

**Kapitel i "Hur det blev. Nio vänner reflekterar." VitaTuppen
Stockholm 2007
INGEMUND HÄGG**

Kapitelrubrik: STUDIER UTAN SLUT

"Studier utan slut" kallade Sune Carlson (professor i företagsekonomi i Uppsala) sina memoarer. Jag har tagit mig friheten att använda dessa ord som rubrik för detta kapitel. De passar bra även för mig.

Jag föddes i Stockholm men växte upp i Uppsala i ett liberalt akademikerhem med fyra syskon och mamma som avbröt sina studier när barnen kom. Genom pappa, professor i oorganisk kemi, blev det nära till universitetet i alla avseenden. I Uppsala Högre Allmänna Läroverk var den tidens lärare sådana som idag istället skulle ha varit professorer och klassrummen fylldes med akademikerbarn av vilka inte så få sedan själva blev framgångsrika akademiker. I denna krets av begåvade människor kände jag mig osäker på om jag skulle klara av akademiska studier. Men jag kunde ju försöka. Även om jag gick reallinjen med naturvetenskapliga ämnen var jag nog mer intresserad av annat, inte minst språk.

Från Uppsala universitet till Handelshögskolan

Jag började mina akademiska studier i Uppsala under andra hälften av 1950-talet med att läsa statskunskap och läsa in gymnasielatinet för att sedan ge mig på studier i franska. Så blev det inte. Statskunskapen gav mersmak på samhällsfrågor och det blev statistik, sociologi och nationalekonomi och matematik istället. Med stor studieflyt gick det mycket bra i alla dessa ämnen. Företagsekonomi verkade lockande och eftersom det vid den tiden inte fanns som ämne vid universiteten sökte jag till Handelshögskolan i Stockholm. Där gick det också mycket bra; bland annat tror jag att Bertil Edlund och jag hörde till toppskiktet i tentamen i redovisning och finansiering. Jag fick erbjudande om att gå vidare i forskarutbildning av professor Paulsson Frenckner på området kostnads-intäktanalys och administrativ ekonomi. Headhunting förekom också från företag av olika slag och jag accepterade några intervjuer som jag erbjöds. Men friheten vid en högskola lockade mer.

Samtidigt med forskarstudierna fick jag undervisa och det var med viss skräck jag på darrande ben gick in i aulan på Handelshögskolan för att hålla min första föreläsning. Men det gick och jag blev allt vanare och kom att uppskatta att vara lärare. Forskarstudierna gick inte särskilt snabbt och jag gled en del mellan olika teman för avhandlingsarbetet.

Givande studietid i USA

En riktig skjuts innebar ett intensivt studieår med hög studietakt vid nuvarande Carnegie Mellon University i Pittsburgh, Pennsylvania. Jag gick en del kurser för framstående lärare vid den business school som då sågs som en av de allra främsta i USA. Jag valde den framför exempelvis Harvard. Här var studietakten betydligt högre än den jag mött i Sverige. Jag fick erbjudande om att stanna kvar och ta en Ph.D. men tackade nej, ville röra på mig och drog till University of California i Berkeley där jag en termin fortsatte med en del kurser och seminarier med tyngdpunkt på operationsanalytiska simuleringsmodeller som jag kommit att intressera mig för i Pittsburgh.

Till Uppsala universitet som universitetslektor

Hemkommen till Handelshögskolan fullbordade jag en licentiatavhandling om simuleringsmodeller och fick ut en ekonomie licentiatexamen. Uppsala universitet lockade med sitt första universitetslektorat i företagsekonomi som jag sökte och fick vid den då ganska nyinrättade företagsekonomiska institutionen som leddes av professor Sune Carlson. Det visade sig svårt att kombinera undervisande och administration med att skriva en doktorsavhandling. När ganska snart doktorsgraden ersattes med doktorsexamen med lägre krav och som någorlunda motsvarade en god licentiatexamen enligt den gamla ordningen såg jag det som onödigt att avlägga den nya doktorsexamen.

Jag var den första studierektorn vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet vilket innebar både administrativt och pedagogiskt ledarskap i ett läge där studentantalet ökade explosivt under flera år i följd. Det gav goda erfarenheter av att hantera icke helt enkla personalfrågor. Jag drev pedagogisk kursutveckling med både lyckade och misslyckade satsningar. Viss forskning kunde jag dock bedriva och det blev mer av detta när jag lämnade studierektorsuppdraget. Delvis forskade jag i samverkan med

andra företagsekonomer vilket var stimulerande. Jag blev så småningom docent även om det tog sin tid.

Under Handelshögskoletiden undervisade jag något i samband med högskolans externa verksamhet och jag bedrev lite konsultverksamhet med inriktning på utbildning. Detta avtog sedan jag kommit till Uppsala. Dock var det verklighetens företag som jag var intresserad av att begripa mig på. Jag blev alltmer inriktad på empiriska studier av investerings- och budgeteringsprocesser där företagskontakter var viktiga inslag. Det innebar att jag lämnade den kvantitativa operationsanalysen till förmån för vad som kallades behavioural accounting.

Ett år vid European Institute for Advanced Studies in Management i Bryssel gav goda erfarenheter i denna forskningsinriktning i samspel med forskare från andra länder. Franskan kunde jag ytterligare bättra på. Det blev ju aldrig universitetsstudier i franska men praktikarbete på Gaz de France i Paris under Handelshögskoletiden och flera vistelser vid Centre Culturel Suédois i Paris har hållit franskan och fransk kultur (skönlitteratur och teater) levande över åren.

Ett intensivt decennium vid SNS

Jag blev alltmer intresserad av näringspolitiska frågor. När jag blev tillfrågad om jag ville bli sekreterare i den näringspolitiska utredning som Bengt Rydén skulle bedriva för Industridepartementet var det inte svårt att tacka ja. Det blev inledningen till ett mycket intressant decennium vid Studieförebundet Näringsliv och Samhälle (SNS) i Stockholm. Mitt breda samhällsintresse tillgodosågs i samhällspolitiska studier i spännande mångvetenskapliga konstellationer på SNS. Att samarbeta med historiker, rättsvetare, sociologer, statsvetare och praktiker var berikande. Bokprojektet *Årsredovisningen i framtiden* som var grunden för Vita tuppen blev till bestående glädje.

En verksamhet på SNS som jag fortsatte med när jag återvände fullt ut till Uppsala var ägarstudier – det som senare kom att kallas corporate governance eller bolagsstyrning. Inte minst intressant var att samverka med praktiker – stora ägare – inför boken *Att äga stora företag*.

Mer erfarenhet av administrativt ledarskap inom universitetet fick jag senare under några år som prefekt för företagsekonomiska institutionen i Uppsala med ungefär

hundra anställda. Så småningom blev jag först biträdande professor och sedan professor i företagsekonomi i Uppsala. Förutom prefektskapet och studierektorskapet har ledningsarbete för mig mest inneburit ledning av forsknings- och utredningsprojekt, det vill säga akademiskt ledarskap.

Nyfikenhet på verkligheten i en upplysningstradition

Nyfikenhet på hur saker och ting i samhället förhåller sig och fungerar har styrt mycket av det jag gjort. Det har också lett till att jag blivit något av diversearbetare. Jag har inte blivit den gedigna djupa specialisten på ett avgränsat område. Nya frågor och nya perspektiv har hela tiden lockat. Nyfikenheten har kompletterats med viss förtjusning över frågor som "varför inte tvärtom". Mitt teoretiska intresse har kombinerats med att det är företeelser i omvärlden som jag försökt förstå. Gärna med inslag av "å ena sidan och å andra sidan" och försök att komma ifrån förenklade bilder av företag och av samhället.

Ideella och politiska engagemang

Under studenttiden gick jag in i Liberala studentförbundet och har över åren haft många politiska folkpartiuppdrag både lokalt, nationellt och internationellt. Jag engagerade mig tidigt starkt för svenskt deltagande i EEC, föregångare till Europeiska unionen. Lokalt inom kulturpolitiken var jag under många år med i styrelsen för AB Upsala stadsteater där jag både var vice ordförande och ordförande. Nationellt har jag deltagit i flera folkpartiutredningar. Internationellt var jag under några år President of the World Federation of Liberal and Radical Youth (WFLRY) som samlade unga liberaler från alla delar av världen. Efter det representerade jag folkpartiet i Liberala Internationalens (LI) exekutivkommitté och var under några år ledamot av LI-exekutivens arbetsutskott. Mina liberala värderingar i en upplysningstradition har inte varit svårt att kombinera med forskning och undervisning. Det här liberala engagemanget har tagit rätt mycket tid som jag ser som väl använd. Samma gäller mitt ideella engagemang i Svenska turistföreningen (STF) och särskilt föreningens fjällverksamhet och utvecklingen av fjällturismen i Sverige. Under ett decennium ingick jag i STF:s styrelse. Ett angränsande turistiskt engagemang har jag haft i Europeiska vandrarförbundet (EVF). Att göra långturer vinter och sommar i svenska och norska fjäll och vandring i andra slag av landskap i många europeiska länder har jag förenat med ett aktivt intresse av att öppna för fler och ovana människor att kunna vandra med natur- och kulturinriktning i Europa. Konkreta vandringserfarenheter

kombinerades med idéer om utveckling av vandringsturismen. Att medverka i internationellt samarbete, delvis på gräsrotsnivå, i Europa har varit mycket stimulerande.

De punkter jag presenterar i det följande kan ses om reflektioner, funderingar, undringar, iakttagelser, ibland käpphästar som jag kommit att bära med mig i både arbetsliv och i andra delar av livet. Johan Asplunds *Om undran inför samhället* har inspirerat på flera sätt. Mina funderingar kan ses som försök till dialog med läsaren. De reflektioner jag kommer med är mina egna. Flera av dem har vuxit fram i samspel med några kolleger och vänner. De delas förvissa av många andra. Jag har själv nytta av att då och då påminna mig om de här funderingarna.

Konflikter karakteriserar samhället och måste hanteras på ett civiliserat sätt

Som företagsekonom kom jag tidigt att fundera på förekomsten av olika intressen inom företag och andra slag av organisationer och dem emellan. Det kunde vara intressen knutna till funktioner eller till olika nivåer i ett företag, det vill säga ofta sådant som inte omedelbart rör personliga intressen. Ofta driver företagsledningarna tesen att alla måste arbeta för samma mål vilket ligger en del i. Men det fångar inte intressekonflikter som kan ligga i att marknadsföringsfolket kan se saker och ting i annat ljus än produktionsfolket. Konflikter är till för att lösas säger man. Det gäller att komma fram till lösningar som tillgodoser alla intressen någorlunda väl. Harmoni och balans ska eftersträvas. Jag är inte så säker. Konflikter förekommer i samhället på alla områden, på alla plan. Konflikter är något naturligt – det finns ju olika intressen och sådana kan kollidera. Utan olika intressen skulle både företag och samhället stagnera. Det handlar om att hantera och inte att ta bort konflikter. Det gäller att på ett civiliserat sätt leva med konflikter.

Gör gott säger etikkonsulten. Så enkelt är det inte. Det döljer intressekonflikter och dilemman. Det viktigaste är att vi människor lär oss att identifiera olika intressen och konflikter mellan dessa och att på ett mänskligt sätt hantera dilemman och konflikter. Identifiera och hantera – det är nyckelorden. När ett företag säger upp personal går det inte att bara handla gott och tro att alla intressen kan tillgodoses. Men det bör gå att hantera konflikter mellan företagsledning och personal och mellan personal som får stanna och personal som får gå på ett sätt som respekterar människan och hennes värdighet. Men oftast är det

inte fråga om att hitta en lösning som innebär harmoni och balans.

Det finns många situationer där det som kan ses som moraliskt gott på kort sikt står i konflikt med det som kan ses som moraliskt gott på lång sikt – olika intressen kan stå mot varandra. Det finns situationer där vissa individer kan ställas mot andra individer eller individer mot grupper. Ibland kan man finna att det moraliskt goda för en del av ett företag ställs mot det som är moraliskt gott för en annan del av företaget eller hela företaget. Givetvis finns det överordnade mer absoluta moraliska krav – jag tänker på grundläggande mänskliga rättigheter - som aldrig får åsidosättas. Jag tror att det är viktigare att vi lär oss att upptäcka och klargöra för oss situationer med moraliska konflikter och dilemman än att direkt sträva efter balans och harmoni. Och att också utveckla förmåga att hantera moraliska konfliktsituationer. Det finns flera i och för sig rimliga etiska principer/skolor som inte sällan kan leda till olika lösningsförslag. Det går därför inte att välja ut en etisk skola, exempelvis utilitarismen, och strikt följa den.

Jag tror att det som ses som den svenska konsensusideologin har klara nackdelar och ofta kan försvåra en öppen och värdig hantering av konflikter. När nuförtiden etiska perspektiv ska läggas på det mesta är min slutsats att det är identifiering av konflikter och värdig hantering av konfliktsituationer som bör stå i fokus.

Förenkling kan vara lockande men komplexitet måste likväl beaktas

I min forskning och utveckling av undervisning kom jag snabbt in på behovet av modeller av olika delar av omvärlden. Vi greppar inte verkligheten utan gör oss föreställningar om den. Vi använder modeller och teorier som alltid är förenklingar. Alla faktorer och samband tar man inte med eftersom det varken är möjligt eller fruktbart. Tillsammans med en kollega skrev jag en lärobok om modeller som verktyg i företagsekonomi. Den utkom i flera upplagor över åren.

Den som säger sig ha tagit helhetsgrepp på ett problem och därmed antyder att allt är taget hänsyn till far faktiskt med osanning som jag ser det.

Men det kan också finnas avigsidor av de förenklingar om modeller innebär. Det finns exempelvis ofta en strävan att

sammanfatta information om komplexa företeelser i genomsnittsmått. Medelvärdet är väl det vanligaste och mest missbrukade exemplet på en modell. Enkla indelningar (modeller) av företag i branscher, där det mest typiska får avgöra var ett visst företag hamnar i branschhänseende är ett annat exempel. Genomsnittsinkomster exempelvis för verkställande direktörer döljer information om spridningen inom gruppen. Skillnader mellan män och kvinnor i olika avseenden skymmer spridning inom vardera könet. När det gäller reformer med ekonomiskt innehåll är det alltid lockande för medierna att utropa vinnare och förlorare.

Förutom genomsnittsmått används också ibland extremer, de som ligger långt från genomsnittet åt ena eller andra hållet, det som ibland i statistiska sammanhang kallas outliers. Ibland kan man lära sig mycket genom att studera det avvikande, exempelvis det mycket dåliga företaget eller det mycket framgångsrika företaget istället för att studera det typiska företaget.

”Vi och dom” är en förenkling som är vanlig i många sammanhang. Ibland nödvändig. Men det finns exempel på förödande hopklumpningar av komplexa företeelser: Vi svenskar – dom där invandrarna, vi kristna – dom där muslimerna. Att kategorisera människor endimensionellt är förenklingar som bortser från att vi människor har många identiteter. Exempelvis är jag själv akademiker, Uppsalabo, liberal, fjällvandrare, teaterentusiast.

Det viktiga i företag, organisationer och i samhället är processer över tiden

Forskare inom samhällsvetenskaper samlar ofta data som gäller vid en viss tidpunkt. Så har det varit i min egen forskning när jag exempelvis studerat inverkan av information på beslutsfattande. Det är enklast så. Att följa förändringar av olika slag i företag och samhälle tar tid och forskaren vill snabbt få fram resultat. Ibland jämförs tillståndet vid en viss tidpunkt med tillståndet vid en annan tidpunkt, till exempel hur många företag som använder en viss ekonomisk styrmetod idag jämfört med igår. Lite tillspetsat kan man säga att det enda som är stabilt i livet är förändring. Det kan för forskaren som lever under trycket att snabbt producera artiklar kännas för tidskrävande att följa förlopp i samhället över tiden. Det är enklare med en tvärsnittsanalys. Istället för relevant kunskap

om förlopp över tiden produceras publikationer av föga intresse för andra än forskaren själv och ett fåtal specialister.

När man ser förhållanden som processer över tiden, exempelvis i projekt i företag, strävar forskaren ofta att se sådana projekt som något entydigt som är väldefinierat och som löper på som planerat. Men så var det inte i investeringsprocesser i företag som jag studerade. När jag var uppmärksam fann jag att investeringsprojekten ändrade karaktär, vidgades, delades upp, bromsades in, snabbades på. Diskontinuiteter snarare än kontinuitet karaktäriserar ofta processer i allmänhet och så kallade projekt i synnerhet.

I det här sammanhanget vill jag berätta att litteratur i andra discipliner berikar mig som företagsekonom. Exempelvis har Fernand Braudels verk om medeltida marknader och kapitalism i Europa bidragit till min förståelse av marknader. Också skönlitteratur berikar. Ingen annan stans har jag lärt mig så mycket om vad projekt är för något som i Robert Musils *Mannen utan egenskaper*. Under några år spred jag listor med skönlitteratur som givit mig själv utbyte till företagsekonomistudenterna på grundutbildningen i Uppsala.

Kritiskt förhållningssätt innebär självständighet och öppenhet för argument, inte negativism eller allmänt klander

När jag som handledare i examensarbeten (uppsatser) i företagsekonomi betonade kritiskt förhållningssätt ledde det ibland till att studenterna i sina uppsatser ifrågasatte om de personer de intervjuade talade sanning. Lyckligtvis hade inte alla en så snäv syn på vad som menas med kritiskt förhållningssätt. Intressantare hade varit att analysera vad intervjupersonerna sade, hur de sammanhang de befann sig i såg ut och tolka innebörden i det sagda.

Redan i skolan försöker lärarna få eleverna att vara kritiska, att ta ställning på egen hand. Ibland leder detta till att eleverna tar avstånd från läraren – "jag tror inte på vad du säger", eller "jag får väl tycka vad jag vill". Dessa svar har inget med kritiskt förhållningssätt att göra eftersom det bygger på analys, på vägande av argument för och emot – också vad gäller värderingar, inte bara i fråga om fakta.

Det finns, som jag ser det en skillnad mellan, för det första, kritik lika med klander, för det andra kritiskt förhållningssätt lika med antiintellektualism och negativism och för det tredje kritiskt förhållningssätt lika med självständig bedömning av uppgifter och åsikter från auktoriteter och frihet från förutfattade meningar och fördomar.

Men antiintellektualism har tyvärr stor utbredning i skolan. Frågor som "hur vet du det", "vem säger det och på vilka grunder" borde få större plats och vara naturliga att ställa inför många utsagor om verkligheten. Om studenter som skriver examensarbeten i högre grad skulle anamma ett sådant kritiskt förhållningssätt skulle deras arbeten få högre kvalitet. Ibland är de dock inte hjälpta av sina läroböcker i företagsekonomi där teorier och modeller presenteras utan kritisk granskning av empiriskt stöd och relevans.

Reformer medför både avsedda och oavsedda förändringar, såväl positiva som negativa

Utredningar och analyser före beslut om reformer och förändringar som gäller större system kan aldrig fullt ut förutse alla konsekvenser. Ett litet exempel som jag lärde mycket av var när jag medverkade till en ny modell för undervisning i företagsekonomisk grundutbildning. Jag såg inte alla konsekvenser. De blev synliga först i genomförandet av den nya pedagogiken. Det uppstår oväntade konsekvenser, vissa positiva och andra negativa. Detta ska inte automatiskt ses som misslyckande. Men det bör alltid finnas en beredskap att försöka identifiera det oväntade och se till att det finns beredskap och resurser för att hantera oväntade konsekvenser, både positiva och negativa. Reformen bygger i viss mening alltid på partialanalyser som inte fångar alla systemeffekter.

Offentlig reglering liksom självreglering har både fördelar och nackdelar

En marknadsekonomi kan inte fungera väl utan reglering. Det måste finnas institutionella förhållanden som lagar om avtal, om bolagsbildning (aktiebolagslag) för att nämna några. Utöver lagreglering kan praxis utvecklas med stöd av branschöverenskommelser, genom självregleringsöverenskommelser (exempelvis koder) utan att de tar formen av lag. Vad går överhuvudtaget att reglera? Och av sådant som går att reglera kanske enbart vissa företeelser bör regleras. Därvid blir frågan hur detta bör gå till – exempelvis lagreglering eller självreglering.

Jag har forskat om bolagsstyrning. *Best practice* har här en positiv värdeaddering. Vem tycker inte att det är bra om goda förebilder och exempel lyfts fram till efterföljd? Problemet är att kontexter/sammanhang är olika. Företag har olika historia, de är olika stora, de har olika slag av verksamhet. Förebilder bör alltid sättas in med eftertanke i nya sammanhang och därvid inte sällan modifieras.

Best practice har fått utrymme när bolagsstyrningskoder skapats. Det visar sig då att detta begrepp inte bygger på ingående studier syftande till att hitta bästa praxis. Det handlar istället om vad grupper av experter anser bör vara bästa praxis. Det är alltså ett uttryck för önskemål om hur det bör gå till i en framtid – och där reformerna med säkerhet medför oväntade konsekvenser, det vill säga att faktisk praxis kommer att avvika från koden. Där praxis visar sig överensstämma med koden är detta inte alltid uttryck för en i djupare mening bästa praxis.

Självreglering med koder låter flexibelt och fruktbart. Men risken är att företag som kunde utveckla bättre praxis inte gör det för att det skulle innebära avvikelse från koden. Regelföljande istället för att använda omdöme grundat på kunskap och erfarenhet är en risk i de kodtrender som genomsyrar många delar av samhället och som förstärks när internationell harmonisering eftersträvas. Risk för stagnation istället för innovation. Det gäller alltså att fundera på vad som går att reglera utan alltför stora negativa konsekvenser.

Formaliserad målstyrning har bättre rykte än den förtjänar

Jag nämnde ovan erfarenheter jag gjorde av ett pedagogiskt utvecklingsprojekt i företagsekonomi. Detta byggde på en föreställning om målstyrning av utbildningen. Övergripande mål skulle formuleras och brytas ned och operationaliseras. Vi blev på ett konkret och smärtsamt sätt medvetna om de negativa konsekvenser som uppstod. Och projektet fick ändras kraftigt för att kunna fullföljas. Vi missade en rad saker i vår tro på målstyrning.

Vad ligger då i målstyrning? Förr användes regelstyrning, det vill säga regler om hur saker och ting bör göras. Nu har alltså idén om att det är målen och inte medlen som bör vara styrande fått brett gehör. Men det är inte så enkelt. Det kan vara svårt att hålla isär mål och medel. Och val och precisering av mål kan ibland på ett fruktbart sätt behöva påverkas av tillgängliga medel. Mål är att se som modeller av komplexa företeelser och innebär förenklingar vilket gör att envist fasthållande att det enda som gäller är att uppfylla stipulerade mål kan få negativa konsekvenser. Mål behövs men regler, rutiner och dylikt för handling kan också behövas och styrning ske i ett samspel mellan mål och medel. En särskilt riskabel väg är att satsa på strikt nedbrytning av övergripande mål i mål på successivt lägre nivåer. Detta görs ofta i hierarkiska trädstrukturer som inte fångar samband mellan delmål horisontellt och på andra

sätt än de som kommer till uttryck i trädets grenar. Jag var ju en gång i tiden troende när det gäller målstyrning i mina försök att använda sådan styrning i företagsekonomisk utbildning i Uppsala. På ett konkret sätt blev jag varse många negativa konsekvenser. Detta är en av grunderna för min skepsis mot trosvis målstyrning.

Transparens förutsätter relevant information

När jag i början av min forskningsverksamhet studerade inverkan av information på beslutsfattande fann jag att avgörande för om informationen fick användning, kom till nytta, var beslutsfattarens mottaglighet i termer kunskaper att relatera informationen till och tolka den.

Transparens, öppenhet, genomsynlighet har en positiv laddning. Ingen kan väl vara emot fullständig information, att företag, förvaltning och andra inrättningar fullt ut informerar om sin verksamhet? Den svenska offentlighetsprincipen lovordas och mina kritiska synpunkter på transparens går inte ut på att minska eller avskaffa denna viktiga princip. Om man ser till mottagaren av information är det inte säkert att mycket information är bättre än mindre information. För mycket kan innebära svårigheter att se skogen för bara träd. Information är inte detsamma som kunskap. Kunskap finns i huvudet på mottagaren och förmågan att tolka information bygger på sådan kunskap. Informationens relevans för mottagaren blir avgörande. Utan relevans kan information motverka istället för att bidra till transparens

Universitetens viktigaste uppgift är att vara den plats där människor kan skaffa sig utbildning till nytta för sig själva och samhället

Forskning, säger många universitetslärare och politiker, är den viktigaste uppgiften för universiteten. Universitetslärare talar ofta om sig själva som forskare, inte som lärare. De talar om det viktiga att få forskningsmöjlighet och att producera forskning, inte om undervisning som ses som en börda. Jag skulle ibland vilja vända på detta och tala om undervisningsmöjlighet och forskningsskyldighet. Och inte bara fokus på excellenta forskningsmiljöer utan även på excellenta utbildningsmiljöer. Är det inte människor med värdefulla kunskaper som är det viktigaste eller åtminstone lika viktigt som forskning? Kunskaperna är inte detsamma som de ord och bokstäver och formler som finns i rapporterna utan det

som finns i huvudet på människor. Därmed bör lärarrollen lyftas. Läraren kan inte ses som ett av många hjälpmedel utan som något unikt i dialogen mellan lärare och studenter. Det förstod jag inte i början av min verksamhet som universitetslärare. Det är i denna interaktion som lärarens och studenters mål bör fångas upp och i vilken kunskap skapas. Ett universitet är sina människor, det vill säga lärarna och studenterna. Detta är grunden för framgångsrik forskning. Den verksamheten utförd på universitet kan inte ersättas av forskning som utförs på forskningsinstitut där studenterna inte finns med och där utbildning inte bedrivs.

Akademiskt ledarskap är viktigare än administrativt ledarskap

Under de decennier jag vistats i den svenska universitetsvärlden har universiteten förändrats i många avseenden. En sådan förändring är uppbyggnaden av administrativa enheter och rutiner. Allt fler personer ägnar sig åt administrativa uppgifter omkring kärnverksamheten. Det hänger i inte obetydlig mån samman med att marknads- och managementtänkande och mer avancerad ekonomistyrning fått allt större genomslag, något som en företagsekonom i och för sig kan ha god förståelse för. Men det har åtföljts av både åtskillnad och maktförskjutning mellan administrationen och kärnverksamheten, det vill säga utbildning och forskning. Tidigare kunde det vara en professor som skötte båda delarna och även den så kallade tredje uppgiften, samverka med det kringliggande samhället. Nu har separationen gått så långt att högskolor söker kandidater till rektorsposten utanför universitetsvärlden för att få professionella administrativa ledare..

När administrativa uppgifter tidigare kunde hanteras tillsammans med utveckling av undervisning och forskning av en eller ett fåtal personer fanns det inte anledning att uppmärksamma skillnader mellan akademiskt och administrativt ledarskap. De administrativa ledarna var också akademiska ledare. Men att det nu föreligger en klar skillnad mellan akademiskt och administrativt ledarskap uppmärksammas inte, och inte heller att uppmärksamheten i så hög grad riktas på det administrativa ledarskapet. Det innebär att det akademiska ledarskapet försummas. Det händer till och med att det administrativa ledarskapet av akademisk verksamhet betecknas som akademiskt ledarskap, vilket helt döljer distinktionen.

Den ideala organisationsformen för själva kärnverksamheten är kollegiet med alla disputerade lärare och seminariet där även studenterna är med. Där utövas ledarskap genom samspelet i den professionella gruppen, och där är det den professionella kompetensen som ger legitimitet och därmed inflytande. Det är många som på en institution kan ha till uppgift att företräda sitt ämne. Det får inte inskränkas till dem som med en föråldrad term alltjämt på många håll kallas ämnesföreträdare och bygger på rester av det professorsvälde som karakteriserade det gamla universitetet. Att företaget och aktiebolaget ibland ses som förebild – och ibland till och med att studenterna ses som kunder - är beklagligt eftersom man då inte tar till vara vad ett universitet bör vara.. Universitetens uppgifter är att utgöra arena för samhällets självreflexion och för att föra vidare och utveckla kunskaper . De bör ses som en tredje sektor i samhället vid sidan av stat och marknad. En huvuduppgift för administrativa chefer på ett universitet måste därför vara att bidra till att ge plats för och utveckla det

akademiska ledarskapet. I viss mening kan de båda slagen av ledarskap ses som sidoordnade med samverkan sinsemellan i konstruktiva former.

Jag stortrivs med mina studier utan slut i universitetsvärlden. Det jag åstadkommit är snarare nya frågor, nya perspektiv än lösningar på problem. I det hänseendet är jag nog en ganska normal samhällsvetare. Jag räknar mig inte till de främsta inom företagsekonomin i landet. Men jag anser inte att jag uppnått min inkompetensnivå! Det jag åstadkommer är av hygglig kvalitet i undervisning och forskning. Akademier och lärda sällskap som samlar den yppersta eliten av universitetslärare har jag inte inbjudits att bli medlem i. Vad jag möjligen ibland saknat i min universitetsvärld är de fora för diskussion över ämnesgränser som sådana sällskap kan vara. Under min uppväxt fick jag del av sådan diskussion genom min pappa. Han var bland annat ledamot av Kungliga Vetenskapssocieteten i Uppsala och kunde vid vårt frukostbord på lördagmorgnar berätta om sådant som tagits upp där kvällen innan. Jag lyssnade med stora öron och ville nyfiket veta mer. Jag förblir evig student med studier utan slut.