Studenter som tar ansvar

Stråhlman, Christian

Published in: Framtiden börjar nu – antologi för dialog om den svenska högskolan 2030

2013

Link to publication

Framtiden börjar nu

Utbildning och forskning i ett framtidsperspektiv, en antologi för dialog om den svenska högskolan 2030
Framtiden börjar nu
Utbildning och forskning i ett framtidsperspektiv,
en antologi för dialog om den svenska högskolan 2030
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
Tfn: 08-321388
Fax: 08-329370


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.


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 framtid Sverige och världen.

Pam Fredman
Ordförande, SUHF
I slutet av 2011 inleddes 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 Mitt-universitetet (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 förbundade 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.


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


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


I det tredje och avslutande avsnittet profil menar Mikael Alexandersson att standardiserade utbildningsområden, normerande utvärderingar och formalistiska krav på sam- syn 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
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. Förtoende från allmänhet och folkvalda politiker är därför av högsta betydelse. Högre lärosäten i Sverige kan glada sig åt högt förtoende från allmänheten, vilket i sin tur kräver ständig observans från lärosätena att följa sina egna grundläggande värden och lösa sina uppgifter med högsta kvalitet. Förtoendet för SJ rasar när tågen inte går i tid eller inte går alls under vintern. Förtoendet 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.

Två fundament


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 värdegrunden 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 värdighet 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.


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

Många lärosäten har antagit egna dokument med etiska riktlinjer. En förnyad gemensam diskussion inom högskolevärdlen 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 tvivel 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”.

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


**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. Högt-

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...](image-url)


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 förenar sektorn och inte minst strävan efter hög akademisk kvalitet; jag använder presensformen “förenar” 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 kvalitet mäts finns olika uppfattningar om. Desto viktigare är att universitet och högskolor klart står upp för och manifestera att akademisk kvalitet har en viss ofrånkomlig innebörde 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 värdenutrala. Dessutom finns ett ansvar för att överväga konsekvenserna av den utbildning och forskning man bedriver. Det behöver preciseras och gäller naturligtvis inte att t ex ta 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 industri 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 enstaka röster som hörs borde få stöd. Lojaliteter till ekonomiska intressen som sponsrar viss forskning, det må gälla militärdemokrati komplex, telekomindustri, bilindustri eller läkemedelsföretag, kan utgöra hinder liksom lobbyister som ”lungrar” 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 insiker 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 milleniemål och post 2020-agenda behöver lärosätena bli mer högröstade.

**Spiegel 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, analysriktedom 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 seriös inlägg och välunderbyggd analys är större än kanske någonsin.


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 meritering 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.


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. 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-
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 entrepreneurism 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 pressure 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 the 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 university “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 2 3 league tables are a seductive device.

---


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. 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.

---

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. 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-

---

5 The Royal Society. Science as a public enterprise. June 2012 (www.royalsociety.org)
cation such that we have become too cap-
tive to the immediate economic objectives
to which governments increasingly point us?
Are academics, cocooned in a mantle of cor-
porate 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 soci-
ety as agents for the implementation of gov-
ernment 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 mag-
nitude, 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, of-
ten in a novel guise, and what seem to be
unalterable features can vanish in the twin-
kling 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 re-
sponse to a dominant discourse about eco-
nomic growth and the role of the sciences,
which implicitly dismisses the roles of the
humanities and social sciences, has the po-
tential 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 stat-
ed what their progenitors believed were uni-
versal principles, such as The Universal Decla-
ration of Human Rights, the Preamble to the
US Constitution or the Magna Charta of the
Liberties of England. Sadly, it reads as if writ-
ten 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 prin-
ciples: university autonomy and indepen-
dence 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 Euro-
pean 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?6

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

---

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”.

7 W. Shakespeare. The tragical historie of Hamlet, Prince of Denmark. 1601
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 omvärldens behov måste universitetens forskning och undervisning vara moraliskt och intellektuellt oberoende av alla politiska, ideologiska och ekonomiska maktgrupperingar.

(Ur Universitetens Magna Charta, antagna 1988)


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 ”Universiteten 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 framtid. Men hoten mot de akademiska dygdena 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.


Jag tror att hänvisningarna till känsla påtagligt ofta är en genväg när vi inte orkar tänka en tanke till slut eller inte förmår skapa ett språk som på ett universellt plan förmedlar det vi upplever. På samma sätt kretsar allt för ofta i en spänning av icke-falsifierbara fördomar, mytologi, konspirationsteorier och anekdotisk bevisning.

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

I akademiska och politiska debatter har ”valfrihet” ofta varit en fråga av marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Dessa debatter har oftast inte förhandlat om rationell argumentation, och därmed fått få till stånd en kunskapsbaserad diskussion. Argument byggda på känsla är lätt att manipulera och påtagligt ofta brister på grundläggande grunder som logiska argument och förnuftsmässiga resonemang.


Jag tror att hänvisningarna till känslan påtagligt ofta är en genväg när vi inte orkar tänka en tanke till slut eller inte förmår skapa ett språk som på ett universellt plan förmedlar det vi upplever. På samma sätt kretsar allt för ofta i spänningen av icke-falsifierbara fördomar, mytologi, konspirationsteorier och anekdotisk bevisning.

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

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

I akademiska och politiska debatter har ”valfrihet” ofta varit en fråga av marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Dessa debatter har oftast inte förhandlat om rationell argumentation, och därmed fått få till stånd en kunskapsbaserad diskussion. Argument byggda på känsla är lätt att manipulera och påtagligt ofta brister på grundläggande grunder som logiska argument och förnuftsmässiga resonemang.

I akademiska och politiska debatter har ”valfrihet” ofta varit en fråga av marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Dessa debatter har oftast inte förhandlat om rationell argumentation, och därmed fått få till stånd en kunskapsbaserad diskussion. Argument byggda på känsla är lätt att manipulera och påtagligt ofta brister på grundläggande grunder som logiska argument och förnuftsmässiga resonemang.

I akademiska och politiska debatter har ”valfrihet” ofta varit en fråga av marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Dessa debatter har oftast inte förhandlat om rationell argumentation, och därmed fått få till stånd en kunskapsbaserad diskussion. Argument byggda på känsla är lätt att manipulera och påtagligt ofta brister på grundläggande grunder som logiska argument och förnuftsmässiga resonemang.

I akademiska och politiska debatter har ”valfrihet” ofta varit en fråga av marknadsföring och försäljning av den egna kunskapen. Dessa debatter har oftast inte förhandlat om rationell argumentation, och därmed fått få till stånd en kunskapsbaserad diskussion. Argument byggda på känsla är lätt att manipulera och påtagligt ofta brister på grundläggande grunder som logiska argument och förnuftsmässiga resonemang.

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 bredda och gemensamma kunskapstillväxt som är nödvändig i en framtid där vi kommer allt närmare varandra.

Inom akademin 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 akademin tolkas, förstås och hanteras samtida debatter och politik. Inom akademin 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 akademin med sina dygder den sälta som krävs för att samhällsutvecklingen skall vila på förnuftsground och inte på känslans primat.
Vi tar akademin 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 bygga på en idé om att akademin behövs och är nyttig. Men på vilket sätt?


För mig är svaret på frågan om varför akademin 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 ängest över vad dagens klimatpåverkan får för konsekvenser för kommande generationer. I samtliga av dessa sammanhang är nämligen akademin helt avgörande.

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

Idag saknas en tydlig överenskommelse mellan akademin 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 akademin 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...

**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 akademin kan anses legitim, ändamålsenlig och uppbära en god värdegrund är det nödvändigt att beskriva vad jag menar är unikt med den.


**Frihetsforumet – akademins betydelse för individen**

Individens intresse i akademin 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.

Akademin 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 akademin 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 akademin som frihetsforum. Det är ett självändamål.

Sannolikheten för att en person ska engagera sig i akademin 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 angeäsät för både ett rättvist och gott samhälle att inse och aktivt motverka detta. Görs inte det riskerar akademin 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 innehåller sämre socialt, ekonomiskt och kulturellt meddelade människor i relativt elände.


Framtidsgaranti – akademin som nav i samhället

Med sin kärnverksamhet att skapa och sprida kunskap i olika former bär akademin på en oumbärlig kapacitet att möjliggöra människhetens 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.


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

För att lyckas med detta räcker inte en välfungerande grund- och gymnasieskola som ger människor de färdigheter och förkunskaper som är nödvändiga för ett akademiskt liv. En bred förståelse för varför den demokratiska akademinen 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 akademinen, 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 akademin, 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 akademins fulla potential som frihetsforum och framtidsgaranti. En sådan vision förutsätter att vi anlägger ett långsiktigt perspektiv och formulerar mål om vad akademin ska vara. År 2030 hoppas jag därför att vi har etablerat den demokratiska akademin.
Högskolans uppdrag i framtidens samhälle

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 höskolor. 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 valvet av utbildningsort. Studenterna kommer att se på utbildning som på ett smörgåsbord.

Framtidens högkolesektor
Kristina Josefson

1 För djupare beskrivning av rektornas framtidsvisioner se Samtal med högskoleretor och studenter om framtid 2030: http://www.suhf.se/arbetsgrupp/framtidsanalysforhogskolesektornmedsiktepa2030

Studenterna kommer att se på utbildning som på ett smörgåsbord och ta de kurser som de tycker verkar bäst.
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 års populations under 25 år kommer att studera vidare på högskola eftersom det i princip kommer att vara en förutsättning för en god utveckling i arbetslivet.


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 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 anknytningen. 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.


Eftersom fler personer kommer att utbilda och vidareutbilda sig på en alt 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 lärosätena 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.


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 förstörande 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 t ex allianser kommer att kunna bildas av egen kraft och inte genom politiska beslut.

I denna framtidsbild värderas kunskap högt och det finns en vilja att använda skattepenger 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".

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.
En av de mest framträdande trenderna under de senaste decennierna är en fortsättningsfull 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 globalisering) 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 fortsättningsfull globalisering diskuteras frågor kring högre utbildning och forskning fortfarande ofta som en huvudsak nationell fråga. Visserligen finns det en utbredd medvetenhet om att forskningen i sig är internationell och av behovet av införande...

---

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 höskolor jämför sig med och konkurrerar framförallt med varandra, inte med sina motsvarigheter i andra länder.


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 elitenheter som Princeton, Yale, Stanford och MIT. I Sverige har distansutbildningar ofta ett lägre anseende än campusutbildningar, och utvärderingar visar att genomströmmningen 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 världsländske forskare och pedagoger erbjuder professionellt producerade föreläsningsfilmer 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 höskolor. Den kanske viktigaste utmaningen handlar om hur den ökade konkurrensen om såväl studenter som framgångsrika forskare och pedagoger ska mötas. Varför ska framgångsrika forskare och pedagoger ska mötas. Varför ska framgångsrika forskare – som i takt med sjunkande fakultetsmodell i allt högre utsträckning förväntas finansiera sin egen forskning – välja att vara verksamma vid svenska universitet och höskolor när det blir allt vanligare att röra sig över gränserna och när villkoren i termen 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 höskolor 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 världsländske experter och pedagoger? Hur starkt kommer utbildningarna vid svenska universitet och höskolor stå i konkurrensen med nätbaserade kurser från elitenheter? Hur starkt kommer utbildningarna vid svenska universitet och höskolor stå i konkurrensen med nätbaserade kurser från elitenheter som Yale eller Stanford om arbetsgivare i ökad utsträckning börjar acceptera 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 framtidens 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 förmå formulera bättre svar än hittills när den framgångsrika forskaren eller pedagogen frågar sig varför de 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


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


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

**New Academic Management och omvälden**

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 kvalitetsgranskningssystemet, 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 granskningsorganisationerna på ett sätt som ytterst syftar till att skapa ett förortroende för lärosätets utbildning, forskning och samverkan i det omgivande samhället i regionen och nationen, och vidare, europeiskt och globalt.


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 akademin 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.

**Kvalitet och konkurrenskraft**


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 kvalitetsskäl resurser mellan olika enheter – man belönar de framgångsrika eller stötter de svaga, man lägger ned svag verksamhet vars framtid ter sig mörk och man startar ny verksamhet som man tror har framtid 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.


Bäst utvecklad är metoden för att utveckla forskningen, men steg har tagits för att utveckla utbildning, samverkan, administration och ledningsarbete med hjälp av kollegial granskning. På dessa områden bör akademien arbeta vidare för att bättrade 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 ”lågvattenmärket”. 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 akademin står fri från starka ytterpåtryckningar, och att den enskilde läraren/forskaren (och lärar-/forskargruppen) även står fri från intern styrning av sin under visning och forskning?


**Kollegiala ledningsorgan som aktiv ledning**


Dekaner och många prefecter lever här


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.
Vår uppdragsgivares roll


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?


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

Att lägga den direkta granskningen av utbildningar på lärosättena, och att låta staten kontrollera att det ansvaret tas, gynnar således framväxten av en ansvarstagande kvalitetskultur. Och kultur är långt mer kostnads effektiv än kontroll. Sverige har faktiskt inte råd att gå någon annan väg.
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 räcka. 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 verkliga i eller för akademins utveckling.

Som ledare


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 lustfytt. Mycket handlar om att förenka 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


Utöver statistiska verksamheter utvecklar det kollektiva minnet.

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 uträttar mirakel!


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.


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-

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 konserveras, bryta oss in i det bepanskade och väcka tilltro till intuition, lust och nyfikenhet som drivkraft.


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...


underhållande ögonblick eller omtumlande överraskningar?


Kor drömer 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.


Fast det är klart, idag är rektorsuppvaktningen 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 styra lärosättena tillsammans med lärare och övrig personal.


Man måste dock inse att studenter har andra förutsättningar, andra styrkor och andra svagheter. Därmed har studenter andra behov för att kunna delta i akademiens 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.


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

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

Ingenting blir framgångsrikt om inte partnerna har förtroende för varandra. De gårner studentrepresentanter blir dåligt bemötta i akademin 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 grund om man ökar båda parters 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 delta 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.


Studentkårerna och studentlivet i övrigt är


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 effektiverats och förbättrats är tydligt, men kopplingen mellan student, kår och lärosäte är inte längre
Dialog – modet att utmana

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

Jag syftar på högskolesektorns och vetenskapsamhällets 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.


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 två sätt: Lärosätena får ”betalt” för sin utbildning för det antal studenter som godkänns, forskning får basanslag och forskare får externa medel som sökts i öppen konkurrens.

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


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 nedsläende 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 trampmontör längre minns hur man bygger en hel cykel. Ingen av växelexperterna 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.


**Dialogen och kreativa och dynamiska forskarmiljöer**


Vi kan ge varandra lite tid att vara nyfikna på någon annans forskning (och rentav tid att vara förutsätningslös 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.


**Dialogen och meritokratin**


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 lärosättena ska vara en relevant röst.


Glappet mellan andelen kvinnliga forskarassistent 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.


**Dialog och trovärdighet**


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, antroposofiska budskap, spökprogram i tv, konspirationsteorier, antroposofiska medicinerna, spökprogram i tv, konspirationsteorier, antroposofiska medicinerna, spökprogram i tv, konspirationsteorier, antroposofiska... Och vi hade väl absolut inte räknat med att en parapsykologiprofessor i Lund skulle tänja så frejdigt på vetenskapens gränser.


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


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 besætningstagerne 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


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

En interdisciplinær tilgang

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 universitetcet i 2012 fem nye interdisciplinære centre, der bringer de bedste forskere fra de fire hovedområder sammen omkring et række fælles forskningsspørgsmål. For eksempel skal forskere fra blandt andet bioscience, biomedicin, mikrobiologi, geologi og folkesundhed i regi af Arctic Research Center forskes 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, lige som der gennem en årrække er igangsat en lang række konkrete interdisciplinære projekter på tværs af universitetet.
**Endnu bedre talentudvikling**


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 universitetsernes 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 fornødent 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 firstrengede mission for ”quadrouple helix”-modellen. Efter universitetsets opfattelse er den firstrengede 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 firezstrengede mission.


Målet med den ledelsesmæssige reform var at skabe større sammenhæng mellem den firestrengete 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.

“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.


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 beviges over 40 % af forskningsbevillingerne i konkurrence, og resten indgår i universiteterernes basisbevil-

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."
Goda förutsättningar och nya utmaningar


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 tillgängen 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.


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 arbetsmarknadsgäst. 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 uppfinnningar men utan kunskap om hur uppfinnningarna 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, inlärningen 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.


### 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?”.


Min erfarenhet från företagandet i TAT (The Astonishing Tribe) är att de bästa rekryteringarna 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 akademin.

Sveriges högkolekarta 2030

**Konkreta förslag på förändringar i dagens högskolesystem**

- Öppna upp läranderummet 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 prestationgrad 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 knyta studenterna närmare högskolan även efter avslutad utbildning. Alumnernas deltagande i olika utbildningsmoment är ett enkelt sätt att skapa relevans genom samverkan med näringsliv.
- Systematisera uppföljning av vad som egentligen hände 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.
- Hjälp 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.


"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). Åventyrssajten 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".


För att kunna utmana behövs akademisk frihet och autonomi


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 oförvägget praktiserad yttrandefrihet utan också om effektivt sanningssökande. 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 värda 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 ängsiga sidoblickar ska kunna utforma nya vetenskapliga metoder och utveckla nya kunskaper krävs ytterligare en sak. Det är att forskare, lärare och studenter ständigt orka utmana sig själva, genom att självkritiskt ifrågasätta
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 inlåsningseffekter, gruppstänkande, skrällkandande 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 yterst finns till för att bidra till samhällets utveckling. Frågan gäller inte om universitet och högskola ska vara samhällsnyttiga, utan hur nytta 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 att klättring politisk styrning av forskning och utbildning.


Men finns det verkligen en nödvändig motsättning mellan nyfikenhetsstyrdforskning där forskarnas och forskarsamhällets egna prioriteringar sätter agendan, och behov- 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.


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 samspele. 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 vändig utmaning för den som försöker utveckla framtidens utbildnings-, forsknings- och innovationsmiljöer!


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.


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-

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, livslångt 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.


**Referenser**

Profil: olikhet för mångfald – en nödvändig styrka
Inledning


1 Ur ”Den nationella innovationsstrategin”, Näringsdepartementet N2012.27

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

**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 yttelinjen, 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 differereras 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, personall, externa samverkanspartners, finansiärer, 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 verktøy som möjliggör för en verksamhet att kunna differentera 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-


---

Profileringsprocesser utvecklas.\textsuperscript{3}

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.\textsuperscript{4} 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.\textsuperscript{5} 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 profila sitt utbildningsutbud ytterligare och samverka sinsemellan.\textsuperscript{6} 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 tillräckligt med framtida problem. I den statliga 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.\textsuperscript{7} 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.


\begin{itemize}
  \item \textsuperscript{4} Regeringens proposition 2012/13:30: Forskning och innovation.
  \item \textsuperscript{5} Se exempelvis. Högskoleverket 2007: Verksamhetsplan för Högskoleverket kalenderåret 2007.
  \item \textsuperscript{6} Högskoleverket 2007: Verksamhetsplan för Högskoleverket kalenderåret 2007.
  \item \textsuperscript{7} Ett utvecklat resurstilldelningssystem för högskolans grundutbildning (SOU 2005:48).
\end{itemize}

**Profilering av form eller innehåll?**


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


"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."
Nordiske universiteter og højskoler har stort set alle en fælles historisk baggrund, hvor man har været offentlige nationale monopolier. 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 alderede nu forberede os på en anderledes fuld 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).


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

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 gennemsnitkvalitet. 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 leve 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

**Inom högskolesektorn be- höver vi bättre tillvarata det som är unikt och originellt, det som stickar 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 Mintzberg’s terminologi (andre eksempler er f.eks. hospitaler). Det betyder at de er organisatorer 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 formålstjenlign, er, at opgaveløsning og dens tilrettelæggelse 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 føler 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 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 udråbt 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 mellemledelse 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 ødelægger 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 adfærd 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
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 dette for øje, kan man lykkes med at lave fælles strategiske koordineringer i et professionelt bureaukrati med meget decentralisering og lokal autonomi.


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 kendtegnet 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 rammesætende 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?**

organisationer overleve den stigende internationale konkurrence.


Vad är bildningens roll i högre utbildning?

Ingela Josefson


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.


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 Larssons 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 människokännedom, som människor utan lärdom kan lägga i dagen. Utan människokännedom, menar Larsson, blir människor obetydligare, ointressantare och lätt enfaldiga, så fort de rör sig utanför sitt eget ämnesområde.

Verkligheten är mer komplex än det modellerna förmår fånga.


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 beprövat erfarenhet.

**Vad är beprövat erfarenhet?**


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


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 lära 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 överbygga 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?**


Impulsen kommer från USA, där ett trettiotal Liberal Arts Colleges verkar utfri från 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 att förstärka kvaliteten i utbildningen på våra lärosäten.

**Litteratur**


**Profil och 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 känd som tillväxtkonomier 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 pryler.

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 tog stoltsade med hypermodernt 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.


Vi värdesätter kunskapen om verktyg och material.

Att blanda high-tech, spetssteori 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 möjligt än att helt och hållet designa i datorer. Men det är definitivt en profil. Och i allra högsta grad kultur.


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 båddar 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 risikotagarande.

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

I kombinationen historiskt – nytt finns således ytterligare en pusselbit i vad som är lärosäters 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 företräda av svenska arkitekter, företrädesvis män från de övre medelklassen. Vidare såg Kennedy en rad tecken på hur miljön på Konstfack disciplinerar studenterna så att en slags Konstfacks-estetik tenderar att gång på gång återfödas och premieras, uttryck som upprepar en estetisk koncensus.


**Autonomi och profil är ett**


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 bjudas 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 samgåanden.

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 län- der, kulturell integration, mänskliga rättigheter, energiförsörjningen, hoten mot miljön, krig och hungersnöd, välfärdens utmaningar, tillväxt och konkurrenskraft, tillgång till rent vatten, hälsa, åldersexfördelningar 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 oöverträffad 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 ansvaret och akademisk frihet som grundstår universitet och högskolor som självständiga institutioner och samhällsaktörer.

...en öv...
**Dialog**
--- modet att utmana

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

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 disciplingränser 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 erövras.
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.
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

Søren Barlebo Rasmussen

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

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 bedömmargrup-
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 vetenskapshelheter. 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**


**Ingela Josefson**


**Kristina Josefson**

**Maria Lantz**

Maria Lantz är konstnär, skribent och rektor för Konstfack.

**Efva Lilja**


**Ludvig Linge**


**Anders Malmberg**


**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**

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 breda 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.