och med sin rektor. Det bäddar för en viss "tröghet" som gör att vi får en kontinuitet inom ämnesutvecklingen, men kan i viss mån också betyda att snabba förändringar inte kommer till stånd. Här skulle de unga lärosätena vara friare och därmed mer öppna för nya metoder och risktagande.

Jag vill inte opponera mot den bilden, men jag vill komplicera den. Konstfack är

en liten men gammal akademi. Den skulle därför kunna anses som konservativ – och är det i viss mån. Som tidigare nämnts har vi kvar vissa gamla tekniker, vi värdesätter traditionellt hantverk. Men skolan har samtidigt en tradition av radikalitet och nytänkande. Här har sedan lång tid kritisk teori och samhällsengagemang också sin hemvist. I kombinationen historiskt – nytt finns således ytterligare en pusselbit i vad som är lärosätets profil, något man också kan behöva ta ett steg åt sidan för att se: Nämligen de arv och traditioner vi förvaltar.

Sam Kennedy, avgångsstudent på Konstfacks masterprogram i inredningsarkitektur 2012, gjorde en undersökning av Konstfacks identitet i sitt examensarbete. Frågan han ställde var: *Why are all the chairs at Konstfack red?* Genom en inventering av arkitekturen och möblerna på Konstfack analyserade Kennedy identiteten hos Konstfack utifrån kulturella betydelser och koder i färger, stil och funktion i skolans inredning.

Hans slutsats var att de dominerande färgerna i Konstfacks miljö: vitt, svart, grått och rött står för en estetik med rötter i Bauhausrörelsen som kommit att företrädas av svenska arkitekter, företräddesvis män från den övre medelklassen. Vidare såg Kennedy en rad tecken på hur miljön på Konstfack disciplinerar studenterna så att en slags Konstfacks-estetik tenderar att gå på gång återfödas och premieras, uttryck som upprepar en estetisk konsensus.

Kennedys arbete pekar skickligt på en utbildningskulturs blinda fläck – i vårt fall inom inredningsestetik – och hans arbete väckte stor uppmärksamhet och diskussion, ja, även mycket munterhet. Vi fick syn på det vardagliga, vår historia, och det som vi inte annars

reflekterar över. Bokstavligen, det som sitter i väggarna. Vår profil – är den uteslutande snarare än inkluderande? Skrämmar den bort fler än den bjuder in? Detta är något vi behöver fundera över. Samtidigt är Sam Kennedys examensarbete i sig ett typiskt examensarbete för Konstfack. Den ständiga självkritiken är i allra högsta grad en del av Konstfacks själ.

### ***Autonomi och profil är ett***

Precis som alla andra funktioner i samhället måste högskolan förhålla sig till den ständiga förändring som världen genomgår. Det kan gälla ekonomiska konjunkturen, demografiska förändringar, internationell konkurrens, ny teknik eller miljöhot. Vidare kommer framtidens studenter att ha olika erfarenheter med sig vilket både är en utmaning och en resurs. Här ska högskolan vara lyhörd, snabb och med sin tid.

Men det som historiskt varit högskolans viktigaste roll i förhållande till den omgivande världen ställer högre krav än så. En akademi ska inte bara agera med sin tid utan i bästa fall också gå före. Att påverka samhällets och världens utveckling, att bjuda motstånd och visa på alternativ till den utveckling vi ser omkring oss – det är högskolans verkliga utmaning.

För att klara detta behöver vi många typer

***Att påverka samhällets och världens utveckling, att bjuda motstånd och visa på alternativ till den utveckling vi ser omkring oss – det är högskolans verkliga utmaning.***

av högskolor. Stora, små, breda, specialiserade. Vissa av de svenska akademierna betonar en internationell profil, andra arbetar mot det lokala; ibland sammanfaller de två. En del söker närhet till näringslivet, andra utvecklar det inomakademiska, vissa lägger vikt vid grundutbildning andra vid forskning. Sverige behöver alla dessa profiler för att möta framtiden.

Olikheterna och mängden röster är något vi ska känna stolthet över eftersom mångfald av såväl utbildningar som organisationsformer behövs för att klara av att möta komplexiteten i samhället. Samarbeten högskolor emellan blir också enklare när man har en tydlig bild av varandras identitet. Ofta sker detta eftersom både studenter och lärare rör sig mellan högskolorna under olika faser i liv och karriär – man tycks idag hellre röra sig mellan platser än inom. Av detta skäl bör man tänka sig för innan man låter högskolor förändras alltför snabbt, exempelvis genom samgåenden.

Sammanslagningar av lärosäten *kan* vara en utmärkt väg att gå – för att stärka lyfta verksamheten. Men det kan vara förödande för en högskola som redan har en stark profil. På så vis hänger autonomi och profilering intimt samman. Autonomi garanterar att vi kan profilera oss – genom att både följa samhället, påverka det och förvalta vårt arv. För-lorar vi möjligheten till självständighet blir vår identitet utslätad, skuggan som profilen kastar kan rent av upplösas och försvinna. Men, med långsiktig finansiering, autonomi och självkänedom kan profilerna i svensk utbildning tecknas skarpt. Och möjliggöra visionära idéer som kan göra verklig skillnad för vår gemensamma värld och framtid.





# SUHF:s manifest 2013

*Hur kan universitet och högskolor bäst utveckla högsta akademiska kvalitet och samtidigt ta sitt ansvar för och bidra till en hållbar samhällsutveckling i Sverige och i världen? Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) vill med detta manifest skapa dialog med beslutsfattare och opinionsbildare.*

## Framtidens utmaningar?

Det är inte givet vilket samhälle som formas under de närmaste decennierna eller vilka de största samhällsutmaningarna kommer att vara. Sannolikt kommer de frågor som vi brottas med idag också vara morgondagens frågor. Förr eller senare måste svar ges på frågor som rör globalisering, urbanisering, europaarbetets framtid, politikens förutsättningar, klyftor inom och mellan länder, kulturell integration, mänskliga rättigheter, energiförsörjningen, hoten mot miljön, krig och hungersnöd, välfärdens utmaningar, tillväxt och konkurrenskraft, tillgång till rent vatten, hälsa, åldersexplosion och generationsmotsättningar.

Universitets och högskolors roll är att problematisera, ställa frågor och finna svar; ibland också på frågor som ännu inte är ställda. Framtidens utmaningar gör att utbildning, forskning, innovation och samverkan blir allt viktigare.

Ett samhälle ska vara öppet, inkluderande och demokratiskt. Ett sådant samhälle och dess utveckling vilar på djupa och breda kunskaper som ständigt prövas och utvecklas genom forskning och utbildning av högsta kvalitet. Universitet och högskolor är omistliga för att bygga, upprätthålla och utveckla samhället. Därför ska universitet och högskolor vara självständiga, i nära samspel med hela samhället och vara till för alla.

Universitet och högskolor erbjuder en oöverträffat framgångsrik miljö att utbilda och forska för framtiden och samhällets bästa. För att långsiktigt klara detta måste högskolesektorn präglas av kompetens, dialog och profilering.

## Kompetens

### – akademisk frihet och ansvar

Ansvarstagande är en grundläggande individuell och gemensam dynamisk förmåga som i allt högre grad kommer att krävas av studenter, medarbetare och samarbetsparter. Det innebär att formulera egna frågor och att kritiskt granska samhälle och samtid.

Den högre utbildningens och forskningens uppgifter är, och kommer att förbli, komplexa och mångfacetterade. Det akademiska ansvaret kräver kollegial öppenhet och gemensamt deltagande i prövningen av ny och etablerad kunskap. Det garanterar den grundläggande kvaliteteten i all akademisk verksamhet.

En viktig del av ansvaret är också ledarskap inom akademien, så att organisation och arbetsmiljö ger goda förutsättningar för individer och institutioner. Med ansvar och akademisk frihet som grund stärks universitet och högskolor som självständiga institutioner och samhällsaktörer.



## **Dialog**

### **– modet att utmana**

Framtidens utmaningar kräver att utbildning och forskning inte väjer inför det svåra eller det obekväma. Det nuvarande, det uppenbara och det självklara, ska och måste utmanas. Bara så kan ny kunskap och nya insikter erövrats.

Att utmana innebär att initiera och delta i dialoger inom och mellan discipliner och med samhället i stort. Det innebär att forskare, lärare och studenter måste utmana både sig själva och andra; både egna och andras resultat och samhällets tillämpningar. Att utmana kräver öppenhet, trygghet, tillit och mod. Att utmana är att våga, och även få möjlighet att ibland misslyckas.

Humanister, samhällsvetare, naturvetare, medicinare, konstnärer och tekniker ska med sina kompetenser och genom samarbete över disciplinränder inte bara stimulera, entusiasmera och provocera, utan också vara aktiva och sätta agendan i den offentliga debatten.

## **Profil**

### **– en nödvändig styrka**

Ett alltmer komplext samhälle gör att behovet av olika utbildnings- och forskningsmiljöer ökar. Därför behövs ett högskolelandskap med en rik mångfald av forskningsinriktningar, olika sätt att organisera och genomföra utbildningar, geografisk spridning och räckvidd.

Att vara olika innebär för lärosäten att ta ansvar för sin egen framtid i stället för att tvingas till likriktning av hur verksamheten ska organiseras och fyllas med innehåll.

Lärosäten och verksamheter ska värderas, utvärderas och finansieras utifrån sina egna premisser, inte utifrån en given norm. Därför behövs förutsättningar som främjar olikheter och självständiga lärosäten.

***Det nuvarande, det uppenbara och det självklara, ska och måste utmanas. Bara så kan ny kunskap och nya insikter erövrats.***

**erträffat  
srik miljö...**

# SUHF manifesto 2013

*How can institutions of higher education best develop academic excellence and at the same time contribute responsibly to sustainable social development in Sweden and in the world? The Association of Swedish Higher Education (SUHF) desires, on the basis on this manifesto, to initiate a dialogue with decision makers and those who shape public opinion.*

## How will society manage the challenges of the future?

There is no knowing how society will be shaped during the decades ahead, or what the biggest social challenges will be. The issues we struggle with today will probably be much the same tomorrow. Sooner or later, we are going to have to find answers to issues of globalisation, urbanisation, the future of the European community, democracy, divisions within and between countries, cultural integration, human rights, energy supplies, environmental threats, wars and famine, welfare challenges, growth and competitiveness, supplies of pure water, health, ageing populations and attitudinal differences between the generations.

The role of institutions of higher education is to problematize, formulate difficult questions and provide possible answers – sometimes to questions that have not yet been asked. The challenges of the future make the roles of education, research, innovation and collaboration ever more important.

Society should be open, inclusive and democratic. Defending and developing such a society requires profound, extensive knowledge that is continuously reviewed and developed through education and research of the very highest quality. Universities play indispensable roles in the building, maintaining and developing of society. Therefore, institutions of higher education must be independent, yet in close interplay with society and open to all.

Institutions of higher education offer a uniquely successful setting for the education and research society needs, both now and for the future. To ensure success in the long term, the higher education sector must be characterized by competence, dialogue and distinct profiles.

## Competence

### – academic freedom and responsibility

Taking responsibility, both individually and as a group, is fundamental and dynamic and this capacity will be more and more demanded of faculty, students, staff and partners in the community. This will involve the ability for individuals and groups to formulate their own questions and subject contemporary society to critical scrutiny.

The mission of higher education and research is complex and multi-faceted, and will remain so. Academic responsibility requires collegiate transparency and collaboration with others in validating new and established knowledge. This is a guarantee for the basic quality in all academic activities.

Taking this kind of responsibility requires sound academic leadership, leadership that can ensure that both organisation and working conditions allow individuals and institutions to flourish. Based on responsibility and academic freedom, universities will be strengthened as independent institutions and agents of social change.



## **Dialogue**

### **– the courage to challenge**

The future demands that education and research must not shy away from that which may be difficult or inconvenient. The existing, the obvious and the self-evident should be and must be challenged. Only in this way can new knowledge be created and new insights gained.

To challenge means to initiate and participate in dialogues within and between disciplines and with society. This means that researchers, lecturers and students must challenge not only themselves but also others, both in regard to their own results and to those of others, as well as the ways in which society uses their results. To challenge requires openness, security, confidence and courage. To challenge means being daring and being allowed to sometimes fail.

Through their specific competencies and through cross-disciplinary cooperation, academics in the humanities, social sciences, natural sciences, medicine, fine arts and technology should not only provoke and stimulate debate but also be active in setting the public agenda.

## **Distinct profiles**

### **– a key strength**

An ever more complex society increases the need for a wide diversity of education and research settings. Therefore, we need a higher education landscape that has diversity both in research and in our ways of organising and implementing teaching and learning, both in scope and in various geographical locations.

For each higher education institution, being different means assuming responsibility for its own future instead of being forced into a standard format of organization and areas of knowledge.

Each institution of higher education must be valued, assessed and funded on its own individual premise rather than to a given standard. The higher education system must therefore promote the diversity and independence of institutions.

***The existing, the obvious  
and the self-evident should be  
and must be challenged.***

***Uniquely  
in setting...***

# Författarpresentationer

## **Mikael Alexandersson**

Mikael Alexandersson är professor i pedagogik och har en bakgrund som forskare och dekanus vid Göteborgs universitet. Han är sedan 2011 rektor vid Högskolan i Halmstad.

## **Erik Arroy Thiam**

Erik Arroy Thiam är ordförande för Sveriges förenade studentkårer, SFS, under 2012-2014. Han var tidigare vice ordförande för Stockholms universitets studentkår. Vid Stockholms universitet studerar han juridik, där han även har läst kriminologi och statsvetenskap. Utöver ett flerårigt partipolitiskt engagemang har han även arbetat med försvarspolitiska frågor som förtroendevald i Värnpliktsrådet.

## **Søren Barlebo Rasmussen**

Phd i videnskabssociologi. Har tidigare været forsker, forskningsleder, institutleder og dekan på CBS igennem 15 år. Har igennem de sidste 12 år lavet længerevarende kurser i forskningsledelse og ledelse af vidensintensive organisationer i Danmark og Norge. Var i perioden 2008-2013 formand for det danske akkrediteringsråd der akkrediterer alle videregående uddannelser i Danmark. Har gennem de sidste 7 år været konsulent for en meget lang række af danske og norske universiteter, højskoler og hospitaler omkring organisations-, strategi- og ledelsesudvikling.

## **Göran Bexell**

Göran Bexell är senior professor i etik, fd rektor för Lunds universitet och fd ordförande för SUHF. Han gav 2011 ut boken *Akademiska värden visar vägen*, Atlantis förlag.

## **Agneta Bladh**

Agneta Bladh är FD i statsvetenskap från Stockholms universitet. Bladh var rektor för Högskolan i Kalmar (numera del av Linnéuniversitetet) 2004-2010. Åren 1998-2004 statssekreterare i Utbildningsdepartementet med ansvar för högre utbildning och forskning. Under åren 1995-1998 var hon generaldirektör för det nybildade Högskoleverket. Sedan 2010 är hon verksam som konsult (utredningar, tillfällig akademisk ledare och styrelseledamot i universitets- och högskolestyrelser) i Sverige, Norge och Danmark, men också på europeisk nivå. Åren 2008-2012 även verksam inom IAU, International Association of Universities.

## **Bengt-Ove Boström**

Bengt-Ove Boström är statsvetare och har arbetat med kvalitetsfrågor inom universitetsvärlden sedan 1990-talet – först som studierektor och prefekt vid Göteborgs universitets statsvetenskapliga institution, och från 2000 som vicerektor och rektors rådgivare i kvalitetsfrågor. Han är sekreterare i SUHF:s expertgrupp för kvalitetsfrågor och har varit ordförande i många bedömargrup-

per vid granskningar av kvalitetsarbete vid svenska lärosäten.

### ***Geoffrey Boulton***

Geoffrey Boulton is Regius Professor of Geology Emeritus and former Vice Principal of the University of Edinburgh. He chairs the Academic Advisory Council of Heidelberg University, is a member of the Strategic Council of the University of Geneva and was chair of the Research Committee of the League of European Research Universities. He chairs the Royal Society's Science Policy Centre and leads a major research project in Antarctica.

### ***Marie Demker***

Marie Demker är professor i statsvetenskap vid Göteborgs universitet samt prodekan för samhällsvetenskapliga fakulteten. Demker har och har haft ett flertal uppdrag inom vetenskapssamhället. Hon var t ex under åtta år ledamot av HSFR:s beredningsorganisation och ledamot i Vetenskapsrådets råd för Humaniora och Samhällsvetenskap. Demker är nyutnämnd ledamot av Örebro universitets styrelse.

### ***Annette Granéli***

Annette Granéli är lärare, uppfinnare, föreläsare och forskare. Hon är forskarassistent på institutionen för fysik på Göteborgs universitet och hennes forskningsområde är biofysik.

Under läsåret 2013-2014 håller hon i ordförandeklubban i Sveriges unga akademi.

### ***Lauritz B. Holm-Nielsen***

Lauritz B. Holm-Nielsen har været rektor på Aarhus Universitet (AU) siden 2005. Han er uddannet botaniker fra AU (1971) og var dekan for Det Naturvidenskabelige Fakultet ved AU (1976-79), inden han blev professor ved P. Universidad Católica, Quito, Ecuador (1979-81). Lauritz B. Holm-Nielsen har arbejdet atten år i udlandet, heraf tolv år i Verdensbanken, Washington D.C. (1993-2005). Han er formand for Euroscience, næstformand i European University Association (EUA), næstformand for Danske Universiteter og fra 2013 medlem af Göteborgs Universitets Bestyrelse. Endvidere har Holm-Nielsen været formand for det Nordiske Universitetssamarbejde (NUS).

### ***Ingela Josefson***

Ingela Josefson, forskningschef och gästprofessor i praktisk kunskap vid Stockholms dramatiska högskola, professor vid Senter for praktisk kunnskap, Universitetet i Nordland, Bodö. Josefson var fram till juni 2010 rektor vid Södertörns högskola, där hon innan dess, år 2001, var initiativtagare till Centrum för praktisk kunskap vid högskolan.

### ***Kristina Josefson***

Fil dr Kristina Josefson arbetar sedan 2010 som utvärderingschef vid Lunds universitet. Kristina har tidigare, sedan hon disputerade i medeltidsarkeologi år 2005, bland annat arbetat som utbildningsledare och Bolognakoordinator inom humaniora och teologi vid Lunds universitet.

### ***Maria Lantz***

Maria Lantz är konstnär, skribent och rektor för Konstfack.

### ***Efva Lilja***

Efva Lilja är konstnär, professor i koreografi och sedan 2006 rektor vid DOCH, Dans och Cirkushögskolan i Stockholm. Som konstnär har hon producerat verk som presenterats i mer än trettio länder runt om i världen. Hon har skrivit böcker om dans, gjort film och utställningar, satt världsrekord, dansat på nordpolen och mottagit ett stort antal priser och utmärkelser, både för sitt konstnärliga arbete och för sitt ledarskap. Sedan slutet av 1990-talet har hon arbetat med konstnärlig forskning.

### ***Ludvig Linge***

Ludvig Linge är entreprenör och medgrundare till design- och teknikbolaget TAT The Astonishing Tribe. Under åren 2002 till 2011 växte TAT till att bli världsledande inom användargränssnitt för mobiltelefoner. Bolaget kom att sysselsätta 170 personer, varav många unga nyutexaminerade formgivare och ingenjörer. I början av 2011 köptes TAT upp av kanadensiska Blackberry. Ludvig är i dag affärsängel och investerar i nya unga teknik- och designbolag. Ludvig brinner för utbildningsfrågor och har sedan 2006 varit styrelseledamot i Malmö högskola.

### ***Anders Malmberg***

Anders Malmberg är professor i geografi med inriktning mot ekonomisk geografi.

Hans forskning handlar om företagslokalisering, näringslivsomvandling och regionalekonomisk utveckling, med tonvikt på hur innovationer och dynamik uppstår i kluster och innovationssystem. Han var föreståndare för Centre for Research on Innovation and Industrial Dynamics (CIND) 2003-2011. Mellan 2005 och 2011 ledde Samhällsvetenskapliga fakulteten som prodekanus och dekanus, och sedan 2012 är han prorektor vid Uppsala universitet.

### ***Christian Stråhlman***

Christian Stråhlman är doktorand i fysik på MAX IV-laboratoriet vid Lunds universitet. Han var ordförande för Lunds universitets studentkårer 2009-2010 och är nu aktiv inom Sveriges förenade studentkårer (SFS) och European Students' Union (ESU). Som studentrepresentant har han varit engagerad i kvalitetsutveckling av högre utbildning samt lärosätens styrning och ledning i kvalitetsfrågor.

### ***Jesper Strömbäck***

Jesper Strömbäck är professor i journalistik samt medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot politisk kommunikation vid Mittuniversitetet. Han har tidigare varit gästprofessor vid University of Florida och University of Zürich, och har publicerat över 150 böcker, tidskriftsartiklar och bokkapitel. Under 2011-2013 var han kanslichef och huvudsekreterare för regeringens Framtidskommission, vars slutrapport *Svenska framtidsutmaningar* presenterades i mars 2013.





*Framtidens samhälle behöver  
en mångfald kompetenta, fria och  
oberoende universitet  
och högskolor!*

Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) har sedan 2011 bedrivit ett omfattande analysarbete med sikte på de utmaningar som väntar och vilken roll som högskolor och universitet ska eller bör spela i framtiden.

Arbetet har utmynnat i ett manifest. För att bredda och problematisera diskussionen i manifestet har denna debattbok tagits fram.

Målgrupper är politiker och beslutsfattare inom offentlig och privat sektor. Förhoppningen är att den dessutom ska fungera som en ögonöppnare för högskolesektorn.

SUHF önskar med denna debattbok skapa en öppen diskussion om högskolans roll i ett framtida Sverige och världen.

**SUHF**

Sveriges universitets- & högskoleförbund