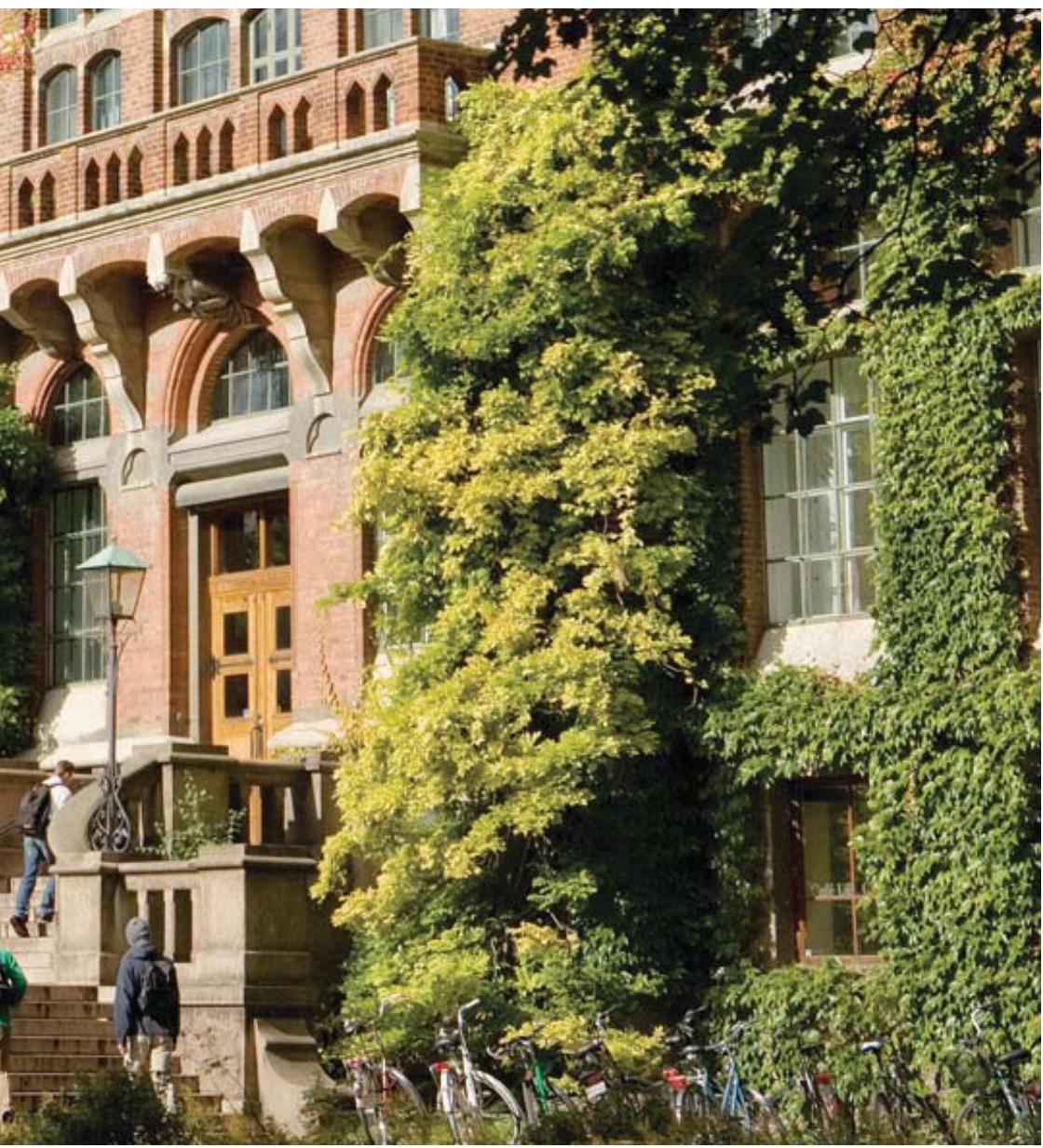


# Ledning, styrning, makt

## - Akademi och administration i samspel





# Förord

---

SUHFs expertgrupp för kvalitetsfrågor och arbetsgruppen för kvalitet i administrationen arrangerade den 15 november 2012 konferensen *Ledning, styrning, makt – akademi och administration i samspel* på Karolinska institutet. Inbjudna var rektorer och förvaltningschefer och ca 90 personer deltog.

Denna skrift, bestående av intervjuer med personer med olika utgångspunkter runt konferensens tema, skickades ut till alla konferensdeltagare som underlag och inspiration inför konferensen.



# Innehållsförteckning

---

Anders Söderholm, rektor Mittuniversitetet	1
Björn Brorström, rektor Högskolan i Borås	5
Britta Lundgren, professor etnologi Umeå universitet	9
Helen Dannetun, rektor Linköpings universitet	13
Margaretha Fahlgren, vicerektor Uppsala universitet	17
Staffan Sarbäck, Universitetsdirektör Luleå tekniska universitet	21



# Anders Söderholm, rektor Mittuniversitetet

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Jag tycker att dagens ledningsstrukturer präglas av en allt större tydlighet och enkelhet. Vi har i högre grad än tidigare de strukturer vi faktiskt behöver. Men om vi ser till vad strukturerna gör snarare än hur de ser ut tycker jag samtidigt att det går att skönja en viss räddhågsenhet och tveksamhet kring hur vi bör fatta beslut.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Om man med akademisering menar att man låter besluten böttna i djup kunskap om akademins verksamhet är akademisering i mina ögon nödvändig; att det finns en tydlig koppling till den akademiska kärnverksamheten på varje nivå i ledningsstrukturerna är en förutsättning för att vi ska kunna ta ett större ansvar. Det innebär inte att alla i ledningsposition måste vara disputerade akademiker, även om det i vissa fall kan innebära krav på ökad formell kompetens. I ljuset av den kritik som riktats mot att förvaltningsorganisationen ibland kommit att skapa sig sin egen agenda kan man se akademiseringen som ett närmande mellan olika former av ledningsfunktioner, stödfunktioner och kärnverksamheten. I den mån det pågår en akademisering av ledningsstrukturerna tycker jag således att det är en positiv utveckling.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Många högskolor har mycket att tjäna på att inte kopiera universitetet, utan istället bygga enklare och mindre komplexa strukturer och undvika överbyråkratisering. Eftersom traditionerna och förutsättningarna ser helt olika ut för universitet och högskolor är det naturligt att utvecklingen går i olika riktningar.

## Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Man präglas ofrånkomligen av den tid man befinner sig i, men såsom jag ser det består den största utmaningen i förmågan att klara av snabb tillväxt respektive snabb nedgång på samma spelplan som all annan verksamhet i samhället. Förmågan att absorbera förändringsbehoven under en viss period är central. Det finns mycket som tyder på att vi i framtiden kommer att ställas inför allt större krav på anpassning till allt snabbare förändringar inom universitetssektorn och detta måste vi rusta oss för. Det kräver en djup kännedom om verksamheten och nära samarbeten mellan de olika benen i vår organisation, förmåga att se helheten och att kunna grunda beslut på fakta istället för på fördomar. Arbetet med att möta framtidens utmaningar innehåller således såväl struktur- som besluts- och kulturkomponenter.

## Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

Det förändrade huvudmannaskapet kommer säkert att ge upphov till nya behov, exempelvis i termer av en professionell stiftelse- och kapitalförvaltning, men framförallt kommer en övergång till stiftelseform att innebära möjligheter till nya ledningsformer, och dessa nya möjligheter är i mina ögon viktigare än de nya krav övergången kommer att innebära.

## Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

Återigen tror jag att det som behövs i termer av ledningsstrukturer är ökad förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Det är vi idag inte tillräckligt rustade för att klara. Sedan tror jag att vi har mycket att tjäna på att reda ut förhållandet mellan till exempel kollegiala styrsystem och genomförandeorganisationen, mellan förvaltningen och kärnverksamheten: den kärnverksamhetsnära servicen måste bidra till att faktiskt göra kärnverksamheten bättre och inte bli en förvaltningsverksamhet på sina egna meriter. Vi behöver bearbeta vår beröringsskräck för sådana frågor och föra en mer mogen diskussion kring dem.



Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerektor för administration utses på samma sätt som övriga vicerektorer?

Nej, om vi med akademisering menar en kollegialisering av förvaltningsorganisationen tycker jag inte det. Däremot är det som jag tidigare sagt helt nödvändigt att säkerställa en akademisk förankring. Jag är generellt inte någon vän av att man väljer chefer eftersom det i min mening ofta leder till ett suddigt ledarskap; den kollegiala beslutsformen fungerar i många andra frågor men inte när det gäller chefstillsättning.

Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna?  
Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Jag ser inte några nya roller utan tycker snarare att strukturerna har blivit enklare. I den mån det skett någon förändring har den snarare inneburit att de gamla rollerna blivit tydligare. Det är positivt eftersom enkla, rena strukturer är en förutsättning för att hantera de alltmer komplexa uppgifterna; man löser helt enkelt inte de komplexa uppgifterna genom att komplicera strukturerna.

Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

Det skulle i så fall vara den sammanblandning av uppgifter som jag tycker att våra svårigheter att ta tag i frågorna om det kollegiala systemet har resulterat i. Vi har lagt uppgifter i det kollegiala systemet som inte borde vara där och gett ansvar till linjen som istället borde ligga i det kollegiala systemet. På lägre nivåer i systemet brottas man med att upprätthålla denna åtskillnad till följd av att vi som ledning inte vågat ta i frågan. Jag tycker helt enkelt att man kan avråda från att inte ta itu med den frågan.



# Björn Brorström, rektor Högskolan i Borås

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Det som traditionellt har präglat universitetsvärlden och som skiljer universitet och högskolor från andra organisationer är de dubbla strukturerna – det kollegiala systemet respektive linjesystemet – och den utmaning det innebär att förena dessa två delar och få dem att samverka till en god kvalitet i utbildning och forskning och till en effektiv prioritering. Det som i mina ögon utmärker den svenska modellen är just att den i hög grad tar fasta på det kollegiala, även om det internationellt sett säkert finns länder som både liknar oss och går ännu längre i detta.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Den kollegiala modellen syftar till att göra det möjligt att bedöma innehållet i utbildningar, forskningsverksamhet och tillsättningsärenden. Den är ett sätt att ta tillvara på den sakkompetens som finns i kärnverksamheten och dela ansvaret och utveckla verksamheten genom ett samarbete kollegor emellan. Den ska göra det möjligt att bevaka, tillse och utveckla kvaliteten i verksamheten. Nackdelen med den akademiska eller kollegiala modellen är att det kan vara svårt att prioritera resurser och profilera verksamheten och att den ibland tenderar att resultera i förändringströghet; man värnar det man har idag.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Om man ser det ur styrsynpunkt tror jag inte att skillnaderna är så stora. Problemen och tendenserna är desamma och det är samma sorts resonemang som förs vid såväl större universitet som mindre högskolor: Hur ska vi profilera vår verksamhet, hur ska vi bli effektivare, hur ska vi kunna säkerställa kvaliteten? Skillnaderna i de frågorna tror jag snarare beror på hur ledningsstrukturer och värderingar ser ut på det enskilda lärosätet; det finns universitet som går längre i att åstadkomma linjestyrning än många högskolor som kanske egentligen har ett större behov av profilering för sin konkurrenskraft. Det faktum att forskningen får en allt starkare roll vid många av de mindre högskolorna innebär att de också

i detta avseende alltmer liknar universiteten. Samtidigt finns det tendenser som går i motsatt riktning i och med att resursfördelningen gynnar de äldre universiteten medan många högskolor kommer att få bekymmer i framtiden. Resursfördelningen resulterar i ökade skillnader även om regelverket skulle kunna innebära att skillnaderna istället minskade.

### Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Den största utmaningen är att hitta en balansgång mellan den kollegiala granskningen och prioriteringen av styrkeområden. Den utmaningen är knuten till relationen mellan linje och kollegium och handlar om att de akademiska miljöerna ska ge utrymme för enskilda forskare och lärare att forska kring de områden de tycker är intressanta och viktiga samtidigt som vi utifrån ett linjeperspektiv ska kunna göra sådana prioriteringar och fördelningar som gör att vi kan ta tillvara på varenda krona. Ibland måste man som forskare finna sig i att det man själv sysslar med inte är del av den strategiska prioriteringen vid lärosätet. Lärosätet måste använda sina resurser effektivt och prioritera de områden där det är konkurrenskraftigt och kan mäta sig med de starka nationella och internationella miljöerna. Utöver det står vi inför samma utmaning som kommuner och andra delar av statsförvaltningen: det finns en pris- och löneutveckling även i låginflationssamhället, men våra anslag räknas inte upp i samma takt. Det måste vi hantera genom att bli effektivare även i vår stödverksamhet.

### Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

En övergång skulle naturligtvis innebära annorlunda förutsättningar i termer av formell konstitution men kraven på en akademisk ledare skulle inte förändras och det skulle fortfarande finnas en linje och ett kollegialt system. Jag tror således inte att en övergång till stiftelseform skulle innebära så stora förändringar men jag tror heller inte att det kommer att ske särskilt många övergångar till stiftelseform. Det är inte en prioriterad fråga i budgetpropositionen och jag ser inga tecken på att regeringen kommer att driva det särskilt hårt. Det finns inte några fria resurser som kan användas för att skapa tillgångar och kapital i stiftelserna utan det skulle lärosätena bli tvungna att ta fram själva. Om regeringen inte driver på frågan och skapar förutsättningar tror jag således inte att det kommer att hända så mycket på området.

## Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

Grundstrukturen kommer att se likadan ut i framtiden som idag tror jag, men det krävs redan idag mycket av de personer som har ansvar i organisationen och det kommer att krävas ännu mer i framtiden. När resurserna minskar kommer det att krävas en styrelse och ledning som arbetar strategiskt och som kan ta de beslut som behöver fattas. Det innebär allt tuffare ledningsuppdrag och kräver en tydlig struktur som ger klara besked om hur ansvar och åtaganden ska decentraliseras och hur vi bygger utifrån våra förutsättningar effektiva strukturer, en ändamålsenlig storlek på institutioner, eventuella mellannivåer och så vidare.

## Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerector för administration utses på samma sätt som övriga vicerectorer?

Jag tror att akademiseringen av vissa delar av administrationen är av godo, främst när det gäller administrativa uppdrag som har att göra med kärnverksamheten – exempelvis samordnare för utbildningsfrågor eller forskningsfrågor, ordförande för internationella kontoret och så vidare. På sådana positioner är det en viktig merit att vara disputerad och senior forskare. När det gäller förvaltningschefer i allmänhet tror jag inte att akademisering är någon bra idé; på sådana poster är det betydligt viktigare att man är en effektiv ledare och administratör och har de kompetenser som vi från kärnverksamheten saknar.

## Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna? Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Jag tror inte att det kommer att ske några större förändringar i huvudstrukturen. Men med tanke på den ökande inriktningen på forskning och innovation och det omgivande samhället kommer det kanske att växa fram en tydligare roll för samverkan och innovation. Man skulle kunna tänka sig att landets lärosäten svarar på det faktum att dessa områden lyfts fram i forskningspropositionen genom att göra förändringar i ledningsstrukturen som tydligt visar att vi satsar på dem. Internationaliseringsfrågor och informationsfrågor är också av central betydelse och kommer kanske också att få en tydligare plats i ledningsstrukturerna i framtiden.

Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

I ljuset av de konflikter jag ibland tycker mig kunna se mellan det kollegiala och linjen tror jag generellt att det är mycket viktigt att man inte skapar otydligheter i fråga vem som ska göra vad, utan ser till att kommunikationen mellan de olika delarna fungerar.

# Britta Lundgren, professor etnologi Umeå universitet

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Det första som kännetecknar ledningsstrukturer på alla nivåer idag är att vi lever i "audit society". Kraven på återredovisning och på att visa vad man gjort, hur man uppfyller målen och vad man åstadkommit enligt mätbara kriterier, tar allt mera tid i anspråk. Redovisningen blir en funktion i sig som allt oftare legitimeras utifrån sig själv. Det andra som präglar ledningsstrukturerna är den konstanta pragmatism och anpassningsbarhet som man måste uppamma för att kunna stå sig i konkurrensen och möta de skiftande externa och politiska villkoren. De ständiga svängningarna gör det svårt för en ledning att vara stabil och hålla sig till det man sagt. Man har att styra en skuta vars besättning arbetar åt delvis olika håll. Man försöker upprätthålla akademisk frihet och det kollegiala ledarskapet samtidigt som det formella ledarskapet blir allt mer avancerat och kringgärdas av regelverk och förordningar. Den klassiska konflikten mellan det kollegiala ledarskapet och det mer administrativa och byråkratiska managementledarskapet finns närvarande, men samtidigt drar ledarskapet idag också åt ett tredje håll, åt ett mera entreprenöriellt ledarskap, som handlar om att köpa såväl finansiering som annat från det omgivande samhället, framför allt näringslivet. Detta entreprenöriella ledarskap är ofta i konflikt med det kollegiala.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Fördelarna med en akademisering är att den, i den bästa av världar, innebär ett friare kunskapssökande som kan bidra till att kunskapen gör det den ska, det vill säga utvecklar människor och samhälle. Nackdelarna med akademisering är att man inte överlever om styrsystemen och finansieringen inte är i samklang med den. En liten högskola är ofta beroende av väldigt speciella finansieringsformer. Om ledningen inte anpassar sig till dem, utan den akademiska personalen bara gör vad de själva vill och tycker är meningsfullt klarar sig högskolan inte ekonomiskt. Finansieringssystemen måste vara i samklang med ledarskapsidealerna, de får inte motverka varandra.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Nej, framtiden ser inte likadan ut. De nya universiteten och högskolorna lever under mycket större krav på profilering, nischning och samverkan med det omgivande samhället än vad de gamla universiteten gör. De har ofta inte den bredd som de äldre universiteten har, och därmed inte den styrka eller stabilitet som kommer av att ha "flera ägg i korgen". En högskola måste på ett helt annat sätt vara beredd på att profilera sig och välja bort och det är en mycket smärtsam process. Dagens högskolepolitik är lite socialdarwinistisk och följer en utsvältningsstrategi; bara de starkaste får överleva. Det är inte fråga om direkt styrning utan snarare om en långsiktig process som så småningom kommer att visa vilka som överlever, vilka som inte gör det, vilka som slås ihop. Det behöver inte betyda att det kommer att gå dåligt för alla mindre lärosäten; en liten högskola kan mycket väl bli väldigt framgångsrik och lyckas i detta.

## Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Det är en väldigt svår fråga, men den handlar på ett eller annat sätt om konkurrensförmåga, om att kunna attrahera såväl forskningsmedel som forskare, studenter och lärare. Utmaningen består i att hålla uppe attraktionskraften och samtidigt upprätthålla kvaliteten i både utbildning och forskning. Om man är ett större universitet tror jag att det är en fråga om att få människor att se styrkan i bredden, att lyfta blicken och se vad som är bra för universitetet som helhet. Om det går bra för en fakultet, så är det bra för hela universitetet. Man behöver en mer öppen syn på internt samarbete istället för att bara fokusera på konkurrensen om fakultetsmedel, studieplatser och så vidare.

## Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

Ja, det tror jag. En skillnad är att man som stiftelse måste vara mer beredd på att anpassa sig till varifrån pengarna kommer. En annan är att man blir fri från en del av de reglementen som styr en statlig myndighet och det resulterar kanske i att man kan agera friare. Samtidigt måste man upprätthålla samma kvalitetskrav som förut. En stiftelsehögskola kan ju inte förmedla undervisning som inte Högskoleverket godkänner. En del av de regleringar som vi nu lever under som statlig myndighet skulle dessutom behöva återupprättas. Jag kan inte se några direkta kvalitetsfördelar med stiftelseformen och om det problem man försöker att komma åt med



reformen är en alltför stor administration tror jag att byråkratier har en tendens att växa till överallt, i alla organisationsstrukturer.

### Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

Sådana som gynnar rörlighet och mera samarbete mellan olika lärosäten, både inom landet och utanför landets gränser. Jag tror att vi behöver strukturer som stärker vår kompetens när det gäller internationell forskningsfinansiering. Idag förlitar vi oss i mycket hög utsträckning på inhemska forskningsråd. Med fler och mer effektiva forsknings- och undervisningssamarbeten skulle man kunna få en annan marknad för finansiering. Men det finns många hinder att övervinna, såväl administrativa som kompetensmässiga.

### Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerektor för administration utses på samma sätt som övriga vicerektorer?

Nej, det tycker jag inte. Jag tror att det skulle innebära risk för att man gick miste om de viktiga kompetenser som finns inom administrationen och som man inte tillägnar sig i den akademiska specialiseringen. Det skulle helt enkelt innebära en risk för amatörisering av det administrativa och stödverksamheten. Jag tycker istället att man ska försöka sträva efter en ökad professionalisering och respekt mellan de två kanalerna.

### Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna? Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Jag tror generellt att ledningsstrukturen på universiteten behöver förstärkas med en professionellare omvärldsanalys, som inte bara handlar om forskning utan som också fokuserar på utbildningssidan. En sådan roll finns redan på flera universitet. Den konkurrenssituation vi befinner oss i har också resulterat i att studenterna kan gå utbildningar var som helst i världen, via IT. Det är någonting vi behöver se och skapa ledningsfunktioner för, så att vi kan få till stånd ett naturligt flöde mellan det som är campus-baserat i undervisningen och det som är IT-baserat.

## Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

Jag tycker att man kan mana till försiktighet när det gäller hur mycket tid och pengar vi låter uppföljningskulturen, det vi kallar "audit society", få kosta. Kontrollverksamheten måste också utsättas för granskning och ifrågasättas. Utifrån ett ledningsperspektiv vill man naturligtvis hålla koll på vad som händer i organisationen och det är enkelt att skicka ut återrapporteringskrav. Men det måste finnas en sorts tillit till och respekt för att medarbetarna vill åstadkomma någonting utan att hela tiden kontrolleras. De ständiga kraven på planer, uppföljningar, kontroller och återrapportering riskerar att kväva den kreativitet som hade kunnat utvecklas under all den tid som rapporteringen tar. Ibland censureras de strategier man försöker utveckla för verksamheten redan från början av tankarna på återrapportering och uppföljningsplaner. Det skaver i ett universitetssammanhang där vi på ett retoriskt plan hyllar kreativitet och frihet.

# Helen Dannetun, rektor Linköpings universitet

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Ledningsstrukturerna kännetecknas av strategiskt tänkande och en medvetenhet om konkurrensutsattheten i en omvärld där det sker ganska stora förändringar just nu. Forskningsmässigt har tyngdpunkten under lång tid legat på Europa, USA och kanske Japan, men nu händer det mycket på flera andra håll. Egentligen är strategi och konkurrens kanske snarare något som ledningen behöver fundera över än något som kännetecknar ledningsstrukturerna. Men strukturerna anpassas efter det vi har runt omkring oss. Situationen i Sverige präglas av att vi är relativt konkurrensutsatta jämfört med många andra länder där strukturerna kanske i högre grad präglas av att man lever kvar i det gamla humboldtska universitetssystemet, där forskningen drevs av nyfikenhet och utbildningen var till för individen. Idag pratar man om att forskningen är nyttodrivna och om att utbildningen är till för samhället. Den förändringen har gått olika fort i olika länder.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Om man går tillbaka till Humboldt igen var hela ledningsstrukturen kollegial; man valde prefekt, man valde dekan och man valde rektor. Man var en like bland likar som styrde under en begränsad tid och sedan gick tillbaka till kollegiet igen. Idag går vi från det humboldtska kollegiala styrandet till ett styrelseskick som blir allt mer managementinriktat i takt med att vi blir allt mer konkurrensutsatta. Vi konkurrerar om studenter och forskningsmedel och måste vara väldigt effektiva. Jag tycker inte att det har skett en ökad akademisering av ledningsstrukturerna, även om det i de akademiska ledningsstrukturerna på universitetet naturligtvis sitter akademiker, utan snarare att det finns ökade krav på managementtänkande. Det vi måste göra är att hitta en balans mellan effektiv ledning och styrning och ett akademiskt förhållningssätt.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Jag tror att framtiden för både universitet och högskolor kommer att innebära ökade krav på nischning. Alla kan inte göra allt. De riktigt gamla universiteten har traditionellt haft en stor bredd, men även de stora universiteten kommer att behöva konsolidera och välja nisch. Högskolorna har ofta en viktig regional förankring och ett stort upptag av första-cykelstudenter. Det finns de som tänker sig en framtid där högskolorna utbildar på grundnivå och universiteten på avancerad nivå och forskarnivå, men jag tror att universiteten behöver grundnivå också. Man måste vara stark på utbildning för att kunna vara stark på forskning hela vägen.

## Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Det finns en sådan mängd krav och förväntningar att leva upp till som handlar om allt från avtalsskrivande, samverkan och personaladministration till bibliometri, IPR-rättigheter och studievägledning att den största utmaningen för universitet och högskolor idag är att arbeta strategiskt och att kunna prioritera. Den största utmaningen för den interna organisationen är att svara upp mot det arbetet och att samtidigt vara effektiv för att säkerställa att vi kan fokusera på kärnverksamheten.

## Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

Ja, till viss del. Vi får ett nytt ramverk att förhålla oss till. Stiftelseramverket ger nya möjligheter att exempelvis äga fastigheter, men ställer också nya krav som vi behöver en annan typ av förvaltning eller organisation för att hantera. Det kommer att innebära förändringar i ledningsstrukturerna.

## Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

Vi har redan byggt ut strukturen för avgifts- och stipendiehantering men måste generellt bli mycket bättre på internationalisering. Utbildning och forskning har genomgått en fantastisk internationalisering under senare år och med nya lärandeformer kommer denna utveckling att bli ännu starkare, vilket innebär att vi måste ha strukturer som kan hantera ökad konkurrens.

Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerektor för administration utses på samma sätt som övriga vicerektorer?

Nej, det tycker jag inte. Vi behöver professionella ekonomer, jurister och förvaltare i olika organ och de måste vara insatta i det akademiska förhållningssättet och förstå vad kärnverksamheten handlar om. Men akademien måste i sin tur också förstå effektiviteten och förvaltningens krav. Vi måste snarare anställa ekonomer och jurister som är specialister på förvaltning och som förstår det akademiska än disputerade jurister. Vi har våra olika professionella roller och måste jobba med att förstå varandra så att vi sammantaget blir så effektiva som möjligt.

Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna?  
Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Om vi går tillbaka till Humboldt såg förvaltningen helt annorlunda ut. Till skillnad från då finns det idag en mängd olika avdelningar som ska klara av de förväntningar vi har på till exempel personal- och lönesystem. Och det finns många fler roller som behöver tas in i framtiden och som kommer att påverka vår position. Rankinglistorna duggar över oss dagligen – vi måste förhålla oss till hur det systemet fungerar och anställa människor som kan jobba med det. Internationalisering, samverkan, och innovationssystem är andra exempel på frågor som skapar nya roller i ledningsstrukturerna. Jag tror inte att roller försvinner i samma takt – däremot förändras och omformas gamla roller ständigt.

Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

Jag tror att det är oerhört viktigt att det finns en växelverkan mellan administrativ linje och akademisk linje. Den administrativa delen måste ha stor förståelse för kärnverksamheten, men kärnverksamheten, det vill säga det akademiska, måste samtidigt förstå den administrativa rollen. Därför tycker jag att man kan avråda från att ha två separata rör utan överhörning.



# Margaretha Fahlgren, vicerektor Uppsala universitet

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Till skillnad från på flera andra håll i Norden kännetecknas åtminstone de äldre universiteten i Sverige fortfarande i mycket hög grad av kollegiala strukturer; i Uppsala väljs man till exempel till ledningsuppdrag på alla nivåer från prefekt till rektor. De yngre högskolorna tillämpar dock inte kollegiala val i samma utsträckning.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Om man med akademisering syftar på kollegiala strukturer är fördelen med en sådan modell att ledarna har kvar sin identitet som forskare och lärare och besitter stor kunskap om verksamheten. Nackdelen är att det på till exempel prefektnivå kan bli svårt att fatta svåra beslut om man vet att man ska gå tillbaka till kollegiet när man är färdig med sin prefektperiod. Det kan resultera i överdriven försiktighet. Sådana problem kan och bör dock avhjälpas med stöd och uppbackning från högre nivåer. Tidigare har den kollegiala modellen inneburit ett långtgående konsensustänk som ibland gett upphov till problem. Kollegialitet bör dock inte betyda att man måste vara överens om allting utan snarare att man diskuterar igenom allt innan någon med ledningsansvar fattar beslut. Kollegiets synpunkter måste inte nödvändigtvis beaktas men ska alltid bemötas – om man börjar slarva med det har man övergivit det akademiska ledarskapet. Samtidigt måste ledarens beslut respekteras och följas. Jag tror att det är viktigt att behålla det akademiserade ledarskapet och ser inga fördelar med en modell som innebär att man tidigt går in i en särskild ledarskapskarriär; det resulterar i att ledningsskiktet tappar kontakt med verksamheten. Samtidigt krävs det en professionalisering av ledarna för att det akademiska ledarskapet ska fungera.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Kollegialiteten är viktig överallt men särskilt viktig på de större universiteten. På mindre högskolor är avstånden mindre och det blir därför inte lika viktigt att hålla på formerna och de kollegiala processerna; man kan ta bort fakultetsnämnder och ändå upprätthålla kollegialiteten helt enkelt därför att det finns färre anställda. Samtidigt finns det också en gemensam tendens i termer av att

managementstyrningen blivit starkare på såväl universitet som högskolor; betoningen på strategiskt tänkande har medfört en tydligare uppifrån och ned-process.

### Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Den största utmaningen är att behålla och utveckla kollegiala styrformer. Det går inte att styra ett kunskapsföretag på samma sätt som andra företag – för att skapa kreativa miljöer som leder till kunskapsutveckling och samverkan mellan utbildning och forskning krävs det ett annat slags ledarskap. Ibland upplever jag att regeringen tror att det går att styra fram forskningsresultat genom att ge pengar till det ena eller andra, men så tror jag inte att det fungerar. Managementstyrning är inte lösningen – det som krävs är en utveckling av de kollegiala strukturerna i kombination med handlingskraft och förmågan att vara proaktiv i förändringstider eftersom förändringstakten blir allt snabbare. Men det innebär en svår balansgång.

### Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

Det kommer det säkert att göra. Samtidigt finns det en intressant motsättning där; autonomireformen skulle innebära att vi blev autonoma, men samtidigt detaljstyr regeringen mer än någonsin. Stiftelseformen skulle kanske kunna vara ett sätt för oss att prova på verklig autonomi och att utveckla verksamheten utifrån de premisser vi själva anser vara de bästa för att styra forskning och utbildning.

### Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

Återigen tror jag att man behöver utveckla de kollegiala ledningsformerna. Ledningsfunktionerna behöver professionaliseras – man behöver förstå att de utgör en profession i sig och stödjä dem som går in i ledningsuppdrag på alla nivåer. Samtidigt är det viktigt att ledarna hämtas från organisationen och att människor kan gå in och ut i olika roller. Jag tycker att man måste försöka undvika det gap som ibland kan uppstå mellan verksamhet och ledning till följd av att man bara ägnar sig åt att professionalisera ledningsstrukturerna och tar in personer som suttit i ledningsfunktioner under hela sin akademiska karriär. Jag tycker att man ska gå in i en ledningsfunktion först efter det att man gjort akademisk karriär.



## Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerektor för administration utses på samma sätt som övriga vicerektorer?

Nej, inom administrationen kommer man in från ett annat håll. Där måste målsättningen istället vara att man ska vara en så professionell stödfunktion som möjligt. Administrationen får inte bli en egen värld utan ska fungera som ett stöd för universitetets kärnverksamhet: utbildning och forskning. Forskare och lärare har inte den kompetens som krävs för det. Ibland tycker jag mig se en olycklig sammanblandning av uppgifterna. Vi som arbetar inom verksamheten ska inte räkna och konstruera modeller för fördelning – det är den professionella stödfunktionens uppgift. Vår uppgift är istället att sätta upp mål för vart vi vill och vad vi vill uppnå. Det är viktigt att en rektor inte samtidigt är förvaltningschef.

## Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna? Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Jag tycker mig se att man gärna tillsätter personer med särskilda uppdrag som går utanför den vanliga strukturen och som kanske svarar mot rektor men inte mot någon annan beslutande församling. Det tror jag är olyckligt. Jag tycker att det är en bra lösning med vicerektorer som har ekonomiskt ansvar för olika områden och ställer mig skeptisk till den sortens lösning som innebär en flora av olika titlar som betyder helt olika saker. Jag tror inte på att låta människor springa runt med uppdrag utan att svara mot den nämnd eller kommitté där besluten fattas. Det är viktigt med tydliga ledningsstrukturer som säkerställer att medarbetarna vet vart de ska gå med olika ärenden. Med många frispelare blir strukturen otydlig.

## Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

Ja, jag tycker återigen att man kan avråda från managementtendenserna; man ska ha människor i ledningen som har en fot kvar i verksamheten och som vet vad verksamheten handlar om. Därutöver ska man ha en professionell administration och undvika lösningar som innebär att en massa människor springer runt med uppdrag utan att ha någon att svara mot.



# Staffan Sarbäck, Universitetsdirektör Luleå tekniska universitet

---

## Vad kännetecknar ledningsstrukturerna i dagens universitets- och högskolevärld? Skiljer sig situationen i Sverige från den utomlands?

Den tydligaste förändring som inträffat under de 24 år jag arbetat inom området är att det skett en kraftfull professionalisering av ledningsstrukturerna. Det handlar inte bara om att rektorer idag oftare rekryteras utifrån istället för ur de egna leden, de har också ofta erfarenhet av andra rektorstjänster och har i flera fall gedigna ledarskapsutbildningar i baggaget. Idag bygger man strukturer på ett annat och mer medvetet sätt än vad man gjorde förr. Det finns en insikt om ledarskapets betydelse. I den meningen rör vi oss i samma riktning som resten av världen.

## Vilka är fördelarna och nackdelarna med en akademisering av ledningsstrukturerna?

Jag vänder mig mot uttrycket akademisering, men ser två olika förhållningssätt i frågan: för vissa lärosäten är det viktigt att till exempel en prorektor eller vicerektor är hämtad ur akademien eftersom det skänker legitimitet, på andra lärosäten går trenden snarare mot en professionalisering som innebär att vicerektorns uppdrag och ansvarsområde får styra rekryteringen.

## Ser framtiden likadan ut för universitet och högskolor, eller går det att urskilja olika behov och tendenser?

Jag tror inte att skiljelinjen går mellan universitet och högskolor och inte heller att den har med lärosätets ålder att göra, utan snarare att eventuella skillnader beror på vilken struktur och organisationsform man har valt. Luleå har, trots att det är relativt ungt, en struktur och organisation som liknar de äldre lärosätenas. För de högskolor och universitet som kännetecknas av en struktur som liknar de äldre lärosätenas blir personligt ledarskap allt viktigare. De gamla fackhögskolorna är mer påverkade av strukturer utanför universitetsvärlden.

## Vilka är de största utmaningarna för den interna organiseringen inom universitet och högskolor?

Mycket talar för att det framöver kommer att handla om förmågan att agera på förändringar i omvärlden och om reaktionshastighet. Ett exempel är de strategiska satsningar som staten annonserade ut för något år sedan: de kom i slutändan i mångt och mycket att handla om mobiliseringsförmåga och förhandlingar lärosätena emellan. Det som kommer att behövas i framtiden är ledarskap och strukturer som innebär kapacitet att hantera sådana utmaningar. Det går inte längre att förlita sig på remissförfaranden eller att jobba årlanis med att ta fram en strategi. Det som krävs är förmåga att såväl se förändringarna i förväg som att agera på dem och få med sig hela organisationen. För det behövs det väl fungerande ledningsgrupper och ledningsstrukturer på alla nivåer – inte bara att rektor har med sig sina dekaner utan också att dekanerna har förmåga att hantera frågorna i sin organisation. Utvecklingen har gått olika snabbt på olika håll; vissa lärosäten var tidigt ute med att förstå vikten inte bara av forskningskvalitet utan också av att samarbeta och samordna ansträngningar för att ta hem stora satsningar.

## Kommer en övergång till stiftelseform att ställa andra krav på ledningsstrukturerna?

Kraven kommer att förändras men hur dramatisk förändringen blir är fortfarande oklart. Chalmers valde att behålla sin befintliga struktur i övergången för att sedan göra förändringar. Men stiftelseformen kommer utan tvekan att kräva en delvis annan kompetens, till exempel på sådana områden som lokalförsörjning och internationell marknadsföring.

## Vilka strukturer kommer att behövas i framtiden?

En framgångsfaktor är att man har en väl fungerande ledningsgrupp på den allra högsta nivån. För att kunna hantera snabba förändringar behövs det en smidig och hanterbar ledningsorganisation där varje medlem har ett tydligt ansvar. Det är också viktigt att strukturen får genomslag i organisationen så att det inte uppstår filter på olika nivåer. Utöver en sådan struktur krävs också professionalisering och ökad kompetens på områden där vi idag inte är så beivrade. När vi för tio år sedan tillsatte en marknadschef fanns det de som skrattade och kallade oss för en reklamhögskola. Det gör de inte längre; idag är det accepterat att prata om varumärkesbyggande och branding. På motsvarande sätt rynkar många andra lärosäten fortfarande på näsan åt det vi idag arbetar med att utveckla – en professionaliserad säljorganisation som tar ett samlat grepp om hur vi jobbar med uppdragsutbildning, studentrekrytering, informationssystem och forskningskopplingar.

## Är det dags att akademisera även ledningsfunktionerna i administrationen, bör t ex vicerektor för administration utses på samma sätt som övriga vicerektorer?

Om man med akademisering menar kollegiala val tror jag absolut inte på en sådan utveckling. Vi är förvisso inte representativa på området men arbetar sedan lång tid tillbaka med rekryteringsgrupper oavsett om rekryteringen gäller en rektor, prorektor eller prefekt. Eftersom rekryteringsgruppen innehåller såväl verksamhetsföreträdare som studenter och fackliga representanter har verksamheten inflytande över processen. Utannonsering av tjänster är också en viktig del av rekryteringen av två skäl: för att säkerställa en öppen process och för att sända en signal till organisationen om att den som vill bli ledare får räkna upp handen. Man kan litet tillspetsat säga att det finns två skolor: en som förordar traditionell rekrytering och en som efter interna överläggningar skickar ut vit rök när man är överens.

## Går det att skönja några nya roller i ledningsstrukturerna? Vilka roller kommer inte längre att behövas imorgon?

Det mest uppenbara exemplet på en ny roll är att de flesta lärosäten idag tillsätter en näringslivschef eller innovationsdirektör. Behovet av spetskompetens på särskilda områden såsom kvalitetsarbete, internationalisering och kanske studentrekrytering ger upphov till nya roller i ledningsstrukturerna. Man behöver tänka allt mer i termer av en matrisorganisation med personer som arbetar på uppdrag av rektor och rapporterar direkt till ledningen. Det måste emellertid inte betyda att rektor får chefskap för fler personer. Jag tror överlag att uppdragsorienterade roller kommer att bli allt viktigare, att man i framtiden rör sig bort från tänkesättet att det måste vara en prorektor eller vicerektor som äger varje process och att processerna måste ledas av en akademisk ledare.

## Finns det något i dagens organisations- och ledningsstrukturer som det går att direkt avråda från?

På vissa håll tycker jag att man kan se en utveckling mot att man bygger upp en sido- eller stödorganisation för till exempel internationalisering som man bryter loss från den gemensamma förvaltningen. Det ser jag som olyckligt eftersom jag inte tror att det fungerar att splittra den typen av frågor. På andra håll bygger man in flera nivåer i strukturerna därför att man helt enkelt inte rår på fakultetsnämnderna; man skapar ansvarsområden som ligger ovanför nämnderna och tillsätter vicerektorer som får ansvarsområden som i hög grad liknar och överlappar dekanernas. Det skapar otydlighet snarare än effektivitet. Jag tror mycket starkt på att samla all form av verksamhetsstöd under en organisation. Med det sagt ser jag med stor tillförsikt på framtiden och på det faktum att så många idag är intresserade av att bli rektorer, prorektorer, dekaner och prefekter – att man inte längre ser på ledarskap som ett slags militärtjänstgöring. Gunnar Brodin, som var universitetskansler i slutet av 1980-talet, sade en gång – apropå de tankar man då hade på att rekrytera chefer från näringslivet till universitet och högskolor – att det framöver snarare skulle bli vanligare att andra sektorer rekryterade chefer från universitet, yrkes- och högskolor eftersom den typen av ledarskap skulle vara mer gångbart i framtiden.



# SUHF

Sveriges universitets- & högskoleförbund

