

MAGNUS SÖDERSTRÖM

Ledning och ledarskap i högskolan

Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2014



National Library
of Sweden

och möjligheter

Rapport utarbetad på uppdrag av högskoleutredningen.

SOU 1992:15

Ledning och ledarskap i högskolan

– några perspektiv
och möjligheter

Rapport utarbetad på uppdrag av högskoleutredningen.

Ref KB Oc.



Statens offentliga utredningar
1992:15
Utbildningsdepartementet

Magnus Söderström

Ledning och ledarskap
i högskolan
– några perspektiv och
möjligheter

SOU och Ds kan köpas från Allmänna Förlaget, som också på uppdrag av regeringskansliets förvaltningskontor ombesörjer remissutsändningar av dessa publikationer.

Adress: Allmänna Förlaget
Kundtjänst
106 47 Stockholm
Tel 08/739 96 30
Telefax: 08/739 95 48

Publikationerna kan också köpas i Informationsbokhandeln, Malmtorgsgatan 5, Stockholm.

I Högskoleutredningen ("Grundbultens") uppdrag ingår bland annat att belysa olika möjligheter att höja grundutbildningens kvalitet inom högskolan samt att förbättra anknytningen mellan forskning och grundutbildning. En av flera förutsättningar för detta torde vara att utveckla ledningsformer och ledarskap, särskilt på institutionsnivå, inom högskolan.

För att klarlägga vilket slags kunskap som därvid skulle kunna inhämtas från tillgänglig forskning i fråga om ledningsutveckling har föreliggande rapport utarbetats. Med tanke på omfattning och tid har det givetvis inte varit möjligt att utarbeta en fullständig översikt över detta omfattande kunskapsområde. I stället har jag valt att urskilja ett antal aktuella perspektiv inom ledarskaps- och organisationsforskningen som på olika sätt kan bidra till ökad kunskap om högskolans ledningsfrågor.

Arbetet har begränsats till forskning och annan litteratur inom främst beteendevetenskaplig och företagsekonomisk organisationsforskning. Det innebär att t.ex. statsvetenskapliga, juridiska eller psykologiska aspekter på ledningsfrågor inte kunnat inrymmas i framställningen.

Arbetet har utförts under november–december 1990 vid Institutet för Personal- och Företagsutveckling, Uppsala, vilket ägs av bl.a. Uppsala universitet och Sveriges lantbruksuniversitet. Rapporten presenterades vid ett seminarium om ledningsfrågor i högskolan, som anordnades av Högskoleutredningen i februari 1991.

Magnus Söderström

1	Bakgrund och syfte	7
1.1	Inledning	7
1.2	Metod, källor och disposition	8
2	Begrepp och definitioner	11
2.1	Ledning, ledarskap och ledningskompetens	11
2.2	Begreppet perspektiv	12
3	Det historiska perspektivet	15
4	Vad kan då ledarskapsforskningen bidra med?	21
4.1	Individperspektivet	21
4.2	Organisationsperspektivet	24
4.3	Det interaktiva perspektivet	27
4.4	Det strategiska perspektivet	30
4.5	Tillämpningar inom universitet och högskolor	37
5	Kunskapsföretaget – ett nytt perspektiv?	41
5.1	Tjänsteproduktionens särart	41
5.2	Kunskapsföretaget som begrepp	42
5.3	Hur leda kunskapsföretagen?	50
6	Det professionella perspektivet	53
6.1	Professionsteori som perspektiv	53
6.2	Den multiprofessionella organisationen	59
6.3	Hur leda multiprofessionella organisationer?	62
7	Det offentliga perspektivet – vad innebär det?	67
7.1	Skillnader offentlig – enskild verksamhet	67
7.2	Från regelstyrd myndighet till gränsorganisation	69
8	Röster om högskolans ledningsfrågor	73
9	Vilka ledningsprinciper behövs inom högskolan? ...	79
9.1	Grundbultar och helhetssyn	79
9.2	Omvärlden, särarten och behovet av "bärande idéer"	81
9.3	Ledningsorgan, ledare och organisationsformer	84

10	Hur utveckla ledningskompetens?	87	SOU 1992: 15
10.1	Inledning	87	
10.2	Från specialisttänkande till ledartänkande	89	
10.3	Skiss till en pedagogisk utvecklingsstrategi	91	
	Litteratur	93	

1.1 Inledning

Ett antal utredningar, handböcker och debattinlägg har under senare år behandlat ledningsfrågorna inom universitet och högskolor. Ofta har det skett som en del i en annan diskussion, i andra fall har ledningsfrågorna varit själva ämnet. I dag finns därför ett relativt omfattande underlag för fortsatt utveckling av ledning och ledarskap, en utveckling som ju från högskoleutredningens perspektiv är en av nyckelfrågorna när det gäller att utveckla utbildningens kvalitet i framtiden.

Samtidigt kan vi notera hur väsentliga ledningsfrågorna också blivit i många andra organisationer i 1980- och 90-talens samhällsliv, från de stora, traditionella industriföretagen till den växande tjänstesektorn och de nya s.k. kunskapsföretagen. En kärnfråga är vidare den offentliga sektorns stora omställningsproblem, där ledningsproblemen allt tydligare sätts i centrum.

En intressant fråga är förstås, mot denna bakgrund, i vilken utsträckning högskolans ledningsfrågor kan utvecklas genom inspiration och erfarenheter från dagens forskning kring ledning och ledarskap men även från debatten i allmänhet inom detta område. Högskolans ledningsfrågor kan då betraktas från i första hand tre olika utgångspunkter.

En första sådan är då de senaste årens forskning och debatt om ledning, ledarskap och organisationsfrågor i allmänhet inom beteendevetenskaperna och även företagsekonomi, en forskning och en debatt som haft en betydande omfattning under de senaste åren.

En andra utgångspunkt är ledning och ledarskap i den speciella typ av organisationer som högskolan utgör, nämligen de s.k. kunskapsföretagen. Här har de allra senaste årens utveckling försett oss med uppmärksammade böcker och andra inlägg kring särarten i dessa organisationer, låt vara att det än så länge inte finns någon omfattande forskning att tillgå just kring denna speciella aspekt.

En annan särart utgör en tredje utgångspunkt, den särart som består i att universitet och högskolor är offentliga institutioner och därigenom har särskilda förutsättningar för ledning och ledarskap jämfört med traditionella företag. Självklart kan man fundera över om detta är en särart. I ett land som Sverige är ju offentlig verksamhet i olika former i själva verket nästan lika vanliga organisationer som de privata företagen. Men huvuddelen av ledarskapsforskningen har ändå behandlat företag och därmed

jämförbara organisationer och endast i mindre grad lyft fram den offentliga sektorns speciella ledningsfrågor, därav denna infallsvinkel.

Dessa tre utgångspunkter: den *allmänna ledarskapsforskningen*, ledning inom *kunskapsintensiva organisationer* och ledning inom *offentlig verksamhet* med dess särskilda förutsättningar, utgör grunden för den fortsatta analysen av högskolans ledningsfrågor i denna rapport.

Mot denna bakgrund är syftet med rapporten att *utifrån olika perspektiv belysa förutsättningarna för utveckling av ledning och ledarskap inom högskolan* i Sverige inför den närmaste framtiden. Med tanke på Högskoleutredningens inriktning fokuserar diskussionen främst på följande två frågeställningar; nämligen

(a) Vilka *ledningsprinciper* kan vara önskvärda och lämpliga inom högskolan, och särskilt då på institutionsnivå, för att utredningens övergripande tankegångar skall kunna utvecklas och genomföras i praktiken?

(b) Vilket slags *ledningskompetens* behövs inom högskolans institutioner och hur kan man utveckla och vidmakthålla denna kompetens?

En avgränsning har skett på så sätt att exempel och slutsatser i första hand avser ledning och ledarskap på fakultets- och institutionsnivå, en avgränsning som följer av uppdraget. Vidare beaktas inte de traditionella lednings- och planeringsuppgifter av mera ekonomisk eller administrativ art som åvilar högskolestyrelser, fakultetsstyrelser och liknande ledningsorgan.

Utifrån främst aktuell forskning, men i viss mån även andra arbeten, samt empiriska iakttagelser är avsikten att här skissera en referensram, ett "ramverk", för fortsatt diskussion kring dessa väsentliga frågor. Tanken är däremot inte att komma med alltför konkreta och detaljerade förslag. Det är i första hand en fråga för utredningen och, givetvis, för universiteten och högskolorna själva.

1.2 Metod, källor och disposition

Arbetet bygger på genomgång och analys av litteratur inom flera berörda ämnesområden, främst organisationsteori och ledarskapsforskning inom de ekonomiska och beteendevetenskapliga ämnesområdena. Härtill kommer åtskilliga arbeten från det allmänna utredningsväsendet liksom böcker och artiklar av debattkaraktär.

Just *olikhet* är ett centralt begrepp i diskussionen, såväl när det gäller ämnesanknytning som i fråga om resonemang, synsätt och slutsatser.

Få områden inom beteendevetenskaper och modern organisationsforskning i övrigt tycks ha intresserat forskningen så som ledarskapets problem, i varje fall på ett allmänt plan. Den generella

kunskap som finns samlad i dag är därför mycket omfattande, samtidigt som nya arbeten framläggs i en sällan skådad takt. Med en rimlig arbetsinsats är det därför mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att få en meningsfull överblick över hela detta intressanta fält.

Organisationsteori och ledarskapsforskning går över gränserna mellan en rad traditionella ämnen som företagsekonomi, beteendevetenskaper, historia och statsvetenskap. Frågorna är ofta tvärvetenskapliga till sin karaktär och åtskilliga bidrag till kunskapsutvecklingen inom fältet kommer dessutom från utredare, konsulter, företagsledare och andra praktiker.

Det finns därför ett starkt behov av att strukturera och jämföra olika infallsvinklar och utvecklingslinjer inom ledarskapsforskningen av betydelse för högskolan. Detta sker i kapitlen 4-7. Dessförinnan kommer dock ett kort kapitel om ledarskapsfrågornas historiska bakgrund, detta för att sätta in dagens olika teorier i ett sammanhang. I kapitel 8 sammanfattas ett antal röster ur utredningar och debatt om högskolans ledningsfrågor. Därefter diskuteras i kapitel 9 vilka ledningsprinciper som behövs samt i kapitel 10 behovet av ledningskompetens i dagens och morgondagens högskola.

Underlaget har hämtats från ett urval av aktuell litteratur som illustrerar olika inriktningar inom dagens ledarskapsforskning. Även internationellt är dessa frågor ytterst aktuella. Ett stort antal undersökningar och debattinlägg i ämnet har framlagts under de senaste åren (se t.ex. Kakabadse & Mukhi 1984, Nordhaug 1987, Cox & Cooper 1988, Handy m.fl. 1988, Hussey 1988). Från den svenska arenan kan nämnas Borgbrant (1978), Ed m.fl. (1984) och särskilt vissa studier kring utvärdering av ledningsutveckling som redovisats av Hultman (1981), Björkegren (1986), Sköld (1987) och Wåglund (1988).

Som redan antytts kan det vara svårt att skilja mellan egentlig forskning, utredningsrapporter, seriös debatt och mera trendbetonade inlägg. Självklart måste urvalet av källor också bli mycket begränsat. Strävan har därför varit att välja goda exempel från *olika inriktningar* inom forskningen kring ledning och ledarskap samt att eftersträva en viss balans mellan skilda ansatser inom området. Man kan då urskilja åtminstone fem infallsvinklar som var och en lyfter fram intressanta aspekter inom den allmänna forskningen om ledning och ledarskap, nämligen:

- (a) ett historiskt perspektiv - var kommer våra idéer om ledning och ledarskap ifrån?
- (b) ett individperspektiv - där ledarskap främst betraktas som en fråga om individuella kvaliteter,
- (c) ett organisationsperspektiv - vilket utgår från att ledning och ledarskap avspeglar systemet och kulturen i stort inom varje organisation,

(d) ett interaktivt perspektiv som sätter in ledning och ledarskap i ett omvärldssammanhang, samt

(e) ett strategiskt perspektiv som lyfter fram vissa avgörande ledningsfrågor vid utveckling av företag och förvaltningar.

Härtill kommer, som redan nämnts, de två andra perspektiven, kunskapsföretagets och den professionella organisationens perspektiv samt de speciella förutsättningar som följer av att högskolan är en offentlig organisation eller, som skall visas, en "gränsorganisation" inom den offentliga förvaltningen.

Den person som är väl utrustad med de egenskaper som jag beskrivit ovan bör ha goda förutsättningar att bli en bra ledare i meningen att han kan få folk med sig och har möjlighet att få dem att känna entusiasm och engagemang i de uppgifter som ligger framför dem. Han klarar av första ledet i definitionen av en ledare. Däremot är det inte säkert att han klarar av det andra ledet, det vill säga att leda sitt företag åt rätt håll, att finna och formulera det rätta målet.

Jan Wallander

2.1 Ledning, ledarskap och ledningskompetens

Först några definitioner och avgränsningar. Med ledarskap avses ju i allmänhet den mera *direkta kontakten* i relationen mellan ledare och annan personal. Ledning, däremot, har en vidare innebörd och innefattar *alla de uppgifter* en chef, ledare eller ledningsgrupp har att svara för, även sådana administrativa, ekonomiska och representativa uppgifter som innebär att uppnå målen och skapa förutsättningar i stort för en viss verksamhet (jfr t.ex. SOU 1978:41, Ramström m.fl. 1980).

Båda dessa aspekter är förstas väsentliga i en diskussion om ledningsfrågor inom högskolan. En prefekts dagliga göromål kan ju uppfattas som att "ha god hand med personalen" men även som att "ordna pengar, attestera räkningar eller skriva under framställningar". En helt annan bild av prefektens vardag kan vara att initiera måldiskussioner, att uppfatta nya behov och möjligheter i omvärlden där institutionens kunnande kan utnyttjas, att aktivt bidra till en intellektuell och stimulerande arbetsmiljö eller att i övrigt på olika sätt arbeta för ämnets långsiktiga utveckling.

När vi här talar om utveckling av ledningskompetens är det den samlade förmågan att leda verksamheten på olika nivåer inom högskolan som avses och, inte minst, olika möjligheter att utveckla denna förmåga. Hur man kan utveckla ledningskompetens beror mycket på vilket, eller vilka, perspektiv man väljer. Därmed är inte sagt att sådana val alla gånger sker medvetet, ofta påverkar nog även våra omedvetna "grundbultar" valet av åtgärder.

Kompetens är dessutom ett invecklat begrepp i sig, det kan betyda olika saker och kan relateras till både organisation och individ (Stevrin 1986, Törnquist 1986, Nordhaug 1987, Söderström 1990). Här utgår jag dock från att kompetens är ett vidare begrepp än kunskap, ett begrepp som bl.a. inrymmer kapacitet för

2.2 Begreppet perspektiv

Det kan vara värt att notera innebörden av begreppet perspektiv. Det kommer av det latinska "perspicere", se igenom, och betyder i samhällsvetenskaplig forskning den infallsvinkel utifrån vilken man studerar ett fenomen eller ett problem. Man kan säga att perspektivet utgör ett slags förhållningssätt till ett problem. Sandberg (1975) anser t.ex. att ett perspektiv består av (1975, sid. 12)

"... sammanbundna värderingar och antaganden, mer eller mindre teoretiskt/empiriskt bearbetade och sammanhängande".

För Edfelt & Jansson (1976) är ett perspektiv helt enkelt en "lins" och Stensmo (1979) talar om "färgen på de glasögon" genom vilka forskaren betraktar verkligheten. Begreppet perspektiv tillhör "definitivt det märkvärdiga", anser Lindholm (1980) och klargör vidare de funktioner ett perspektiv kan ha (1980, sid. 148):

"Det avgränsar vad som alls är möjligt att se. Det utgör en ram för tolkning av det vi kommer att se, annorlunda uttryckt: det *förmedlar* innebörd. Det i sin tur medför att det kan omskapa."

Vidare bör noteras att perspektiv inte är liktydigt med hypotes, teori eller paradigm som dessa uttryck vanligen används (se även Arbnor & Bjerke 1977, Lindholm 1980, Söderström 1983).

En viktig skillnad i fråga om perspektiv är att betrakta en organisation *inifrån* eller *utifrån*, något som ger olika kunskap och underlag för slutsatser (Danielsson 1978). Som forskare inom organisationsteorins område försöker jag i första hand utveckla ett utifrånperspektiv på rapportens frågeställningar. Som anställd inom högskolan kan jag knappast undvika att dessutom låta egna erfarenheter "inifrån" systemet här och var komplettera diskussionen. Så långt som möjligt har jag dock försökt hålla detta speciella inifrånperspektiv "under kontroll".

Perspektiv är alltså inte i första hand frågan om sanning utan om synsätt. Själva poängen är, och det gäller inte minst i denna rapport, att varje perspektiv kan tillföra *speciella aspekter* på ett problem. Just inom ett så mångfacetterat ämnesområde som ledning och ledarskap, där det inte finns några självklara teorier eller uppfattningar, har olika perspektiv ett särskilt värde. Väljer vi flera perspektiv får vi flera infallsvinklar, allt för att få en mera ny-

anserad bild av ett område. Valet av perspektiv, liksom klargörandet av innebörden, kan därför ofta vara värt en särskild fundering.

I det följande skall jag därför diskutera ledningsfrågorna inom högskolan utifrån fyra olika tänkbara synsätt, där inget utan vidare är mera "sant" eller adekvat än det andra. De kan alla vara intressanta, vart och ett på sitt sätt! Om det vill sig väl skulle då utvecklingsmöjligheterna kunna ligga i jämförelsen och mötet mellan perspektiven, inte minst mellan mera traditionella respektive "nyare" grepp på de nästan eviga frågorna kring ledning och organisation.

Så länge vi haft stora organisationer har det säkert också funnits uppfattningar om ledning och ledarskap. Mycket av dagens debatt är mot den bakgrunden förvånansvärt kortsiktig. Det verkar nästan som om det inte funnes "gammal" kunskap inom området och speciellt konsultvärlden presenterar fortlöpande nya "grepp" på ämnet. Ändå finns i de flesta organisationer ett mer eller mindre tydligt historiskt arv i fråga om synen på ledning och ledarskap liksom på urval och utbildning av ledare. Normann (1975) kallar sådana fenomen "dominerande värderingar". Ofta kan det vara intressant att härleda dessa till olika normkällor och miljöer längre tillbaka i tiden.

Krigsmakten och kyrkan var de organisationer där principer för ledning och ledarskap först utvecklades och prövades. Uppenbart har ledarskaps- och organisationstänkandet i de flesta stora organisationer i dagens samhälle sina rötter inom något av dessa områden. När de första egentliga statliga verken organiserades under 1600-talet hämtades förebilderna från det militära, en tradition som hållit i sig under förvånansvärt lång tid. Det är t.ex. inte länge sedan de statliga affärsverken slopade uniformer med gradbeteckningar liksom tjänstereglementen av militär typ. I avsaknad av andra förebilder kom de första generationerna företagsledare och produktionschefer ofta att bygga upp sina företag utifrån militära förebilder och erfarenheter.

Medan statsförvaltningen och industrin utnyttjade försvaret som normkälla stod kyrkan fadder för en rad andra organisationer som i dag spelar en central roll i samhället; främst då skolan, sjukvården, barnomsorgen och socialtjänsten. De äldsta gymnasier, katedralskolorna, växte ju upp i domkyrkornas hägn och så sent som på 1960-talet hade biskoparna i rollen som eforus tillsyn över läroverken. Också folkskolan byggdes upp på ett liknande sätt från 1840-talet på de svenska kyrkbackarna, där klockaren blev lärare och kyrkoherden rektor.

Även sjukhusen tillkom ursprungligen i anslutning till kloster eller kyrkor, en anknytning som i många fall funnits kvar långt in på 1900-talet (och alltjämt finns i vissa fall). Också fattigvård och barnomsorg hade ofta en nära anknytning till kyrkan eller bedrevs i liknande ideella former. I mångt och mycket hade ju också de tidiga universiteten en nära anknytning till kyrkan. Thomsen (1975) påpekar t.ex. att de europeiska universiteten hade en klar karaktär av kyrkliga korporationer då de första nordiska universiteten grundades 1477 i Uppsala och 1479 i Köpenhamn. Även Lindroth (1976) framhåller att Uppsala universitet från bör-

jan var en rent kyrklig angelägenhet, vilket gjorde att det förlades till Uppsala (1976, sid 12):

SOU 1992: 15
Kapitel 3

"De tidigare ansatserna hade utgått från ärkestolen, och det var den svenska kyrkans nye primas Jacob Ulvsson, som bragte dem till mognad. Förspelet är inte närmare känt, men ärkebiskopens huvudroll är obestridlig. Jacob Ulvssons egen lärdom var djup och grundlig, förvärvad under långvariga studier på kontinenten, först i Rostock och sedan i Paris, där han blev magister, läste kyrkorätt och sannolikt undervisade vid den filosofiska fakulteten."

För lång tid framöver hade de europeiska universiteten som huvuduppgift att utbilda präster även om de successivt, och i Sverige fr.o.m. 1700-talets senare del, fick så småningom allt vidare uppgifter som "Wissenschaftliche Pflanzschulen". Universiteten var dock mycket små som organisationer ända fram till början av 1950-talet, en frågeställning som jag återkommer till i kapitel 7 och 9.

En jämförelse av militära och kyrkliga ledningsfilosofier visar en rad tydliga skillnader, som inte gärna kan avfärdas när det gäller att förstå dagens ledningsfrågor på ett djupare plan, särskilt när det gäller stora organisationer. Det militära ledningsproblemet har alltid varit att utveckla stor *kollektiv kraft* i kritiska situationer, en kraft som skapats genom bl.a. storskaligt tänkande, likformigt handlande, enhetligt beslutsfattande, formell kommunikation samt en hierarkisk fördelning av uppgifter och ansvar. Detaljerade styrsystem, systematisk officersutbildning och långsiktiga karriärsystem har varit instrumenten för detta i snart sagt alla länders militärväsen.

Militära filosofer har ofta påverkat ledningsfilosofierna i många länders storföretag. Konkurrensen på de stora marknaderna ses som en form av krigföring. En särställning intar nog von Clausewitz som med det omfattande arbetet "Vom Kriege" år 1832 behandlade strategiska modeller och begrepp som än i dag inspirerar företagsvärlden och många managementinstitut (Björkman & Lundquist 1981).

Med all respekt för militära organisationer bör noteras att människan, individen, i dessa genom historien framstår som tämligen utbytbar. Det är den kollektiva kraften som räknas, inte främst enskilda individers bidrag (om vi då bortser från olika fältherrars personliga insatser som gärna upphöjts eller kritiserats genom historien).

Annorlunda förhåller det sig med de kyrkliga organisationerna. Här är budskapet, tron, kontinuiteten, och den sociala kontrollen, basen för ledarskapstänkandet. Prästen är den självskrivne ledaren med uppgift att förkunna, vägleda, hjälpa och övervaka. I olika ritualhandlingar möter prästen de enskilda församlingsmedlemmar-

na; från dop, konfirmation och bröllop till husförhör, bikt och begravning. För kyrkans ledare står förkunnelsen, budskapet, och de därpå baserade individinriktade handlingarna i centrum, även om strävan efter social kontroll och enhetlighet också här finns med i bilden. En liknande bild finner vi i den "gamla" universitetsvärlden, där såväl de katedrala föreläsningarna som den individuella handledningen och examinationen hade en tydlig karaktär av ritualhandlingar. Religionens roll har dock successivt ersatts av det vetenskapliga kunnandet inom de olika disciplinerna.

Medan beredskap för kriser och behov av kollektiv styrka styr det militära tänkandet, präglas kyrkan mera av en långsiktigt verkande ideologi och social kontroll, individuellt inriktade ritualhandlingar, årstidernas växlingar och mycket av det mänskliga livets dagliga problem.

Uppenbart är att industrin och stora delar av statsförvaltningen, åtminstone i sin tidigare utveckling, vanligen tillämpat militära tankegångar, något som långt in på 1900-talet förklarar en hel del av utvecklingsmönstret inom dessa organisationer. Inom industrin har stordrift, standardproduktion och ett rationellt kapitalnyttjande främjats genom centralstyrning och enhetligt handlande. Själva produktionen står i centrum, inte främst enskilda individers bidrag. Ju större företag, desto tydligare tycks dessa tankegångar ha tillämpats. De tidiga organisationsteorierna som Webers byråkrati, Taylors scientific management och Fayols administrationslära har alla passerat in i tankemodellen och kunnat utveckla den vidare.

Liksom försvaret har industrin, men även stora delar av statsförvaltningen, tidigt ägnat stor uppmärksamhet åt ledarförsörjning. Karriärplanering, chefsutbildning och personbedömning har ofta påmint om det militära. Duktiga ledare betraktas som väsentliga för att säkerställa organisationernas fortsatta utveckling.

Så har det däremot sällan förhållit sig inom de organisationer som haft kyrkan som bas. Behoven av storskalighet, kollektiv kraft och standardproduktion har knappast varit normgivande. I stället har kontakten med individen eller gruppen varit betydelsefull vare sig vi tittar på skolan, sjukvården eller socialtjänsten. Prästens ritualhandlingar går igen i form av undervisning, diagnoser, individuell omsorg och behandling, vägledning eller handledning.

Ledarskap i sig har som regel varken efterfrågats eller premierats; det är den professionella och individuellt präglade arbetsinsatsen bland barn, patienter eller klienter som utgör grunden för verksamheten. Varken mål eller resultat har heller kunnat definieras på samma sätt som lönsamhet i bokslut eller framgångar i krig.

Till detta kommer att skola, sjukvård, barnomsorg och socialtjänst ingår i landsting eller kommuner och därmed styrs genom politiska beslutsprocesser. Inte sällan ser vi där tydliga konflikter

mellan arbetet ute på fältet och insatserna på den politiska arenan, mellan tjänstemän och politiker. Ofta råder ju en oklar rollfördelning mellan dessa grupper som kan göra ledarskapet otydligt, otacksamt och svårt att utöva. Målen är som nämnts ofta oklara och ger varjehanda möjligheter till tolkning.

Paradoxalt nog kan man nog hävda att mycket av skolans och sjukvårdens kriser i dag kan härledas till att man faktiskt saknar "inre traditioner" i fråga om att leda, organisera och utveckla stora och komplexa organisationer. Först på 1960- och 70-talen har dessa organisationer blivit riktigt stora. Storskaligheten och enhetligheten är nu realiteter men alltjämt ändå, kulturellt sett, något av "främmande fåglar". Inom industrin och de statliga affärsverken utgör samma principer å andra sidan ett naturligt "historiskt arv". Olika försök att överföra detta tänkande till skolan eller sjukvården misslyckas därför ofta; de kulturella förutsättningarna saknas och kollisionerna blir lätt starka och svåra att förstå på ett ytligare plan.

Mer framgångsrik tycks den motsatta relationen vara. I dag finns ju en tydlig trend inom industri och affärsliv att betona humankapital och företagskultur, att utveckla småskalighet och lyfta fram "det mänskliga". Vi ser nästan dagligen exempel på företagsledares "religiösa" roll som förkunnare av kraftfulla idéer både inåt och utåt, en företeelse som förr mest förekom inom folkrörelserna. Mera individorienterade och kvalitativa ledningsfilosofier tycks nu över huvud taget ersätta de kvantitativa planerings- och styrmodellerna från 1950- och 60-talen.

Särskilt intressanta är de "nya" s.k. kunskapsföretagen inom data-, high tech-, medie- och konsultvärlden. Utåt ger de möjligen intryck av att vara tämligen "oorganiserade" men de bär ändå en tydlig prägel av småskalighet, företagskultur och relationstänkande (se vidare kapitel 5). Samtidigt förekommer här ofta påtagliga ledningsproblem, inte minst efter någon tid när företagen vuxit och den första entusiasmen lagt sig. Kunskapsföretagen har ofta en tydlig brist på traditioner i fråga om t.ex. ekonomistyrning och personalfrågor; de har varken tillgång till industrins arv i fråga om produktionstänkande eller till kyrkans hävdvunna förkunselse och ritualhandlingar.

Det historiska perspektivet, exemplifierat så här långt, hjälper oss förstå ledningsfrågorna i ett tidsmässigt och kulturellt sammanhang. Det betonar vilka "grundbultar" eller värden som kännetecknat organisationens utveckling. Att utveckla ledningskompetens kan då innebära att identifiera de normer och värderingar som under olika skeden gjort organisationen framgångsrik men även att överväga i vilken grad dessa kan vara värdefulla också i framtiden.

För stora delar av den offentliga förvaltningen är dessa frågor centrala. Inte minst viktiga är de förstås för vår diskussion om ledning och ledarskap inom högskolan. Kan man mer eller mind-

re nyanserat kopiera industrins och affärlivets ledningsprinciper, som egentligen bygger på andra ursprungliga erfarenheter och värderingar? Eller kan det finnas ett större värde i att utgå från högskolans egen historia och särart för att utveckla ett modernt ledningstänkande på den grunden? Till den frågan återkommer jag i kapitel 9.

SOU 1992: 15
Kapitel 3

4 Vad kan då ledarskapsforskningen bidra med?

4.1 Individperspektivet

Ett otal psykologiska och sociologiska undersökningar har försökt kartlägga önskvärda egenskaper och förmågor hos framgångsrika ledare. Av forskningsöversikter som Borgbrant (1978), Borgert (1978) eller Lennerlöf (1981) framgår att det vetenskapliga kunlandet inom detta fält är ytterst omfattande, men ändå ofta motsägelsefullt och svårtolkat. Synen på vad som utmärker en "bra" ledare växlar över tid, samtidigt som själva perspektivet i sig – att fokusera på individuella kvaliteter hos ledare – tycks ständigt lika aktuellt. Dagligen påminns vi ju via platsannonser och "headhunters" om behovet av individer med speciella kvaliteter; i ledarskapsforskningen talar man ibland om det s.k. "he-man syndromet".

Försök att identifiera dessa faktorer genom tester, objektiva mätmetoder eller befattningsbeskrivningar brukar som regel misslyckas (bäst har man nog lyckats vid urval av försvarets piloter). Ändå kan vi nästan alla intuitivt tala om vem som är en "bra ledare" och en "dålig ledare", och de flesta med erfarenhet från högskolemiljön har säkert uppfattningar om vad som utmärker en "bra" eller "dålig" prefekt. Just denna paradox illustrerar problemet med vetenskapssyn inom ledarskapsforskningen; det mesta kring ledarskap är bara delvis mätbart med traditionella mått. Intuition och kvalitativa faktorer spelar en betydligt större och intressantare roll. Hur bra kvantitativa metoder som än finns tillgängliga, så räcker de inte särskilt långt när det gäller att förstå ledarskapets mångfacetterade dynamik.

Men när nu individperspektivet faktiskt varit så dominerande under så lång tid, vad kan det då ändå bidra med? I litteraturen kan man urskilja i huvudsak fyra inriktningar av olika innebörd. För enkelhetens skull kan vi här beteckna dem *ledarstilsspåret*, *rollspåret*, *funktionsspåret* och *det kognitiva spåret*. Samtliga utgår från att man kan lära sig ledarskap, även om synen på vad det innebär skiftar mellan "spåren".

Forskningen om *ledarstilar* inleddes med Mayos "human relations-studier" under 1930-talet. Mayo visade att det gick bättre att leda en grupp genom att påverka gruppnormerna än med traditionell ordergivning och kontroll. Detta kallades indirekt ledarskap och fordrade i sin tur ledare med människointresse och mera personalinriktade attityder än vad som tidigare varit vanligt inom industrin.

Ledarstilsspåret går sedan vidare med Kurt Lewins berömda ledarskapsforskning där man länge skiljde på "demokratiska, auktoritära och låtgå-ledare". Under 1950-talet ifrågasattes detta till förmån för det tvådimensionella ledarskapet, den s.k. "griden". Ledarskap definierades nu som en kombination av uppgifts- och relationsinriktning. Åtskilliga svenskar torde med hjälp av denna modell fått lära sig vad t.ex. en 9:1 eller 5:5-ledare innebär. Modellen har senare gjorts tredimensionell i olika varianter (se Lennerlöf 1969, 1981).

Rollspåret betraktar ledarskap utifrån de olika roller en ledare har. Med roll avses då summan av de förväntningar som från olika håll knyts till en ledare. Bradley (1979) och Lennerlöf (1981) pekar t.ex. på att arbetsledare vanligen har en "buffertroll" i gränsområdet mellan olika intressenter (se även Ed m.fl. 1984). En uppmärksammas "korsning" mellan ledarstils- och rollspåren finns i Maccobys (1978) undersökningar, där framgångsrika företagsledare allt oftare visar sig vara typiska "spelare" jämfört med de mera traditionella rollerna "specialist, funktionär eller ensamvarg".

Om attityd- och rollspåren tar fasta på psykologiska faktorer, så handlar *funktionsinriktningen*, som kom under 1960-talet, i stället om de faktiska uppgifter en chef eller ledare har och vilka kunskaper och erfarenheter som behövs för att framgångsrikt lösa just dessa. Lundquist (1968) utgick t.ex. från att ledarskap handlar om tre olika funktioner: en instrumentell, en emotionell och en representativ.

I ett projekt om ledningsutveckling inom statsförvaltningen kunde vi identifiera åtta uppgifter eller funktioner, varvid flertalet var av instrumentell karaktär (Söderström 1979). Denna tankegång har senare utnyttjats vid analys av utbildningsbehov för arbetsledare inom såväl Sveriges lantbruksuniversitet (Ed m.fl. 1984) som Uppsala universitet (Vejbrink m.fl. 1988). Även utvecklingsavtalet mellan SAF och PTK bygger på denna syn, där man definierat en arbetsledares huvuduppgifter som att leda verksamheten, företräda arbetsgivaren och utveckla verksamheten.

Ett intressant "mellanspår" i skärningen mellan roll- och funktionsspåren finns i den forskningsinriktning som studerat chefers tidsanvändning, framför allt i Sune Carlssons (1951) klassiska undersökningar samt hos Stewart (1967) och Mintzberg (1973). Här framkom bl.a. att chefers tid i hög grad styrs av omgivande aktörer, inte främst av dem själva, en bild som många säkert känner igen.

Funktionsspåret är annars intressant därför att det betonar ledarskapets särskilda professionalism, att vara ledare ses som en yrkesuppgift i sig som förutsätter speciella kvalifikationer jämfört med andra uppgifter (jfr även Berg 1990).

Den fjärde inriktningen, *det kognitiva spåret*, upptar i hög grad dagens managementlitteratur, från Jan Carlzon och framåt. Det

betonar ledarens uppgifter som idéskapare, förebild och pedagog. Tydligast är kanske den amerikanske managementforskaren Leavitt (1987) i boken "Stigfinnarna". Han ser där ledning som en process som inrymmer tre uppgifter: stigfinnande, problemlösning och genomförande. Dagens ledare är hyggligt bra på problemlösning och genomförande men alltför skrala som stigfinnare, hävdar Leavitt. Förebilden är hämtad ur indianlitteraturen men är nu tillbaka i ny skepnad (1987, titelsida):

"Nu ska han lotsa dagens företag till rätta satsningar i framtidslandet. Stigfinnaren pekar ut en väg för företaget som känns mer meningsfull än att slösa energin på kortsiktiga produktivitetsvinster i nedläggningsmogna spår. Han ska växla in aktiviteterna på spår som leder mot tillväxtområden, han ska framtidsorientera affärsidéer och tänkande i företagen."

Stigfinnaren är egentligen ingen ny idé men den har fått förnyad aktualitet. När engelska flygvapnet under andra världskriget behövde effektivisera bombningarna mot den tyska rustningsindustrin infördes flygstyrkor som blev specialister på navigering och svåra uppdrag, de legendariska s.k. "pathfinders" (Bennett 1954).

Idén kom från den unge flygofficeren Don Bennett, själv en stigfinnare i ordets ursprungliga mening. Uppvuxen på landsbygden i Australien hade han tidigt lärt sig hitta i ödemarkerna när han från hästryggen skulle leta reda på bortsprungna kor. Under 1930-talet blev Bennett sedan pilot, prövade ofta ny teknik och slog bland annat världsrekord i långflygning med flygbåt. För Bennett var skicklighet i navigation liksom att systematiskt utnyttja all tänkbar information om väder, geografi och fiender nyckeln till framgång, inte själva flygningen eller flygskickligheten. Denna för sin tid ovanliga inställning blev ytterst framgångsrik och har, som vi kan se, tydliga paralleller i dagens kognitiva spår.

Just det spåret dyker upp i varierande former i ett antal moderna arbeten, t.ex. hos Normann (1975), Bennis & Nanus (1985), Norbäck m.fl. (1989) och Arvonen (1989). Titeln på den sistnämnde Arvonens bok är belysande, nämligen "Att leda via idéer". En grundtanke i det kognitiva spåret är en utvecklad förståelse för en organisations omvärld, uppgifter och sätt att fungera. Ledarens uppgift är att genom tydliga idéer skapa denna förståelse, såväl hos egen personal som i omvärlden. Annars bör noteras att Normanns arbete är av annan dignitet än de flesta andra. Utifrån empiriska studier visar han t.ex. att varje organisation samtidigt bör ha både en *affärsidé* och en *växtidé*. Att utveckla en verksamhet innebär att fortlöpande arbeta med dessa båda idésystem, en synpunkt som jag får anledning komma tillbaka till mot slutet av rapporten.

Utöver det kognitiva spåret har individaspekten under senare tid belysts i empiriska studier av samvariation mellan ett stort antal individuella faktorer. I den uppmärksammade engelska studien "High Flyers" visar t.ex. Cox & Cooper (1988) att höga värden på tre grupper av variabler tillsammans förklarar framgång som chef och ledare, nämligen a) tidiga erfarenheter som barn, utbildning samt tidigare karriär, b) individuella psykiska egenskaper samt c) egen ledarfilosofi, ledarförmåga och motivation.

Individperspektivet är på många sätt intressant. Ändå kan det kännas lite syntetiskt, ledaren verkar nästan isolerad från sin omgivning, från företaget och från dess kultur och historia. Tankeväckande paralleller kan dras om vi går till den svenska skönlitteraturen. Vem minns t.ex. inte Carlsson i Hemsöborna? Som ett "yrväder" kom han från fastlandet till en ny "organisation", Hemsö, där han snabbt fick en viktig roll. Med nya idéer satte han fart på jordbruket, lärde känna den sociala kulturen och ändrade maktförhållandena genom en "fusion" med madam Flod, tre viktiga utmaningar för varje ledare som vill "rekonstruera" ett företag. Men omdömeslöshet, och det faktum att Carlsson aldrig riktigt smält in i kulturen, ändrar hans insats med förskräckelse. Om misslyckanden talar dock inte ledarskapsforskningen särskilt mycket. Än så länge.

Lika illa gick det för ingenjör Andrée i "Ingenjör Andréés luftfärd" av Per-Olof Sundman. Här läser vi om en verklig stigfinnare som lyckats engagera både medarbetare och sponsorer för sin spektakulära ballongflygning. Men redan första kvällen spricker projektet. Andréés visionära förmåga kunde inte kompensera för bristande kunskap i fråga om problemlösning och genomförande, för att åter citera Leavitt. Andrée hade missat den del av stigfinnandet som bygger på insiktsfulla analyser av omvärlden och dess förutsättningar.

Grundtanken i det individuella perspektivet, som det presenteras i både dagens och gårdagens managementlitteratur, är att tonvikten läggs vid *den individuella kompetensen som ledare* alldeles oberoende av omgivningens inverkan. Att utveckla ledningskompetens i organisationer skulle då innebära, utifrån detta synsätt, att ägna urvalet av ledare stor omsorg samt att ge dem utmaningar, god utbildning och annat personligt stöd. Även systematiska former för karriärplanering kan ingå i detta tänkande, så länge karriär främst betraktas som en individuell fråga.

4.2 Organisationsperspektivet

Jämfört med individperspektivet representerar organisationsperspektivet närmast en motsatt tankegång, även om det nyss nämnda funktionsspåret kan tyckas ligga i närheten. Vad som krävs av ledningen i en organisation beror här i första hand av den speciell-

la verksamhet, struktur, kultur och historia varje organisation har (i vissa arbeten används termen systemperspektiv men eftersom detta gärna förknippas med systemteorin såsom ett av flera synsätt på organisationer har jag här valt begreppet organisationsperspektiv). Organisationen sätter gränser för vilket ledarskap som är önskvärt och möjligt. Kanske kan man också se saken tvärtom: ledaren kan genom att påverka organisationens struktur också skapa långsiktiga förutsättningar av ett visst slag för dess framtida utveckling.

Utifrån organisationsperspektivet kan man då, logiskt sett, förvänta sig olika krav på ledningsinsatser inom privat och offentlig verksamhet eller inom tjänsteföretag jämfört med industriföretag. Ledning i övergripande mening blir förmodligen också mer intressant än ledarskap i dess direkta psykologiska betydelse.

I det tidiga systemsynsättet under 1950- och 60-talen betraktades ledning som ett slags *balanskonst*. Företagsledning innebar att jämka mellan olika intressenter för att kunna tillgodose dessa på en rimlig nivå. I varje ledningsuppgift ingick betydande inslag av förhandling för att uppnå balans mellan olika intressen såväl inom som utanför systemet (March & Simon 1957, Rhenman 1974).

I modernare varianter av systemsynsättet blir organisationens *relation till omvärlden* central och här kan vi skönja något av inledningen till dagens fokusering på det strategiska ledarskapet. Ledning innebär då att vara lyhörd för förändringar i omvärlden och att snabbt kunna parera för dessa (se särskilt Thompson 1967). Flexibel situationsanpassning ersätter en mera stelbent regeltillämpning ("contingency approach", jfr Mintzberg 1973).

Men inte bara situationen utan även tiden är viktig att anpassa sig till. En intressant variant på detta tema finner vi hos amerikanen Greiner (1974), som analyserar tidsaspektens betydelse för ledning. Varje organisation genomgår enligt Greiner ett antal typiska utvecklingsstadier, där varje stadium ställer speciella krav på ledning vad gäller arten av administration, planering, målstyrning eller kreativt stöd.

Ett alltmer uppmärksammat inslag i systemsynsättet är betoningen av *interna läroprocesser* som ett medel för effektiv anpassning till yttre förändringar, jfr t.ex. Normann (1975), Argyris & Schön (1978), Hedberg (1979), Söderström (1981), Moxnes (1985). En viktig uppgift för varje ledare är här att skapa betingelser för effektivt lärande i hela organisationen.

För det tidiga systemsynsättet var "alla katter grå." Det finns inga, eller endast små, skillnader mellan företag och offentliga förvaltningar. Möjligen kan man ana kritik bland systemforskare och systeminriktade konsulter mot de offentliga organisationerna för att de inte är så "rationella" och "effektiva" som företagen i näringslivet. Mot den bakgrunden har många utredningar och konsultinsatser inom den offentliga sektorn genomförts utan att beakta de faktiska skillnader som, objektivt sett, finns, och säker-

ligen bör finnas, mellan offentlig verksamhet och näringsliv. Hur kan man då betrakta dessa skillnader?

Utrymmet gör det inte möjligt att mera utförligt följa systemsynsättets vidare öden och äventyr under 1980-talet. Det utsattes då för stark kritik från främst två håll, från aktörsforskarna och från de s.k. neorationalisterna. Aktörsforskarna med Arbnor m.fl. (1979) i spetsen menade att systemperspektivet var föråldrat och för lite inriktat på idéer och förändringar i omvärlden. I stället för att "kyligt stå utanför" måste man gå in i företagen och studera de viktigaste aktörerna, bland dessa förstås företagsledningarna, staber och linjechefer på olika nivåer men även opinionsbildande grupper av olika slag. Mellan aktörerna finns konflikter. Avgörande är aktörernas omvärldsuppfattning, idéer, ambitioner och makt att genomföra sina mål, något som ju har tydliga likheter med det kognitiva spåret.

Neorationalisternas kritik är kanske ännu mer intressant för den fortsatta diskussionen. Den kritiken inleddes av Abrahamsson (1974) som framhöll att systemteoretikerna missat vikten av organisationers historia, bakomvarande huvudmän och primära mål (se även Berg 1981, 1988). Balans, internt lärande och omvärldsanpassning kan i sig aldrig vara mål, framhöll Abrahamsson, utan de *intressen* och den *uppgift* som legat till grund för organisationens tillkomst och existens avgör hur man bör betrakta den. Organisationer blir intressanta först i jämförande analyser där skillnader i dessa avseenden kan studeras systematiskt.

När det gäller synen på ledning är Abrahamsson tydlig: ledning är en "exekutiv" funktion för att omsätta huvudmannens mål i handling. Självklart står denna tolkning i kontrast mot systemsynsättets fokusering på ledning som en ständig anpassningsprocess och på ledaren som balanskonstnär i denna process.

Med dagens ögon utgår organisationsperspektivet på ledning och ledarskap från ett strukturellt synsätt på organisationers uppgifter, funktion och behov av ledning. Individuella kvaliteter kommer i andra hand. Ledningens funktion är att utveckla, men också avspegla, organisationen som helhet. Innebörden av detta ser dock olika ut om vi jämför aktörsforskare och neorationalister.

För aktörssynsättet utgör organisationens mål och verksamhet "spelplanen" för ledarna. Själva spelet mellan aktörerna är det intressanta, ett spel där förvisso även faktorer som formella och informella mål, handlingsutrymme, makt, kultur liksom idéer, förhållanden, relationer och stöd alla spelar stor roll som "ingående variabler". Neorationalismen, å andra sidan, fokuserar i stället tydligare på organisationens uppdrag och mål liksom dess historia och betraktar själva ledarskapet mera som en "beroende" variabel. Även kultur och informella förhållanden tillmäts dock intresse i den mån de påverkar möjligheten att uppfylla målen.

Själva ordet organisation ger intressanta associationer för neorationalisterna. Det kommer av grekiska "organon" som betyder ungefär "redskap, verktyg". Organisationen är alltså verktyget för att uppfylla de idéer som ligger till grund för en viss verksamhet.

Utifrån det tidiga systemsynsättet var skillnaderna mellan olika organisationer som nämnts tämligen ointressanta, för aktörsforskare och neorationalister är just organisationens roll som ram och/eller instrument själva poängen!

Varianter av systemperspektivet kan uppfattas som att individuella insatser nästan blir oväsentliga eller utan verkan. Jersilds (1978) "Babels hus" illustrerar ju hur ett stort sjukhus blivit ett anonymt, närmast omänskligt system som ingen längre tycks kunna påverka genom individuella handlingar. Systemet "styr sig självt" medan olika aktörer tillgodoser sina egna intressen. Tydliga mål och kollektiva handlingar lyser med sin frånvaro.

Ett annat tänkvärt exempel är historikern Peter Englund's (1988) bok om slaget vid Poltava år 1709, där den svenska armén närmast förintades som följd av otillräcklig och otydlig ledning. Av någon outgrundlig anledning "bara började" slaget, inga direkta order hade givits, inga gavs och ingen klar bild fanns av fiendens dispositioner. Ledningen saknade överblick och hamnade utanför själva händelseförloppet. Efter blott några timmar hade den tidigare så mäktiga armén upplösts i intet och Sveriges roll som europeisk stormakt upphört.

Ledningsutveckling inom ramen för organisationsperspektivet har ofta handlat om utveckling av målstyrning och administrativa styrsystem i övrigt. Under 1970-talet kom dock organisationsutvecklingsrörelsen (OU) att spela en stor roll (Söderström 1983), en rörelse som under 1980-talet successivt övergick i "kulturrörelsen". Bilden av ledning och ledarskap blir här ganska mångfacetterad; så skilda fenomen som målstyrning, systemutveckling, socialpsykologiska processer och företagskultur trängdes nu under samma rubrik.

4.3 Det interaktiva perspektivet

Varje organisation är beroende av sin omvärld. Osäkerheten i omvärlden ökar. Dessa två ganska självklara noteringar är själva grunden för det fjärde perspektivet, det strukturella och interaktiva. Att leda organisationer tycks, enligt detta perspektiv, handla om att utveckla ett kreativt växelspel mellan vad som sker i omvärlden och den väg företaget eller förvaltningen kan och bör välja i denna omvärld.

Just dessa två faktorer, omvärlden och idéerna, präglar som redan nämnts mycket av dagens litteratur om "management". Mot slutet av den egentliga "systemperioden" kom amerikanen Thompson (1967) med en intressant bok på detta tema. Hans tes

är att den viktigaste uppgiften för varje företagsledning är att hantera en *ökande osäkerhet*, såväl i omvärlden som inom organisationen. Och omvärlden blir i framtiden alltmer osäker och svårbedömlig som följd av en snabbt accelererande teknisk, ekonomisk och politisk utveckling. Väsentligt blir då att skydda organisationens kärna och kärnkompetens genom en framsynt ledning och administration.

Fritt från Thompson och andra liknande arbeten kan ett par intressanta slutsatser dras. För varje diskussion om ledningsfilosofier i framtidens organisationer finns egentligen två utgångspunkter: omvärlden och den egna organisationens historiska utveckling. Omvärlden kommer i västvärldens industriländer successivt att förändras från stabilitet och expansion till instabilitet och en fortgående men svårtolkad förändring där osäkerheten generellt ökar. Samtidigt har de flesta organisationer utvecklats från att vara enkla och homogena till en komplex, heterogen och svåröverblickbar verksamhet där få, om ens någon, längre har någon egentlig överblick. Vi får följande schema:

ORGANISATIONEN	OMVÄRLDEN	
	Stabil, expansiv	Instabil, turbulent
Enkel, homogen	(A)	
Komplex, homogen		(B)

Figur 1 Förhållandet mellan omvärldens och egen organisations utveckling. Fritt efter Thompson (1967).

Att leda ett "gammaldags" sågverk eller en tillverkningsindustri är, enligt Thompson, en fråga om strategi (A) ovan. De klassiska militära tankegångarna fungerade här bra och har efter hand kompletterats med t.ex. Taylors scientific management och Fayols administrationslära. Samtliga dessa främjar stabilitet, enhetlighet och rationell produktion av standardprodukter i stora serier, något som avspeglade behoven i det traditionella industrisamhället.

Men blickar man framåt förändras förutsättningarna. Medan omvärlden blir allt mer turbulent och svårbedömlig har de flesta organisationer successivt blivit alltmer komplexa, teknikberoende och heterogena. De är fyllda av specialister med olika uppgifter och utbildning, få människor har längre överblick. Detta fordrar andra ledningsstrategier än tidigare, menar Thompson, och dessa bör i första hand bygga på en kombination av målstyrning och en "platt", flexibel organisationsstruktur (B).

För att vara formulerade i slutet av 1960-talet är Thompsons tankegångar, inte minst jämfört med dagens managementlitteratur, utomordentligt framsynta. Ett antal framtidsstudier belyser på ett liknande om än mera utförligt sätt förändringarna i omvärlden, för svenska förhållanden t.ex. Vedin m.fl. (1983) och De-

Geer m.fl. (1986). Vi är nu på väg in i den s.k. tredje vågen, där det traditionella industrisamhällets funktioner och värderingar successivt ersätts av det expanderande tjänste- och kunskapssamhället där snart 75 % av vår arbetskraft faktiskt återfinnes.

I detta samhälle blir kompetens, i vid bemärkelse, allt tydligare den kritiska och ofta mest kostnadskrävande produktionsfaktorn i arbetslivet (Eliasson m.fl. 1986, Stevrin 1986, Ekstedt 1988, Lundmark & Söderström 1989). Möjligheterna till höjning av kvalitet och produktivitet i tjänsteföretagen går i första hand genom personalens kompetens och engagemang, mindre via traditionell rationalisering. Dessutom medför data- och kommunikationsteknologins snabba expansion nya möjligheter för ledning i de flesta stora organisationer.

I det traditionella industrisamhället har kollektiva och enhetliga lösningar vanligen eftersträvat och utvecklats på de flesta områden, från organisation och produktion till avtal, löner, arbetstider och personalfrågor i övrigt. Tjänste- och kunskapssamhället innebär sannolikt väsentliga förändringar just i dessa avseenden. Tid blir en bristvara, organisationstänkandet situationsbetingat, stora insatser behövs för kompetensutveckling i de flesta branscher och företag. En helt annan flexibilitet fordras i fråga om t.ex. öppethållningstider, serviceformer, arbetstidssystem, löner och anställningsvillkor, arbetsorganisation och utbildningsformer.

Såvitt kan bedömas utifrån en rad källor fordrar tjänste- och kunskapssamhället en omorientering i synen på ledning och ledarskap. I en aktuell rapport från FA-rådet talar t.ex. Beckérus & Edström (1988) om ett *doktrinskifte* i fråga om ledarskap och Sandberg (1987) hävdar att vi nu möter *en ny teori för organisation* som "ersätter ett snart halvt sekels dominans för taylorismen." De tidigare, i samband med det kognitiva spåret, nämnda Bennis & Nanus (1986) resonerar ungefär likadant och hävdar att en "ny teori för ledarskap" håller på att utvecklas.

Det interaktiva synsättet, i förening med det kognitiva spåret, illustrerar denna omorientering. Det lyfter fram betydelsen av omvärldstänkande och reflekterade idéer kring organisationers verksamhet som väsentliga inslag i ledning och ledarskap i framtiden. Betoningen i den allmänna debatten av resultatstyrning, affärsutveckling, decentralisering och "avreglering", inte minst i offentlig verksamhet, kan ses som olika konkreta exempel inom ramen för detta synsätt.

I den interaktiva tanken ligger att det individuella handlandet får en särskild innebörd i förhållande till faktorer som historia, verksamhet, kultur, struktur, bärande idéer och omvärld. Inom ramen för individperspektivet har man däremot, som redan behandlats, mera fokuserat på individens *ledarskap i sig* och mindre på interaktionen med omvärld, organisation och verksamhet.

Det interaktiva perspektivet ligger nära det strategiska; båda fokuserar en helhetssyn på ledning av företag och förvaltningar där alla de faktorer som kan påverka organisationens framgång och resultat vägs samman. Det strategiska perspektivet bygger vidare på, och konkretiserar, de mera grundläggande tankegångar som det interaktiva perspektivet framhåller, ofta under rubriken "strategic management".

Begreppet strategi kan verka något slitet; för många betyder det ungefär "stora beslut" och för andra har det troligen någon oklar militär anknytning. Uttrycket har också sina rötter i antikens krigföring och betecknade då de principer som olika härförare valde för krigföringen, därav betydelsen "generalskonst". Det grekiska ordet "strategos" betyder ursprungligen "härförare", vilket ju antyder varför man med strategiska frågor gärna avser just "övergripande" eller "principiella" frågor i organisationer.

I den företagsekonomiska litteraturen är begrepp som strategisk planering, strategiskt tänkande och strategisk ledning vanliga. Utan att fördjupa oss alltför mycket i detalj skall vi kort belysa detta från två utgångspunkter. Dels med några exempel på hur strategifrågor behandlas i aktuell litteratur, dels genom en jämförelse mellan olika strategiska mönster som kan urskiljas i dagens företag.

Vad kan då strategi innebära i praktiken? Axelsson (1982) anser att strategiska beslut helt enkelt avser sådana beslut som har "viktiga och långsiktiga konsekvenser" för företag och andra organisationer, t.ex. beslut om stora investeringar, nya produkter eller andra avgörande förändringar för verksamhetens fortsatta inriktning och omfattning. I en aktuell engelsk lärobok används en liknande definition (Bowman & Asch 1987, sid. 3):

"For our purposes strategic decisions are big decisions, decisions which significantly affect the organisation's ability to achieve its objectives".

Strategiska beslut kan både vara sådana man uppfattar som strategiska när de fattas, men också sådana som i efterhand visat sig ha denna betydelse. Vidare kan de avse såväl produkter och marknader som anläggningar, lönepolitik, organisationsformer, ledningsutveckling och karriärsystem. I en liknande lärobok betonar Steiner & Meiner (1982) särskilt managementperspektivet (1982, sid. 18):

"The word strategy, therefore, literally meant 'the art of the general'. It refers to that which is of major concern to top managements of organizations".

Sådana frågor avser, fortsätter Steiner & Meiner, verksamhetens inriktning och mål, hantering av externa och interna intressenter samt medel för att nå målen. En tydligare vinkling finner vi hos t.ex. Butler (1986) och Porter (1983). Butler ser strategi som den kombination av produkter och marknader som bör väljas för ett visst företag vid en viss tidpunkt, något som illustreras utifrån Ansoff enligt följande:

		PRODUCT	
		Existing	New
M A R K E T	Existing	Market penetration (1)	Product development (2)
	New	Market development (3)	Diversification (4)

Figur 2 Strategi som kombinationer av produkter och marknader. Källa: Butler (1986, sid. 408).

Av schemat följer att strategierna (2) och (3) är expansionsbeslut medan det svåraste beslutet är s.k. diversifiering (4). När expansion inte längre räcker eller är möjlig kan diversifiering framstå som mera ekonomiskt gynnsamt. Samtidigt innebär det ökat risktagande och krav på att kunna hantera osäkerhet och förändring. Butler framhåller vidare att strategiska beslut såväl kan handla om en snabb intuitiv anpassning till omvärlden som en mera systematisk process. I båda fallen handlar det dock om beslut som berör företagets överlevnad. Porter (1983) är inne på ett liknande spår. Varje företag har någon form av strategi, antingen klart uttalad eller mera outtalad. Den kan ha växt fram som en rationell process eller på mera intuitiva vägar. Kontentan i begreppet är likväl, menar Porter, helt enkelt följande (1983, sid. 17):

"I grund och botten innebär utvecklandet av en konkurrensstrategi att man utvecklar en generell formel för hur ett företag skall konkurrera, vilka dess syften bör vara och vilken politik som behövs för att förverkliga dess mål."

Porter anser att en konkurrensstrategi är en kombination av de syften (mål) som företaget strävar efter och de medel (eller program) genom vilka det försöker nå därhän.

Ett genomgående drag i åtskilliga arbeten om strategi är, vilket vi ju redan mött hos det interaktiva synsättet, att betona förhållandet mellan organisationen och dess omvärld. Organisationens berättigande söks i dess nuvarande och potentiella marknad. Den

danske organisationsforskaren Agersnap (1976) definierade tidigt strategi från den utgångspunkten (1976, sid. 11):

"Strategi er hovedtræk i virksomhedens (evt. en persons) udformning af sine relationer til omgivelserne."

Sandberg (1987) noterar hur betydelsen av den ledningssyn som kan betecknas "strategic management" ökat i företagen under efterkrigstiden. Det står för, skriver Sandberg, ett tänkande som bl.a. avser (1987, sid. 40):

- positionering av företaget i dess omgivning med hjälp av strategi- och resursplanering,
- kontinuerlig granskning under året av hot och möjligheter inom företagets strategiska nyckelområden,
- systematisk bearbetning av förändringsmotstånd vid implementering av strategisk förändring.

Sandberg tillägger att dagens strategiska tänkande behöver utvecklas ytterligare ett steg för att kunna hantera företagets resurser i den turbulenta omvärld vi numera lever i. Det gäller framför allt planering av de mänskliga resurserna. Eftersom kapitalet var gårdagens strategiska resurs avspeglar de strategiska metoderna också detta, trots att det nu inte längre är kapitalet utan människorna som utgör den strategiskt viktigaste resursen. Även Karlöf (1987) beskriver i en aktuell bok vad strategisk ledning innebär, nämligen (1987, sid. 13):

1. Förmåga att se mönster i omvärlden.
2. Förmåga att identifiera förändringsbehov.
3. Att utarbeta strategier för förändring.
4. Att tillhandahålla verktyg för förändring.
5. Kapacitet att resolut genomföra förändring."

Strategi, menar Karlöf, handlar om medlen för att nå målen i en organisation. Det är ett integrerat handlingsmönster för att inrikta och samordna företagets resurser mot målen. I ett antal arbeten om strategifrågor ställs två närmast motsatta synsätt på företagsstrategier mot varandra, en rationell *planeringssyn* och ett mera intuitivt *strategiskt tänkande* (jfr t.ex. Ohmae 1982, Pearson 1985). Under efterkrigstiden har ju användningen av kvantitativa metoder, datasystem och operationsanalys medfört att formell planering och ofta även starka planeringsavdelningar närmast blivit liktydigt med strategi. Mot den inriktningen kan idag skönjas en allt tydligare kritik till förmån för ett mera intuitivt sätt att leda och utveckla organisationer. Ohmae (1982), en väl renommerad japansk "strategiideolog", skriver t.ex. att de framgångsrika japanska företagsledarna som regel inte har planeringsavdelningar

"De kanske aldrig har gått en kurs eller läst en bok om ämnet strategi. Men de har ett intuitivt grepp om strategins grundläggande element. De har ett alldeles speciellt sätt att tänka, varvid det egna företaget, kunderna och konkurrenterna flyter samman i en dynamisk växelverkan och ur denna kristalliserar sig slutligen en gemensam uppsättning mål och handlingsplaner."

Ohmae hävdar att "stora" strategier är en fråga om såväl analys och teknik som "tankar som ligger utanför den medvetna analysens område." Med strategi avser han "åtgärder som direkt syftar till att ändra företagets styrka i förhållande till konkurrenterna". Däremot inte åtgärder som avser avgränsade förbättringar som ökad lönsamhet, lämpligare organisation, effektivare styrningsmedel, bättre utbildning etc.

Strategi är viktigt, anser engelsmannen Pearson (1985), men ofta fokuserar man så till den grad på själva planeringen att de egentliga strategifrågorna lätt hamnar i bakgrunden. Strategi är att förstå varför en verksamhet finns och vad den är särskilt bra på. Verksamhetens natur är det centrala för allt strategiskt tänkande, understryker Pearson (1985, sid. 31):

"To operate an effective business strategy system it is first essential to know and specify exactly why the business exists and what it is uniquely good at. ... The purpose of the business and its relationship with its various environments critically determine its success".

En intressant reflexion kring hur strategier formuleras och utvecklas över tid finns hos Kinch (1988). Han visar i en studie av Volvos utveckling under 1900-talet hur den ursprungliga strategin, eller snarare kanske visionen, visserligen legat till grund för företagets utveckling men samtidigt ofta ersatts av andra åtgärder för att kortsiktigt uppnå bättre resultat. Även om den långsiktiga, rationella strategin då delvis blir en "illusion" framställs den ändå i efterhand som rationellt styrande noterar Kinch.

Ett genomgående intryck av litteraturen, så här långt, är att begreppet strategi fokuserar på övergripande frågor i organisationer, på frågor som har framtidskaraktär (även om framtiden kan vara "kort") och som utgår från förhållandet till omvärlden eller marknaden. I den fortsatta diskussionen i rapporten avses därför med strategi i huvudsak detsamma som bl.a. Axelsson (1982) lagt i begreppet, nämligen principiella frågor som a) berör organisationens uppgifter, inriktning och utveckling i stort, b) betonar

förhållandet till omvärlden samt c) tar särskild hänsyn till utvecklingsfrågor.

Mot den bakgrunden kan man urskilja några inslag i begreppet strategiskt tänkande, det begrepp som allt tydligare tycks ersätta det mera traditionella strategisk planering. Om vi, förutom Axelson, särskilt refererar till Ohmae, Pearson och Karlöf skulle en ledare som tänker strategiskt *se helheten i och fortlöpande optimera* följande faktorer (medan det motsatta tänkandet skulle innebära att endast beakta en faktor i taget):

- verksamhetens särart och huvuduppgifter
- omvärldens förutsättningar, krav och möjligheter
- optimering av väsentliga resurser, såsom personal, ekonomi, teknik
- tidsperspektiv, såväl nuläget som en överblickbar framtid
- rumsperspektiv, såväl egen organisation som relationer till andra intressenter.

Vad kännetecknar då företags och förvaltningars strategiska agerande i dag och för en överblickbar tid framåt? Och vilka konsekvenser kan detta innebära just för högskolans del när det gäller ledning och ledarskap?

Även om det här, naturligt nog, mera rör sig om empiriska iakttagelser än direkt verifierbara slutsatser så förefaller det ändå möjligt att mot bakgrund av detta kapitel urskilja ett "nytt" strategiskt handlande hos många organisationer, såväl enskilda som offentliga (se särskilt Sandberg 1987, Beckérus & Edström 1988, Edvardsson & Gummesson 1988). I följande jämförelse framgår några av skillnaderna mellan ett traditionellt och ett "nytt" strategiskt synsätt.

Jämförelsefaktor	Traditionellt synsätt	"Nytt" strategiskt mönster
Tidshorisont	Lånsiktig	Kortsiktig
Strategisyn	Strategisk planering	Strategiskt tänkande
Kritiska produktionsfaktorer	Kapital, arbetskraft	Kompetens, teknologi
Dominerande värderingar	Produktionsorientering	Marknadsorientering
Organisationssyn	Traditionell linjestab	Decentralisering "Loosely coupled"
Kritiska variabler	Kvantitativa	Kvalitativa
Prioriterad ledarstil	Administrativ och expertbetonad	Kognitiv och strategisk, visionär

Figur 3 Jämförelse mellan ett traditionellt synsätt och de "nya" strategierna.

I studier av organisationer som på olika sätt "lyckats" klara av kriser eller som eljest utmärks av framgång tycks vissa drag i det strategiska agerandet framstå som tydliga och relativt återkom-

mande. Tre undersökningar, som gjorts i olika ekonomiska och kulturella miljöer, kan här nämnas, nämligen Peters & Waterman (1982), Thietar & Vivas (1982) samt Vedin m.fl. (1983).

Peters & Waterman hävdar i sin uppmärksammade bok att företaget som bedöms som "excellenta" kännetecknas av vissa drag, nämligen fokusering på handling, marknadsorientering och entreprenörskap, att produktiviteten är direkt kopplad till personalens insatser, ett aktivt ledarskap (bl.a. "management by walking around"), hög kvalitet i organisationens primäruppgifter, en enkel och "platt" organisationsform, systematisk decentralisering samt, å andra sidan, centralisering av de viktigaste policyfrågorna. Undersökningen har kritiserats från olika utgångspunkter, bl.a. genom en artikel med rubriken "Who is excellent now?" (Business Week, nov. 1984). Ändå tror jag att Peters & Watermans studie förmedlar något intressant om de strategier som förekom just i dessa företag, strategier som därefter prövats och kopierats i många organisationer och länder.

Thietart & Vivas har i en omfattande studie av europeiska företag visat att framgångsrika strategier i situationer som innebär nedgång ("declining activities") kan vara av två olika slag. Det ena är *defensiv anpassning* genom sparåtgärder eller avveckling, det andra är offensiva strategier som s.k. ledarskaps- och nischstrategier (1982, sid 1):

"The results show that a few hypotheses are verified. Only actions associated with assets or investment cutting are shown to have a positive influence on performance. However, other strategies appear to be quite efficient, depending on the activities characteristics and on the competitive situation. Leadership and niche strategies, for example, are shown to be quite effective, in some cases, to improve declining activities performances".

I de offensiva strategierna blir ledarskap och åtgärder som inrymmer personal- och organisationsutveckling väsentliga inslag. Av liknande innebörd, men för svenska förhållanden kanske mera relevant, är ett antal fallstudier som redovisats av Vedin m.fl. (1983). De följde 13 svenska företag och förvaltningar genom kritiska förändringsfaser och kunde, i en för övrigt mycket stringent analys av förloppen, urskilja fem nyckelfaktorer som gjort förändringarna framgångsrika, nämligen förekomsten av:

- en bärande vision
- återföringssystem
- aktivt ledarskap
- en organisatorisk struktur som gjort vision och ledarskap möjligt, samt

- att grundläggande mänskliga behov hos de anställda kunnat tillgodoses. SOU 1992: 15
Kapitel 4

Utifrån dessa studier, men också mot bakgrund av mera allmänna litteraturstudier och empiriska iakttagelser, tycks de "strategiska paket" som många företag och förvaltningar i dag genomför kännetecknas av bl.a. fyra typer av åtgärder, nämligen

- mera offensiva och kortsiktiga planeringsformer,
- en koncentration på tydliga affärs- eller verksamhetsidéer som genomsyrar all verksamhet,
- en strävan efter enklare och "plattare" organisationsformer, samt
- satsningar på kompetensutveckling, "företagskultur" m.m.

I ett projekt vid Arbetslivscentrum har Sandberg (1987) studerat de "nya" ledningsstrategierna. Han drar liknande slutsatser och sammanfattar dem i följande sex punkter:

1. Strävan mot en "plattare" organisation med färre hierarkiska nivåer och en samtidigt pågående centralisering och decentralisering.
2. Produktionen delas in i mer eller mindre självständiga underenheter.
3. Enheterna styrs med datorstödda informationssystem. En ekonomistyrning med tydligt resultatansvar utifrån budget och med fortlöpande kontroll gör detta möjligt.
4. Nya löne- och belöningsystem som är direkt kopplade till företagets eller enhetens resultat införs.
5. En "ideologisk" styrning betonas. Den innebär att man försöker styra med "mjuka" metoder som ledarskap, kvalitetscirklar, utvecklingsgrupper, direktkanaler chef - medarbetare, intensifierad intern marknadsföring m.m.

Sammantaget, skriver Sandberg om denna punkt, (1987, sid. 15): "... söker man bygga en laganda och en gemensam företagskultur och därigenom erövra människors själar. En framgångsrik sådan 'mjuk styrning' framstår som om människor vore inifrånstyrda."

6. Anställningsförhållandena luckras upp genom olika former av tidsbegränsade anställningar, bolagisering, egenanställning, "franchising" m.m.

Sandberg hävdar att dessa idéer utgör en ny teori för organisation och styrning som ersätter ett snart halvt sekels dominans för taylorismen. De bakomliggande drivkrafterna är behovet av snabb och flexibel marknadsanpassning, ett snabbare flöde genom tillverkning och lager, tillgång till snabb teknisk utveckling och da-

4.5 Tillämpningar inom universitet och högskolor

Sannolikt har en hel del av de tankegångar som nu redovisats påverkat synen på ledning och ledarskap inom högskolan under senare tid. Organisationsförändringar, decentralisering, prefektutbildning, större inslag av extern finansiering och olika utvecklingsprojekt är tydliga exempel, även om det förstås är svårt att bilda sig någon säker uppfattning om vare sig omfattningen eller de verkliga effekterna.

Det börjar dock komma dokumenterade erfarenheter av "nya strategier" som prövats inom universitet och högskolor. Särskilt bör nämnas Easterby-Smith (1987), som analyserat möjligheterna att överföra strategier från företagsvärlden till universiteten. Hans slutsatser är i huvudsak följande. Det finns inga självklara eller enkla strategier för att leda och utveckla företag. Under senare år har trenden emellertid gått från analytiska och kvantitativa modeller i riktning mot att direkt utveckla värderingar och kultur. Även mot detta märks nu en reaktion, skriver Easterby-Smith, men det är oklart vad som följer härnäst (1987, sid. 50):

"So those in higher education should be suspicious of the management pundits who claim that they have the answer - especially if it simply involves copying management structures and systems that are believed to be commonplace in industry. Furthermore many of these systems are actually fraught with difficulty when used in industry."

Det finns dock ett antal idéer som ändå förtjänar att provas och anpassas till universiteten, fortsätter han, och pekar särskilt på betydelsen av omvärldsanalys, av att betrakta universiteten som tjänsteorganisationer, där vissa av tjänsterna kan ha begränsad livslängd och successivt måste ersättas, att lyfta fram värdet av det arbete som utföres av yrkesgrupperna på de lägre nivåerna i organisationen liksom att påverka organisationens värdesystem. Men här måste man se upp, understryker Easterby-Smith (ibid, sid. 51):

"The danger is that if one simply attacks the existing values of an organisation - say those of scholarship, collegueship and invidual freedom - one runs the risk of destroying individual's sense of purpose, and thus creating a highly demoralised organisation. If values are to be shifted, say towards a greater commercial orientation - then they must be done in a way which allows for retention of the original values in

parallell. It is a kind of bridging idea that is needed. That will take time, and not a little creativity." SOU 1992: 15
Kapitel 4

Ett intressant exempel på innovationsstrategier vid ett holländskt universitet rapporteras av Savenije & van Rosmalen (1988). Studien behandlar införandet av två nya utbildningsprogram jämte en teoretisk analys av erfarenheterna av detta. De skiljer på två slags innovationer: en "professionell", som sker på initiativ av forskare och lärare inom ramen för den reguljära verksamheten, och en "entreprenörsbetonad", som drivs genom speciella utvecklingsprojekt. För att lyckas med entreprenörsprojekt måste dessa få stöd av universitetets administration men genomförandet fordrar samtidigt medverkan av de professionella grupperna (1988, sid. 696):

"Important conditions for the success of an entrepreneurial innovation are that it should not have an ad hoc character and that the relevant participants are all involved. In general the best guarantee for these conditions can be found when the initiative is born as a product of the planning process of the university, and the implementation is carried out by a task force of professionals, supported by the university administration."

Utifrån en litteraturgenomgång förtecknar Savenije & van Rosmalen vidare ett antal viktiga förutsättningar för strategiska förändringsprocesser inom universitet, nämligen (som synes är de påfallande lika Easterby-Smiths iakttagelser enligt ovan men överensstämmer även med huvudtankarna i avsnitt 4.4 om det strategiska perspektivet):

1. Att klarlägga frågan: vad är verksamhetsidén och vad borde den vara?
2. Att särskilt uppmärksamma förutsättningarna i omvärlden.
3. Att anlägga ett helhetsperspektiv på organisationen och särskilt eftersträva synergieffekter.
4. Att betrakta strategisk förändring som en fortgående intern läroprocess.
5. Att genomförandet av strategiska förändringar bygger på medverkan av berörda aktörer.

Under rubriken "'Hard' decisions and 'tough' choices" redovisar Hardy (1990) ett intressant exempel på erfarenheter från universitetsvärlden av "krisstrategier" som hämtats från näringslivet. Det gäller ett aktuellt fall från Canada, där man lämnat den ofentliga förvaltningens mer försiktiga "osthyvelsstrategi" till förmån för en selektiv omstruktureringsmodell där vissa enheter lades ner eller bantades kraftigt. Strategin medförde en omfattande

"While the business perspective recommends decisive action, it provides little advice about how these actions can be implemented. It may even intensify conflict and worsen an already difficult situation. The paper argues that we need to learn about conflict and collegiality, as well as the conditions which make 'tough' choices necessary, before we can successfully tackle decline."

Även om denna notering kan synas falla något utanför diskussionen i rapporten, så påminner den ånyo om vikten av att inte utan vidare överföra strategiska idéer och modeller från ett område till ett annat. De australiensiska forskarna Kelly & Shaw (1987) belyser denna iakttagelse från en något annorlunda utgångspunkt. Utifrån en empirisk jämförelse av strategisk planering mellan privata företag och universitet anser de att valet av strategier beror på vilken utvecklingsfas en organisation befinner sig i, inte främst om den är ett företag eller ett universitet (1987, sid. 331):

"Some differences may be due more to systematic variations between the two organization types but in many instances they too can be viewed as part of an evolutionary process."

Faktorer som olika ägarförhållanden, verksamhetens inriktning samt varierande krav på resultat försvårar också jämförelser i fråga om strategiskt handlande. Det är svårt för universiteten, menar Kelly & Shaw, att entydigt precisera framgångskriterier på samma sätt som inom företagen. Inre kvalitet är ofta viktigare än att tillgodose marknads behov. Samtidigt är både företag och universitet utsatta för omvärldens förändringar och utvecklingen går för universitetens del mot högre krav på yttre och inre effektivitet, vilket fordrar mera av strategiskt handlande. Men det är då inte viktigt att eftersträva företagens kvantitativa agerande utan snarare att koncentrera på de för universitetens viktigaste inre processerna, även om dessa inte alltid kan uttryckas i kvantitativa termer.

Liknande slutsatser drar även Smith (1990) i en aktuell brittisk undersökning där 53 universitet och högskolor studerades i fråga om strategisk utveckling. Smith fann att de marknadsorienterade teorier och strategier som i dag är vanliga inom företagsvärlden endast delvis kan utnyttjas inom högskoleområdet. Begränsade resurser och en ökande "blandfinansiering" talar visserligen för ett mer offensivt handlande, skriver Smith. Samtidigt visar studien

"Redirecting resources and changing structures, so that institutions more closely resemble the models, has been the main determinant of government policy. I contend that we need to develop new models based on new theories, which recognise the objective situation of higher education provision within a mixed-economy. However in isolation new models of educational marketing should remain only a tool for educational administrators. 'Managerial efficiency' and 'marketing' can only play a limited role in the complex task of determining our future higher education provision."

Som synes kan man göra framför allt två reflexioner av de arbeten som nu refererats. Det är svårt att jämföra företag och universitet i fråga om strategiskt handlande, de objektiva och strukturella skillnaderna är ofta påtagliga. Samtidigt befinner sig universiteten, och detta nästan oavsett land, allt tydligare i en yttre situation med vikande resurser och ökande krav på effektivitet och anpassning till nya krav, alltså sådana situationer som i företagsvärlden ofta varit drivkraften bakom nya strategier och managementteorier. Kanske är det något av en paradox, kanske är det också som Kelly & Shaw skriver en fråga om olika utvecklingsförlöpp där företagen tidigare mött denna typ av situationer. Till dessa frågor återkommer jag därför i kapitel 9 i det följande. Dessförinnan skall vi titta närmare på universiteten som kunskapsföretag samt som professionella och offentliga organisationer.

5.1 Tjänsteproduktionens särart

Under efterkrigstiden har som redan nämnts en successiv förskjutning ägt rum i fråga om sysselsättning från den traditionella industrisektorn till tjänstesektorn. Denna förändring, som i dag är relativt väl dokumenterad, innebär att den "typiska" organisationen under 1990-talet är en enskild, offentlig eller kooperativ tjänsteorganisation (Eliasson m.fl. 1986, DeGeer m.fl. 1987, Edvardsson & Gummesson 1988). Denna utveckling är en del av en likartad internationell process, där flertalet av de europeiska industriländerna uppvisar liknande mönster.

Forskningen kring tjänsteföretag har vidare kunnat påvisa väsentliga skillnader jämfört med traditionella industriföretag särskilt i fråga om bl.a. verksamhet, kvalitet och relationer till kunder och omvärld (Grönroos 1983, Grönroos & Gummesson 1985, Edvardsson & Magnusson 1988). Dessa skillnader innebär i sin tur också nya förutsättningar för ledning, ekonomi, marknadsföring och kompetensutveckling i tjänsteföretagen (Söderström 1988). Sedan senare delen av sjuttioalet har det vuxit fram en viktig teoribildning kring tjänsteföretag, skriver Pihlgren (1985, sid. 72):

"Det är förvånande att detta inte skett tidigare. I det moderna samhället svarar tjänsteproduktionen för omkring hälften av nationalprodukten. Men den företagsekonomiska forskningen har av tradition haft det tillverkande företaget som viktigaste studieobjekt (och bland dessa framför allt det nordamerikanska tillverkande företaget)."

Säkert ligger det mycket i att industriföretagen ofta betraktats som förebilder i fråga om ledning, organisation och effektivitet även inom tjänstesektorn. Vad tjänsteforskningen i dag understryker är just detta felslut. Framgångsrika tjänsteföretag bygger på andra förutsättningar, de utgör helt enkelt *något annat* i fråga om verksamhet och organisation än industriell varuproduktion. En nyckelroll i tänkandet kring tjänsteproduktion har kvaliteten i de *möten* som fortlöpande äger rum mellan producenter och konsumenter, möten där tjänster utvecklas och produceras. Kvaliteten formas därigenom ute i linjen eller "fronten" där tjänsteföretagets personal möter kunderna eller där den offentligt anställda tjänstemannen möter medborgarna som patienter, elever, klienter etc.

5.2 Kunskapsföretaget som begrepp

Åtskilliga tjänsteföretag arbetar sedan länge med kvalificerad kunskap som bas för en icke-standardiserad problemlösning, t.ex. utvecklings- och konstruktionsföretag, revisorer, konsulter och massmedia men även många offentliga förvaltningar. Ofta är forskning och kunskapsutveckling själva kärnan i verksamheten. I andra fall är det främst frågan om tillämpning av kvalificerat kunnande som utvecklats i annat sammanhang på nya, ofta okända problem. Självfallet kan det många gånger vara svårt att dra gränser mellan kunskapsutveckling och tillämpning, själva tillämpningen ger ju även fortlöpande ny kunskap och nya erfarenheter.

När Sveiby & Risling (1986) lanserade begreppet "Kunskapsföretaget" i boken med samma namn fick denna typ av företag en särskild aktualitet i de följande årens debatt om ledning och ledarskap. Begreppet fick en omfattande spridning och ett antal arbeten av varierande slag har därefter ägnats kunskapsföretagens problem. Särskilt bör nämnas en antologi som utförligt belyser forskningsläget kring kunskapsföretagen (Lindmark 1990). Mera speciella vinklingar finns hos bl.a. Boter & Lindmark (1987), Ekstedt (1988), Ahrnell & Nicou (1989), Alvesson (1989), Jäghult (1989), Vejbrink (1990) samt Sveiby (1990). Kritiska synpunkter har också börjat formuleras, se t.ex. Brulin m.fl. (1989) samt Gummesson (1990).

Som visas av Lindmark (1990) har såväl antalet företag som antalet sysselsatta i kunskapsföretag ökat snabbt under 1980-talet. För näringsgrenen "uppdragsverksamhet" redovisas i den officiella statistiken följande förändringar vad gäller företag (tabell 1).

Tabell 1 Förändringar i antalet företag inom delar av näringsgrenen uppdragsverksamhet för perioden 1980-88. Källa: SCB centrala företagsregister samt Lindmark (1990, sid. 4).

Bransch	Antal företag		Förändringar 1980-88	
	1980	1988	Absolut	Relativt
Juridisk	894	1 343	449	50,2 %
Kameral	2 772	5864	3 092	113,6 %
Data	740	5 100	4 360	589,2 %
Teknisk	6 415	11 462	5 047	78,7 %
Reklam	2 967	6 923	3 956	233,3 %
Övrigt	3 319	5 448	2 129	164,1 %
Totalt	17 107	36 140	19 033	111,2 %

Enligt samma källa har antalet anställda inom dessa företag vidare ökat från ca 93 000 1980 till ca 143 000 1988, en ökning om närmare 52 %. Det bör noteras att kvalificerade "kunskapsföretag" inom offentlig förvaltning som forskning, högre utbildning och sjukvård inte ingår i denna statistik.

Den del av tjänstesektorn som kunskapsföretagen utgör har alltså snabbt blivit en vanlig typ av organisationer både i Sverige och i många andra industriländer. Det kan då ligga nära till hands att fundera närmare på själva begreppet för att utröna i vilken grad det också är tillämpligt på högskolan.

Vad är då ett kunskapsföretag? "Upphovsmännen" Sveiby & Risling utgår från att ett "kunskapsföretag säljer kunskap" och definierar kunskapsföretaget som en motsats till det standardiserade tjänsteföretaget (1986, sid. 11):

"Kunskapsföretag löser komplexa problem. Tjänsteföretagen löser enkla. Kunskapsföretagen har högt utbildad personal. Tjänsteföretagen domineras av icke-akademiker."

De utmärkande dragen i ett kunskapsföretag är vidare, enligt Sveiby & Risling, att dess produktion är icke-standardiserad, kreativ, starkt individberoende samt komplext problemlösande. Förebilden blir gärna konsultföretag men resonemanget har, framhåller författarna, en långt vidare tillämpning i samhället. Organisatoriskt kännetecknas kunskapsföretagen främst av att de är relativt små och att de har en informell inre struktur, noterar Boter & Lindmark (1987 sid. 3):

"Stordriftsfördelar synes sålunda inte föreligga i samma utsträckning vid kunskapsproduktion och informationsförmedling som vid varuproduktion, utan den kritiska massan för effektiv verksamhet kan inom flertalet områden uppnås av relativt små företag."

Även om det finns undantag, t.ex. inom reklam- och revisionsbranscherna där marknaden domineras av ett mindre antal större företag, så råder, tillägger Boter & Lindmark, en väsentlig storleksmässig skillnad mellan kunskaps- och industriföretag (ibid, sid. 10):

"I ytterst få fall uppgår antalet anställda i kunskapsföretag till tusen personer, en handfull sysselsätter några hundra personer medan de allra flesta har färre än 50 anställda. Enligt SCB saknade år 1985 över hälften av alla kunskapsföretag anställda personal och drygt 90 % hade färre än 10 anställda."

Ett annat utmärkande drag i kunskapsföretagen är den informella strukturen med flexibla arbetsformer och starka inslag av gruppdynamiska processer. Alvesson (1989) pekar t.ex. på "ad-hocrati" som en organisationsform som ofta förknippas med kunskapsföretagen.

Som flera kritiker framhåller är det just den vida tillämpningen, i förening med att forskningen kring kunskapsföretagen alltför jämt är blygsam, som gör begreppet kunskapsföretag oklart. Vilka företag bygger t.ex. inte på kunskap och utveckling av kunskap i en eller annan form? (Stevrin 1986, Boter & Lindmark 1987, Gummesson 1990). Snart arbetar alla i kunskapsföretag, även om de säljer kattmat, noterar Brulin m.fl. (1989). Sveiby (1990) håller själv i en nyutkommen bok med om att begreppet väckte en oväntad lavin av intresse. Alla företag blev plötsligt kunskapsföretag, skriver han (1990, sid. 13):

"Det man glömde bort var att boken framför allt byggde på erfarenheter från små kunskapsintensiva konsultorganisationer i det privata näringslivet, konsulter som löste komplexa problem. Det går inte att okritiskt föra över dessa slutsatser till alla områden."

Att entydigt avgränsa begreppet kunskapsföretag tycks inte vara alltför lätt. Kanske är det inte heller nödvändigt till en början, fenomenet som sådant ger ju upphov till både tankeutveckling och debatt av stort värde för våra funderingar om ledningsfrågor inom högskolan. Men låt oss ändå titta lite närmare på den kritik som avser själva begreppet.

Boter & Lindmark (1987) anser att Sveiby & Rislings definition är för snäv. De pekar på att kunskapsföretag arbetar med eller utvecklar modeller av verkligheten med påtagliga inslag av problemlösning, kreativitet och kundanpassning. Sådana företag behöver dock inte tillhöra tjänstesektorn, de kan också syssla med tekniskt avancerad tillverkning. Avgörande är i stället hur stor andel resurser som används för FoU i relation till de totala kostnaderna, en definition som utesluter en starkt standardiserad produktion såväl inom tillverkning som tjänster. Alvesson (1989) föredrar för sin del termen "professionella tjänsteföretag" som mera rättvisande för vad de flesta kunskapsföretag egentligen är.

Ekstedt (1988) är inne på ett liknande spår och anser att det avgörande kriteriet på ett kunskapsföretag är om företagets värde till största delen utgöres av personalens samlade kunskaper jämfört med industriföretag, där realkapitalet som regel väger tungt. Vejbrink (1990) pekar på att kunskapen kan ha olika roll även i kunskapsföretagen och lyfter fram en särskild kategori som hon kallar "forskningsbaserade" kunskapsföretag. Dessa har blivit allt vanligare. Till skillnad från t.ex. annonsbyråer och konsultföretag har de vuxit fram i anslutning till universitet och högskolor, står

ofta forskningen nära och fungerar gärna som länkar mellan universitetsmiljön och näringslivet.

I motsats till Sveiby & Risling erinrar Jäghult (1989) om att kunskapsföretagen inte alls alltid arbetar icke-standardiserat och kundorienterat. Tvärtom, för att få god ekonomi försöker t.ex. många konsultföretag standardisera verksamheten och även erbjuda olika slags halvfabrikat. I en aktuell bok med titeln "Yuppie-snusk eller ledarskapets förnyelse?" granskar även Gummesson (1990) debatten kring kunskapsföretagen. Begreppet är oklart, anser han, även om det främst har kommit att beteckna konsultföretag (1990, sid. 18):

"Kanske gav ordet en identitet åt branscher som har svårt att beskriva vad de egentligen sysslar med och där kunderna ibland upplever fakturan som det mest konkreta. Kanske gav ordet ett imagemässigt lyft vid en tidpunkt när stordrift och börsintroduktioner började bli aktuella för konsultföretagen."

Gummesson pekar på att kunskapsföretag kan finnas som "öar" även inom industriföretag, serviceföretag, konsultföretag, offentliga organ samt inom universitet och högskolor. Vidare menar han att begreppet bör betraktas utifrån en granskning av orden kunskap och företag, analyser som kan leda mycket långt och inrymma både kunskapsfilosofiska problem och överväganden kring begreppet företag i sig. Sveiby & Rislings bok väcker dock debatt, ger "ahaupplevelser" och stärker oklara identiteter, menar Gummesson. Samtidigt beaktar boken endast i ringa grad existerande litteratur. Budskapet är inte heller självklart och kan även ge upphov till nya myter.

Trots suddiga konturer innebär dock kunskapsföretag ett ny-tänkande, anser Gummesson, och det finns en "vital kärna" i begreppet. Den inrymmer bl.a. icke-standardiserad verksamhet, kreativitet, starkt individberoende, intressanta och nyskapande lösningar samt förmåga att kommunicera budskap till olika mottagargrupper. Begreppet fokuserar också på intressanta konsekvenser i fråga om ledning, organisationstänkande och marknadsföring.

Utan tvekan lyfter diskussionen kring kunskapsföretagen fram vissa nyckelfrågor som är intressanta också för synen på ledningsutveckling inom högskolan.

I första hand kan då följande tre noteringar göras. I produktionsekonomiska termer avspeglar fenomenet kunskapsföretag en utveckling där den samlade *kompetensen* i organisationen är den, relativt sett, mest kostnadskrävande produktionsfaktorn, något som står i stark kontrast till den traditionella industriella ekonomin (Eliasson m.fl. 1986, Ekstedt 1988, Lundmark & Söderström 1988). Kompetensen finns självfallet hos de anställda, såväl indi-

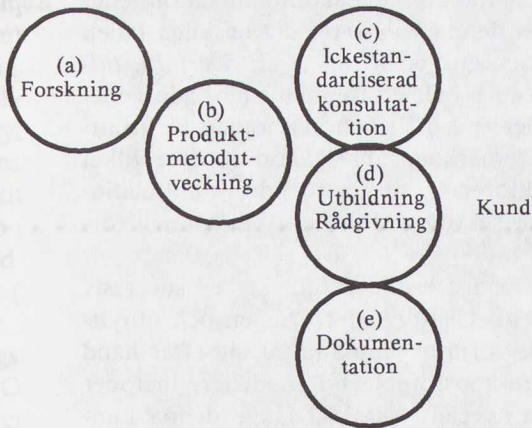
viduellt som i kollektiv form, men den kan även till viss del vara bunden i tekniska system (Ekstedt 1988). Kompetensen är dyrbar, ofta unik och svår att ersätta, varför ledarskap, personalfrågor, kultur och arbetsvillkor blir särskilt viktiga frågor i kunskapsföretagen (Vejbrink 1990).

Den andra aspekten är att verksamheten består av *icke-standardiserade tjänster* och är *kreativ* samt *kundanpassad*, också detta förutsättningar som klart skiljer sig från ett mera traditionellt organisationstänkande. I kunskapsföretagen ställs höga krav på flexibilitet, kvalitet och en utåtriktad orientering. Småskalighet tycks vidare känneteckna framgångsrika kunskapsföretag, även det en intressant aspekt jämfört med den traditionella fokuseringen på stordrift och samordningsvinster.

Vanligen har kunskapsföretagen vuxit fram under den expansiva efterkrigstiden. Med en så kort historia saknar de ofta, på gott och ont, de traditioner som utmärker t.ex. ämbetsverk, universitet, sjukvård och industriföretag. En tredje viktig aspekt är därför den *kulturella*. Behoven av identifikation, normer och företagskultur förefaller särskilt tydliga i kunskapsföretagen, något som ju också påtalas i litteraturen.

Utan tvekan har universitet och högskolor ett antal utmärkande drag som liknar kunskapsföretagen. Men det finns också väsentliga skillnader, något som jag återkommer till i det följande. Som redan nämnts är begreppet kunskapsföretag oklart; det kan inrymma många olika slags verksamheter, det kan, men behöver inte vara, forskningsbaserat, det kan vara beroende av vissa yrkesgrupper med ett unikt kunnande osv. Mer eller mindre standardiserade tjänster som utbildning, rådgivning och dokumentation kan också ingå. För att få god hjälp av litteraturen, men ändå inte dra förhastade slutsatser för högskolans del, är det önskvärt att utveckla och precisera begreppet något enligt följande.

Med en något vidare tolkning av begreppet än den ursprungliga, och med antagandet att utveckling, spridning och tillämpning av kvalificerad kunskap utgör själva essensen i begreppet, kan man urskilja fem olika "grundfunktioner" som kan förekomma i ett kunskapsföretag (se figur 4 nedan).



Figur 4 Olika funktioner inom ett kunskapsföretag.

Även om kunskap, självklart med en vid tolkning, således är den väsentliga produktionsfaktorn i kunskapsföretagen kan kunskapens funktion variera i hög grad och omfatta:

- (a) Forskning, eller forskningsliknande verksamhet såsom kvalificerat utredningsarbete,
- (b) Produkt- och/eller metodutveckling som bygger på egen eller annan forskning, eventuellt även på kvalificerad återföring från kundorienterade uppgifter,
- (c) Icke-standardiserade konsulttjänster av kvalificerad art, företrädesvis i nära samverkan med kunder,
- (d) Mer eller mindre standardiserade uppgifter som utbildning och rådgivning, men där man förutsätter en kvalificerad kunskapsbas i form av forskning och/eller produkt- och metodutveckling, samt
- (e) Standardiserade uppgifter för dokumentation och information såsom medieproduktion och andra informationstjänster.

Särskilt uppgifterna (c) och (d) genomföres i samverkan med kunder och andra avnämare medan (e) förutsätter en allmän tillgänglighet för marknaden. Funktionerna (a) och (b) däremot sker i huvudsak internt inom organisationen.

Olika funktioner kan kombineras i olika mönster, vilket ger olika objektiva förutsättningar för företagets produktion, framgångsmöjligheter, personalbehov, ekonomi osv. Med hjälp av modellen kan man vidare urskilja de funktioner och/eller kombinationer av funktioner som kännetecknar olika kunskapsföretag.

Förebilden för begreppet kunskapsföretag är ju, som vi sett ovan, konsultföretag som arbetar med kvalificerad problemlösning i nära kontakt med sina kunder (funktion c). Man utgår då

som regel från etablerad allmänkunskap inom företagets ämnesområden, t.ex. arkitektur, datateknik, masskommunikation eller juridik, för att sedan tillämpa denna kunskap i det enskilda fallet. Tillämpningen förutsätter dock en god förmåga att *överföra, tillämpa och kombinera* kunskaper och erfarenheter av både generellt och personligt slag under specifika och varierande förutsättningar. Tillämpningen sker i marknadsmässig konkurrens, vilket torde innebära att "kringfaktorer" som förtroende, kundrelationer, "image" och, inte minst, sekretess dessutom blir viktiga förutsättningar för framgång.

Genom tillämpningen på många enskilda fall sker en successiv kunskapsutveckling av erfarenhetsnatur. Återföringen och utnyttjandet av just denna speciella form av kunskap tar sig efter hand uttryck hos det enskilda kunskapsföretaget i modeller, metoder och arbetsformer av mycket speciellt slag. Så länge denna kunskap kan bevaras inom företaget, och dessutom efterfrågas på marknaden, förblir kunskapsföretaget framgångsrikt. Omvänt, om denna speciella kunskap förloras och får karaktär av "allmän-gods" eller förlorar i betydelse på marknaden som följd av konkurrens eller förändrad efterfrågebild hos kunderna, så tappar kunskapsföretaget snabbt mark.

En annan typ av kunskapsföretag är de som, inom ramen för verksamheten, arbetar med forskning, kvalificerat utredningsarbete eller med systematisk utprovning av tekniskt avancerade produkter (funktionerna a och b). Ofta, men inte alltid, sker detta i samverkan med andra organisationer och i öppna former. I forskningens natur ligger ju av hävd öppenhet, möjlighet till offentlig prövning och ett kollegialt, gärna internationellt utbyte. I denna typ av organisationer spelar inte tillämpningen på enskilda kunders problem någon avgörande roll, däremot kan en allmän spridning av kunskaper förekomma genom t.ex. utbildning, rådgivning och dokumentation (funktionerna d och e).

En tredje tänkbar typ av kunskapsföretag är de som integrerar flertalet olika led i kedjan från forskning och utredning via produktutveckling och utprovning till t.ex. konsulttjänster, utbildning och dokumentation. Med begreppet forskningsbaserade kunskapsföretag har Vejbrink (1990) särskilt uppmärksammat just denna typ. Säkert kan de förekomma i olika skepnader, t.ex. där egentlig forskning inte bedrivs i företaget, men där kombinationer av produktutveckling, metodutveckling och tillämpning ändå sker på en vetenskaplig grund genom nära kontakter med universitetsinstitutioner. Även här kan en successiv anpassning av produkter och metoder förekomma genom återföring från kontakter med kunderna, från jämförelser med konkurrenter osv.

Av diskussionen kan man nu dra den slutsatsen att kärnan i begreppet kunskapsföretag fortfarande är *den kreativa, icke-standardiserade problemlösningen* medan *situationerna för denna kan variera*, åtminstone mellan de tre "typfunktionerna" forskning

och utredning (a), produkt- och metodutveckling (b) samt konsulttjänster (c). Det väsentliga är var tyngdpunkten i företagets resurser finns, inte primärt i vilken form eller inom vilken bransch företaget arbetar.

Som nyss nämnts är det troligt att funktionsmönstret har stor betydelse för ledning, organisation och personalfrågor inom ett kunskapsföretag. Vi kan tydligt se hur den "klassiska universitetsinstitutionen" bygger på en kombination av funktionerna (a), (d) och (e) medan t.ex. flera av de mindre högskolorna främst arbetar med funktionen (d). Konsultfunktioner (c) och utvecklingsuppgifter (b) förekommer endast i mindre grad inom högskolan, ofta har de däremot avknoppats till stiftelser eller särskilda utvecklingsbolag i högskolans närhet.

Oavsett funktionsmönstret kan kunskapen "bindas" i företaget på en rad olika sätt. Ekstedt (1988) jämför t.ex. hur kunskapsmassan i olika typer av företag, inte främst kunskapsföretag, har en varierande bindning beroende på verksamhetens art. I ett skogsindustriföretag är det väsentliga kunnandet bundet i teknologi och processer, således i själva realkapitalet, medan personalen är tämligen utbytbar. Inom ett byggföretag däremot finns bindningen i organisationen, i form av metoder, system, traditioner och normer. I ett tredje exempel, ett modernt dataföretag, visade sig det väsentliga kunnandet bundet främst hos de enskilda yrkesutövarna, något som givetvis gör dessa svårersättliga. Ekstedts slutsatser är bl.a. att kunskapens förmåga till förnyelse beror av dess bindning och att den kritiska faktorn i allmänhet är den organisationsbundna kunskapen. Framgång för många företag består just i förnyelse av denna typ av kunskap, framhåller Ekstedt (1988, sid. 185): "Företagens förnyelseproblem kan alltså i allt större grad kopplas till förnyelsen av den organisationsbundna kunskapen".

Även om Ekstedt för ett mera generellt resonemang kan slutsatserna vara intressanta just för kunskapsföretagen och, inte minst, för högskolan. Ett vanligt problem för många konsultföretag tycks, av litteraturen att döma, vara när den individuella bindningen blir alltför dominerande. Brulin (1987) rapporterar t.ex. från en undersökning om konsulter kunskapsbas att det endast i ett fåtal fall fanns någon gemensam, och än mindre teoretiskt grundad, kunskapsbas att tala om. Konsulterna använde huvudsakligen individuell kunskap, inte minst av processkaraktär. I en annan studie av ett framgångsrikt datakonsultföretag finner Alvesson (1989) å andra sidan att satsningar på ett gemensamt kunnande i förening med gemensam kultur verksamt bidragit till detta företags framgångar.

För högskolans del förefaller just bindingsproblemet vara strategiskt viktigt. Det är inte ovanligt att kunskapsbilden inom traditionella institutioner är splittrad och individbunden. Synergieffekter blir därigenom svåra att uppnå och intern samverkan, ersättningsystem osv motverkas lätt. Tydliga gränser i fråga om kun-

skapsbindning kan ofta urskiljas mellan forskande personal å ena sidan och olika lärargrupper å den andra. Själva tanken att utbildningen skall bygga på vetenskaplig grund och ske i nära samverkan med aktuell forskning blir under sådana förhållanden svårge-nomförbar.

En första slutsats beträffande funktioner och kunskapsbindning inom högskolan är att grundtanken med akademisk utbildning endast kan uppnås om flera av kunskapsföretagets funktioner kan kombineras i samma organisation samt att det finns en gemensam kunskapsmassa bunden i organisationen och inte utslutande hos enskilda lärare eller forskare. Här finns dock frågor att fundera över. Räcker det t.ex. att forskning, undervisning, utvecklingsarbete och information förekommer sida vid sida inom samma organisation? Eller fordras inte också en aktiv samverkan mellan dessa olika funktioner så att synergieffekter uppkommer?

En andra, mera generell slutsats är att högskolan faktiskt inte är ett kunskapsföretag i den bemärkelse litteraturen anger. Högskolan är något betydligt mer eftersom den inrymmer flera funktioner i fråga om utveckling och tillämpning av kunskap, inte enbart konsulttjänster. Tvärtom, just denna typ av tjänster är som nyss nämnts förhållandevis ovanliga även om de också förekommer. Mellan funktioner som forskning och utbildning kan vidare finnas olika slags gränser, eftersom dessa delvis fungerar under olika förutsättningar.

En tredje, något försiktigare reflexion är att ett kunskapsföretag som inrymmer alla eller flertalet funktioner i kedjan egentligen är mer "äkta" ur begreppslig synpunkt än de som i dag kallas kunskapsföretag, särskilt om man uppnår synergieffekter genom samverkan mellan funktionerna. Alla kunskapsföretag är därför inte kunskapsföretag i denna mening. Däremot är de förstas professionella tjänsteorganisationer, något som bl.a. Alvesson (1989), Gummesson (1990) och Sveiby (1990) också noterar.

5.3 Hur leda kunskapsföretagen?

I kunskapsföretagen finns, generellt sett, två skilda faktorer, som tillsammans torde förklara en hel del av grundförutsättningarna för ledning och ledarskap i denna typ av organisationer, nämligen verksamhetens *särskilda art*, vilken vi nu analyserat, och vissa speciella kännetecken hos de *yrkesgrupper* som bär upp och gör denna verksamhet möjlig. Här kommer det professionella perspektivet in i bilden.

Utveckling och/eller tillämpning av kvalificerad kunskap är, som vi sett, själva grunden för tjänsterna, även om det kan ske i olika situationer och under olika villkor. De yrkesgrupper som behövs för detta kallas ju ofta i dagligt tal "professionella" och förutsätts fungera på ett delvis annorlunda sätt än anställda i all-

mänhet. Just denna aspekt, professionsaspekten, tycks inte vara särskilt utvecklad i litteraturen hittills, även om Sveiby & Risling (1986) framhåller de s.k. "proffsens" betydelse. Gummesson (1990) frågar dock om inte kunskapsföretag egentligen bara är en ny beteckning för "the professional firm", en företeelse som även tidigare behandlats i litteraturen.

Rent allmänt anses de professionella grupperna vara välutbildade, engagerade, kreativa och även individualister till sin läggning. Om de *är* sådana och avsiktligt söker sig till kunskapsföretagen, eller *blir* sådana i denna speciella miljö, är det förmodligen ingen som säkert vet. Att kunskapsföretagen fordrar ett speciellt ledarskap framhålls dock i flera arbeten. Sveiby & Risling (1986) urskiljer t.ex. två typer av för ledare relevant kompetens, nämligen *professionell* och *organisatorisk*. Olika ledartyper kan då beskrivas genom kombinationer av dessa, där den önskade "ledaren" är den som lyckas förena hög professionell och hög organisatorisk kompetens (se även Sveiby 1990).

I en empirisk studie av 10 forskningsbaserade kunskapsföretag fann Vejbrink (1990) att ledningens uppgift framför allt är att rekrytera, behålla, använda, underhålla, utveckla, sprida och avveckla kompetens så att såväl verksamhetens som de anställdas individuella behov tillgodoses. Boter & Lindmark (1987) för ett liknande resonemang och noterar (1987, sid. 28):

"Traditionell företagsledning i termer av samordning och kontroll har ersatts av informationsförmedling och motivationsskapande uppgifter. De strategiska ledningsfrågorna består främst i att 'förränta' det kunskapskapital som företaget förfogar över."

I den nyss nämnda studien av ett datakonsultföretag fann Alvesson (1989) tre centrala ledningsfunktioner som han kallade gränshållningsfunktionen, bollplanksfunktionen och sammanhållningsfunktionen. Innebörden av dessa är, i tur och ordning, att klargöra gränser gentemot kunder och omvärld, att fungera som samtalspartner till den professionella personalen samt att hålla samman personalen socialt och kunskapsmässigt.

I vardagspråket betyder ju ordet professionell ungefär "skicklig" men kan även vara knutet till "yrkesmässig", t.ex. när vi talar om professionella fotbollsspelare. Och visst kan man förmoda att de som arbetar i kunskapsföretagen är skickliga i sina yrken. Begreppet professionell har emellertid även en tredje, *samhällsvetenskapligt definierad* betydelse. För att kunna utveckla förståelsen för ledningsproblemen i dessa företag bedömer jag dock att ett professionsteoretiskt perspektiv i denna tredje bemärkelse kan ge ytterligare infallsvinklar. Med sådana "glasögon" skall vi därför i följande kapitel titta närmare på professionsbegreppet och dess konsekvenser för synen på högskolan som organisation.

1980) framfyller de "professionens" betydelse. Kommissionen (1980) frågar dock om inte utvärdering av utbildningen. En betydning för "the professional firm" är förstås som även tidigare betecknades "förtroende".

Rent allmänt anses ut professionella främjas av utvärderade, engagerade, flexibla och även individbaserade till sin lagning. Om de är sådana och eventuellt söker sig till konsultföretag gen, eller till sådana i deras område, är det förstås ingen som söker sig till konsultföretagen för att utvärdera ledarskap. Framförallt dock i den arbeten, Vredy & Kalling (1980) utskiljer t.ex. två typer av förklarande faktorer, nämligen professionens och organisationens. Olika faktorer kan utvärderas genom kombinationer av dessa, där den mest betydande är den som lyckas förstå hög professionell och hög organisatorisk kompetens (se även Vredy (1980)).

I en empirisk studie av 10 forskningsinriktade konsultföretag från Vejrsk (1980) är ledningens uppgift framför allt att rekrytera, behålla, utvärdera, utveckla, flytta och utvärdera kompetens så att rätt verksamheter som de rekryteras för utvecklas. Borer & Lindmark (1987) för ett liknande resonemang och noterar (1987, sid. 28):

"Traditionen förväntas i teorin av stor betydelse för kontroll av ersätt av informationstillgång och möjlighet till utvärdering av informationstillgången. De strategiska ledningsfunktionerna består främst av förståelse för konsultkapital som tillgång till följande övergångsfas: Alla organisationer måste utvärdera och förstå sina anställda. Därmed ges en grundläggande kontroll av utvärdering av den nya nämnda studien av ett konsultföretag från Århus (1989) är centrala ledningsfunktioner som kan förstås i gränshållningsfunktionerna, deltagelsefunktionerna och sammanhållningsfunktionerna. Innebörden av dessa är i sin och ordning att klargöra gränser gentemot kunder och omvärld, att följande samarbetspartner till den professionella personen samt att följa samman personens sociala och konsultkapital, som utvärderas i utvärderingsarbetet. Inom den professionella utvärdering av konsultkapital, men kan även utvärdera utvärdering av konsultkapital om professionella förtroendepartners. Och vilket kan man förhålla sig till som arbetar i konsultföretag är utvärdering i sin yrkes. En grupp professionella utvärderas även en tredje, sammanhållningsfunktionerna definierade betydelse. För att kunna utvärdera förtroendet för ledningsfunktionerna i dessa företag bedömer jag dock att en professionsteoretisk perspektiv i denna studie kommer kunna ge ytterligare insikter. Med denna klasson skall vi därför i följande kapitel tillämpa på professionsteoretiska begrepp och begrepp för synen på förståelse som organisation."

6.1 Professionsteori som perspektiv

Enligt Svenska Akademiens ordlista betyder ordet profession, som nyss nämnts, helt enkelt "yrke" eller "fack". Diskussionen och frågorna kring professionalisering är dock, som Westerlund (1986) framhåller, utpräglad vetenskapliga även om begreppet i dag används i de mest skiftande sammanhang. I första hand berör det följande tre områden, menar han, nämligen (1986, sid. 12):

- individens utvecklingsmöjligheter,
- olika yrkesgruppers ställning i arbetsliv och samhälle,
- kunskapsutvecklingen i samhället.

I själva verket är professionalisering ett fenomen med flera sekler på nacken. Läkare, apotekare, präster, officerare, domare och vissa andra ämbetsmän är alla exempel på yrkesgrupper med hävdvunnen status och vissa för samhället i stort centrala uppgifter. Själva grunden för deras yrkesutövning och allmänna ställning har varit en specifik kompetens, en särpräglad kunskap av närmast monopolkaraktär. Dessa grupper har ju också förknipats med en speciell makt (även om arten av läkares respektive domares makt självklart är olika).

I dag finns som vi vet åtskilliga andra yrkesgrupper som successivt fått liknande roller i arbetslivet och där man kan säga att en viss specifik kompetens är själva basen för deras yrkesutövning, t.ex. veterinärer, piloter, psykologer, dataspecialister och ingenjörer. Vissa grupper har i huvudsak fått en professionell karaktär, som t.ex. socialarbetare och personaladministratörer, medan andra balanserar på "randen" till en professionell ställning i denna mening, t.ex. sjuksköterskor, lärare, poliser och journalister. De betecknas ibland semiprofessionella yrkesgrupper.

Forskare och lärare inom högskolan uppfyller som regel kriterierna för att kunna definieras som professionella yrkesgrupper. Samtidigt finns vissa speciella aspekter på deras professionella roll, något som jag återkommer till i det följande.

Just förhållandet att de professionella grupperna besitter en viss, ofta särpräglad kompetens, och att de därför inte är direkt utbytbara, utgör egentligen basen för professionsperspektivet (även om ett antal andra förutsättningar tillkommer). Den norske sociologen Torgersen (1981) framhåller att en profession innebär en speciell *relation* mellan en viss utbildning och ett visst yrke. Mera exakt definierar Torgersen profession som (1981, sid. 10):

"Vi sier att vi har en profesjon hvor 1) en bestemt langvarig formell utdanning erhverves av 2) personer som stort sett er orientert mot oppnåelse av bestemte 3) yrker som ifølge sosiale normer ikke kan fylles av andre personer enn de med denne utdannelsen."

I samme retning resonerer Abrahamsson (1986) og pekar på att framför allt tre faktorer brukar markera professionernas särställning. Medlemmarna av en profession behärskar således en under lång tid utvecklad teori för sin yrkesutövning, de har vissa etiska normer som bl.a. styr förhållandet till klienter, allmänhet osv. och de har ofta en markerad kåranda. Hellberg (1986) framhåller att kärnan i professionaliseringsprocessen är den speciella kunskap som gör ett monopol möjligt och som dessutom värderas som nyttig eller värdefull av omgivningen. Hon skiljer vidare på s.k. L- och T-professioner, där den förstnämnda handlar om människan, eller det levande, och den andra om tingen, det ickelevande.

Berg (1990) anser att ett professionstypologiskt angreppssätt ger en god grund för att systematiskt (1990, sid. 136)

- skärskåda yrkesgruppen som sådan i olika hänseenden,
- genomföra komparativa studier mellan olika yrkesgrupper, samt
- relatera yrkesgruppen/yrkesgrupperna till organisation och institution.

Den samhällsvetenskapliga professionsforskningen kan, grovt sett, indelas i två huvudinriktningar. Den ena benämnes kvantitativ eller *gradualistisk* och innebär dels att de flesta yrken kan sägas vara mer eller mindre professionella, dels även att yrkens professionella status kan förändras. Den andra kallas kvalitativ eller *typologisk* och utgår från att vissa yrken är professionella och andra inte (Hellberg 1978, Abrahamsson 1986, Claesson 1989, Berg 1990). Utrymmet medger inte att här diskutera skillnaderna, men dessa påverkar inte heller den fortsatta diskussionen.

Ett antal kvalitativa kriterier kan användas för att beskriva och analysera professionella yrkesgrupper. Claesson utgår t.ex. från sju kriterier, som även återkommer hos ett antal andra forskare, nämligen (1989, sid. 18): service, yrkesspecifik och akademisk utbildning, gemensamt socialt system, statlig sanktion, etiska regler, autonomi samt makt. Berg (1990) talar på samma sätt om kännetecken, eller attribut, som utmärker professionell yrkesutövning och anger följande tolv faktorer (1990, sid. 139): sanktion från "omgivningen", autonomi, längre postgymnasial utbildning, kåranda, yrkesetik, klientservice, kunskapsmonopol/kunskapsbas, yrkesmonopol, kontroll över egen yrkessocialisation, kontroll över med yrket sammanhängande forskning, gemensam organisering, gemensamt språk.

Som synes överensstämmer de båda uppräkningsarna ganska väl. Berg pekar på att vad som ytterst avgör vilka karakteristika som forskaren nyttjar som tolkningsbas är naturligt nog det problemområde som man avser belysa. Hur kan då det relateras till frågan om ledarskap inom högskolan som den hittills diskuterats i denna rapport? Det har inte varit möjligt att direkt finna källor som explicit pekar på ett sådant samband. Ett undantag är dock intressant. I svenska ordböcker brukar som en andra betydelse för kompetens anges "behörighet" i formell bemärkelse. Som nyss nämnts är ofta vissa angivna utbildningskrav och formell legitimation utmärkande drag hos många professionella yrkesgrupper. Så är ju fallet även för vissa tjänster inom högskolan, dock inte alla.

Uppenbart är att de olika kriterier eller kännetecken som utmärker en profession har en specifik innebörd för varje profession och att professionen själv till väsentlig del formar denna innebörd genom kontroll över utbildning, forskning och eget normsystem. Men omgivningen är också viktig, det är omgivningen som gör professionen möjlig genom att efterfråga och värdera dess tjänster men också att legitimera den. Ibland innebär det konflikter mellan omgivningens efterfrågan och professionens uppfattning som t.ex. mellan läkare och homeopater, mellan sjukgymnaster och naprapater, mellan forskare och konsulter eller mellan kyrkans präster och frikyrkornas pastorer.

Den specifika, såväl som formella, kompetensen är således basen för en profession. Frågan blir då förstås hur specifik denna kompetens verkligen är för olika yrkesgrupper och i vilken utsträckning den kan vara utbytbar och "kombinerbar" i nya mönster. Torgersen (1981) klargör detta på ett intressant sätt. Han menar att kunskapsmonopol förutsätter en särskild kunskapssyn (1981, sid. 18):

"... en person som skal fylle bestemte yrker må ha mye kunnskap for å kunne yte noe, at *kunnskap i små doser er farligere enn ingenting.*"

Denna utgångspunkt bygger på, menar Torgersen, att den professionella kunskapen utgör en naturlig helhet, där kunskap om enskilda delar bildar grunden för en förståelse av helheten. Enligt denna syn är det inte möjligt att enbart behärska vissa delar av ett sammanhängande kunskapsområde, något som ju är en viktig aspekt på vad kunskapsbasen för högskolans forskare och lärare kan vara. Den professionella kompetensen blir alltså för individen en helhet av synergikaraktär som förvärvas och utvecklas under lång tid. Teoretisk utbildning, en viss yrkeserfarenhet, specifika normer och en speciell ställning i arbetslivet formar tillsammans denna speciella kompetens. Men yrkesgruppen förfogar också i viss mening över denna helhet genom kontroll över forskning och grundutbildning, gemensamma normer, vidareutbildning och yrkesgemensam information. Självklart gäller förstås detta för

många olika yrkesgrupper i samhället, men det som utmärker den professionella ställningen är just den tydliga *avgränsningen* mot omvärlden.

Som både Westerlund (1986) och Abrahamsson (1986) framhåller, så innebär det moderna arbetslivets utveckling en snabbt tilltagande professionalisering som bl.a. bygger på specialistkompetens och nya specialistroller. Nilsson (1986) ser detta fenomen som en variant av det gamla skråväsendet med funktionen att i första hand skydda professionens medlemmar mot utbytbarhet eller brist på arbete.

Det bör noteras, även om det redan framgått indirekt, att specialistkompetens och professionell kompetens kan överensstämma men inte nödvändigtvis behöver göra det. Professionsbegreppet inrymmer så mycket mer än enbart speciell kompetens. Westerlund anser att det finns goda skäl att stödja en rimlig professionell utveckling men varnar samtidigt för den s.k. "professionaliseringsfällan" (1986, sid. 15):

"Det är uppenbart att en långtgående utveckling av arbetslivet mot fasta professioner, som genom sin utbildning skapar monopol på vissa arbetsuppgifter, kan leda till en segmentering av arbetsmarknaden. Överstigliga kompetensgränser och hårda krav på formella utbildningsmeriter kan skapa hinder för rörlighet mellan olika arbetsuppgifter och personlig utveckling."

Mot denna bakgrund står det kanske klart att ett professionsperspektiv på kompetens främst torde handla om den specifika kompetens som professionella grupper yrkesutövning och roll i arbetslivet bygger på, hur denna kompetens kan förändras och, inte minst, hur olika yrkesgruppers kompetensområden förhåller sig till varandra. Det är alltså i hög grad fråga om en kollektiv process med yrkesgruppen, liksom samhällsutvecklingen i stort, som bestämmande faktorer, inte i första hand individer, företag eller förvaltningar. Man kan även fråga sig hur relationen ser ut mellan önskvärda kompetenskrav och verklig kompetens för olika professionella yrken och hur denna relation kan ändras över tid.

Medlemmar av professioner har som regel alltid varit resursstarka i fråga om kompetens, något som redan från början ger dem en speciell ställning på arbetsmarknaden. Så länge tillgången på denna typ av kompetens är begränsad i förhållande till efterfrågan bestäms priset på den därefter, vilket ger de professionella grupperna speciella fackliga möjligheter men ofta även anledning att värna om sina grupperns särintressen.

De antaganden som ligger till grund för kunskapsföretagens särart blir, å andra sidan, på nytt intressanta i denna belysning. I teknik- och kunskapsintensiva organisationer är professionell kompetens som vi sett ofta en knapp resurs, men samtidigt en resurs som enligt den s k humankapitalteorin allt tydligare får in-

vesteringskaraktär (se Ohlsson & Vinell 1987, Lundmark & Söderström 1988, Vejbrink 1990). Just det strategiska värdet av dessa gruppers kompetens medför som nyss nämnts under vissa förutsättningar ett högt pris på arbetsmarknaden.

I sin tur kan det leda till en ökad flexibilitet i användningen av denna typ av kompetens, t.ex. nya anställningsformer, ökad konsultanvändning eller olika former av "sambruk" av vissa yrkesgruppers kompetens. Universitetslärares externa uppdrag liksom kombinationer av forskar- och läkartjänster inom de medicinska fakulteterna illustrerar detta. Möjligen kan man också förutse en utveckling av gradualistisk karaktär där professionsmönstret successivt förändras, t.ex. i fråga om kombinationer av medicin och naturvetenskap, av medicin och teknik, av medicin och psykologi, av juridik och ekonomi osv. Utvecklingen av nya discipliner, temaforskning och tvärvetenskapliga centra inom högskolan är aktuella exempel.

Professioner kan förändras "inifrån" eller uppdelas. Claesson (1989) visar t.ex. hur apotekarprofessionens roll förändrats under 1900-talet som följd av den tekniska och ekonomiska utvecklingen: en grupp apotekare har blivit forskare inom läkemedelsindustrin, en annan är i egenskap av chefer för de större apoteken mera företagsledare än apotekare.

Med professionell status följer också vissa av samhället ålagda uppgifter och därmed en icke obetydlig formell eller informell makt. Vanliga exempel för högskolans del är givetvis examination och betygsättning men även rollen som "offentlig expert" i olika sammanhang.

Med ett professionsperspektiv på högskolan får jämförelsen med kunskapsföretagen ett tydligare och mera tänkvärt innehåll. Högskolan präglas ju som nämnts av yrkesgrupper som i hög grad uppfyller kriterierna på professionella yrken, särskilt forskare och lärare men även vissa tekniska eller administrativa specialister. Såvitt kan bedömas utifrån professionsteorin, även om källorna är vaga empiriskt på denna punkt, är professionella yrkesgrupper av hävd självstyrande. Stor individuell frihet förenad med lojalitet mot interna normer och en särskild yrkesetik präglar de flesta professioner. Det förhållandet gör samtidigt ledningsfrågorna särpräglade jämfört med många andra organisationer; endast den som tillhör professionen och åtnjuter dess förtroende kan med framgång vara ledare. Samtidigt räcker det knappast i dag. En hel del annan kompetens än den egna professionens behövs utan tvekan för att leda stora organisationer, t.ex. i målfrågor, ekonomi, personalfrågor och administration i övrigt.

Ledarskap är inte heller alltid något eftersträvansvärt för de professionella grupperna, själva yrkesutövningen i sig ger ofta tillräckligt med stimulans, ansvar, kontakter och meningsfullt innehåll. Man kan nog påstå att andra faktorer än organisationens övergripande mål och utveckling står i förgrunden för en profes-

sion; uppgiften i sig samt relationer till kollegor och klienter är som regel viktigare och mera näraliggande för var och en än verksamheten i stort inom organisationen. Självklart kan detta sägas också om andra yrkesgrupper men jag tror ändå att dessa aspekter är särskilt framträdande för professionernas del.

Problemet blir inte enklare av att just universitet och högskolor dels till en väsentlig del präglas av de professionella yrkesgrupperna, dels inrymmer professioner med högst varierande ämnesmässig bakgrund. Dessutom är det i dag frågan om mycket stora organisationer, inte i första hand om de småskaliga och kundorienterade kunskapsföretag som hittills lyfts fram i litteraturen.

Självfallet kan man diskutera om lärare och forskare utgör en och samma profession eller om de egentligen tillhör olika professioner med discipliner och fakultetstillhörighet som särskiljande faktorer. Utmärkande för en gemensam tolkning är förmodligen anknytningen till de värden som av hävd ansetts utmärka universiteten: forskningens och vetenskapens frihet, det personliga ämbetsansvaret, kraven på verifikation, öppenhet och logik, etiska hänsyn liksom den internationella orientering som utmärker vetenskapssamhället världen över.

Samtidigt är en avgränsad och tydlig kunskapsbas något av kärnan i professionsbegreppet. Att förnya och värna om kunskapsbasen är just för forskare något av en livsuppgift. Särskilt inom de stora universiteten finns ju ett stort antal discipliner som inte primärt har något samband med varandra och som dessutom har en högst varierande vetenskapsteoretisk bakgrund. Därtill finns, med Hellbergs (1986) indelning, både L- och T-professionerna representerade inom organisationen, typer av professioner som är sinsemellan olika i fråga om funktion i samhället.

Mot en gemensam tolkning talar därför identifikationen med det egna ämnet, och även den egna forskningstraditionen, där samhörighet med kollegor i motsvarande ämne vid andra högskolor och i andra länder ofta väger tyngre än relationerna till kollegor inom andra fakulteter och ämnen vid det egna lärosätet. Med denna tolkning håller t.ex. jurister, medicinare, samhällsvetare och teologer ihop kollegialt i första hand och umgås över fakultetsgränserna först i andra hand. Särskilt vid de äldre universiteten och fackhögskolorna kan nog en sådan ordning vara ganska naturlig, samtidigt som den framstår som mindre naturlig vid de högskolor som inrättats från 1960-talet och framåt.

Som forskare och lärare tillhör man å ena sidan det vetenskapliga samhället, å den andra identifierar vi oss samtidigt med vårt eget ämnesområde och kollegor på andra håll inom detta. Som följd av tjänstestrukturen inom högskolan finns dessutom kategorier som enbart eller huvudsakligen forskar medan andra främst arbetar med undervisning. Självklart kan dessa olika grupper stundom ha olika intressen och varierande professionella identite-

ter. Härtill kommer att vissa forskare och lärare dessutom tillhör andra, externt verksamma professioner som t.ex. präster, läkare eller psykologer.

En rimlig slutsats är därför att universitet och högskolor samtidigt präglas av både en och många professioner, egentligen av ett slags "*multiprofessionalism*" som kan ta sig varierande uttryck i den dagliga verksamheten. Med professionsperspektivets glasögon fokuserar vi alltså just på denna särart inom högskolan som organisation, en särart som jag tror är en väsentlig förutsättning för vårt fortsatta resonemang kring ledning och ledarskap i denna rapport. Låt oss därför titta närmare på den "*multiprofessionella*" organisationens speciella förutsättningar.

6.2 Den multiprofessionella organisationen

De flesta källor med professionsteoretisk inriktning fokuserar i första hand själva yrkesgruppen, professionen. Mindre vanligt tycks det vara att studera de *organisationer* som präglas av olika starka professioner såsom sjukhus, vissa konsultföretag, tekniska specialorganisationer, statliga ämbetsverk liksom universitet och högskolor från denna utgångspunkt. Utan tvekan hör högskolan till denna typ av organisationer, och jag bedömer att just detta perspektiv erbjuder mer intressanta möjligheter än att betrakta högskolan som företag, myndighet eller kunskapsföretag i en mera allmän bemärkelse.

Med en professionell organisation avses här således ett "*kunskapsföretag*" som förutom att det arbetar med kunskapsintensiva tjänster även präglas, och är helt beroende, av professionella yrkesgrupper i den samhällsvetenskapliga betydelsen. Självfallet kan det vara svårt att säga vad "*präglas*" innebär konkret; tills vidare kan vi dock anta att verksamheten *till en väsentlig del utföres av, och förutsätter, yrkesgrupper som utmärks av professionella kriterier i kvalitativ bemärkelse* (se avsnitt 6.1 ovan).

Om verksamheten bygger på en, eller möjligen ett par, sådana yrkesgrupper kan vi tala om en "*monoprofessionell*" organisation, t.ex. ett apotek, en arkitektbyrå, en domstol eller ett dataföretag. Många av de kunskapsföretag litteraturen talar om är faktiskt "*monoprofessionella*", dock inte alls alla. Om organisationen däremot präglas av *ett flertal, sinsemellan olika, professioner* är det fråga om en "*multiprofessionell*" organisation, t.ex. sjukhus, en del massmedia- och konsultföretag, vissa kvalificerade ämbetsverk och, inte minst, universitet och högskolor (Söderström 1988).

Ett modernt sjukhus kan ha ett tjugotal professioner. Om man dessutom räknar alla medicinska specialiteter och "*subspecialiteter*" som olika professioner blir antalet mångdubbelt större. Härtill kommer, som tidigare nämnts, ett antal yrkesgrupper som gränsar till professioner som t.ex. sjuksköterskor och tekniska

specialister. Ett statligt ämbetsverk som Socialstyrelsen inrymmer sedan lång tid t.ex. jurister, läkare, tandläkare, apotekare, socionomer, psykologer och ekonomer, professioner med inbördes olika kunskapsbaser, utbildning och normsystem. Ett stort läkemedelsföretag är på motsvarande sätt beroende av bl.a. läkare, apotekare, kemister med civilingenjörsutbildning och dataspecialister, också dessa professioner med delvis olika kunskapsbaser och bakgrund i övrigt.

Denna typ av organisationer skiljer sig i vissa bestämda avseenden från kunskapsföretagen som dessa hittills beskrivits i litteraturen. Skillnaderna är uppenbara i fråga om yrkesstrukturen men är även påtagliga när det gäller historisk bakgrund, storlek och inre organisation. Som redan nämnts har ofta litteraturen om kunskapsföretag utgått från en bild av moderna, relativt små företag inom områden som reklam, massmedia, data eller konsulttjänster under beteckningen "uppdragsverksamhet".

Även de multiprofessionella organisationerna *kan* vara sådana. Vanligen har de dock utvecklats under lång tid, ofta i flera hundra år, som just sjukhus, universitet och vissa ämbetsverk. Successivt har verksamheten utvidgats, nya professioner har tillkommit och den kunskapsbas som organisationen arbetar med har utvidgats i accelererande takt. I dag är därför de multiprofessionella organisationerna relativt stora och har som regel ledningsformer och en administrativ struktur som mera påminner om traditionella industrier och ämbetsverk än om litteraturens kunskapsföretag.

Även om organisationen har en lång historia är dock tillväxten i storlek ofta ett efterkrigsfenomen. Lindroth (1977) beskriver t.ex. hur allting ännu vid 1940-talet var "ungefär som vanligt" vid Uppsala universitet (1977, sid. 230):

"Studenterna var bara några tusen, de någorlunda jämnåriga kände varandra i stor utsträckning och mest alla kunde placeras efter nationstillhörighet och matlag. En och annan överläggare trampade Uppsalas gator eller kunde återfinnas på Gillets bakficka. De akademiska fäderna var inte fler än att man höll reda på dem, också över fakultetsgränserna. Professorerna behärskade de enskilda studenternas världsbild, undervisade dem från första dagen, avgjorde deras öden och lade vederbörligen bort titlarna på nationsfester eller postseminarier."

Sedan kom den stora explosionen. Lindroth visar hur antalet studenter ökade från drygt 4 000 år 1945 till över 20 000 kring 1970. En rad nya lärarkategorier tillkom, främst universitetslektörerna men även s.k. preceptorer, laboratorer och biträdande lärare. Nya studieordningar följde på varandra, utbildningslinjer infördes och en rad nya ämnen inrättades. Vid alla de äldre universitetet och högskolorna såg bilden ut på ett liknande sätt. Oscarsson (1982) berättar att ännu 1963 hade den dåvarande Lantbruks-

högskolan endast 300 studenter, 22 ledamöter i lärarkollegiet och totalt 20 institutioner, samtliga med en professor som prefekt.

Även om de multiprofessionella organisationerna i dag är relativt stora skiljer de sig väsentligt från industrier och förvaltningar i allmänhet såväl genom verksamhetens art som i fråga om yrkesstruktur och inre normsystem. Själva professionsfenomenet slår tydligt igenom och utgör på ett mycket påtagligt sätt basen för den dagliga verksamheten. Samtidigt kan dock en multiprofessionell organisation, såväl som ett "vanligt" kunskapsföretag, inrymma uppgifter av mer eller mindre standardiserad karaktär som t.ex. regelmässigt återkommande undervisning, undersökningar eller beslut. Uppgifterna är därvid å ena sidan rutinmässigt återkommande men fordrar samtidigt, å andra sidan, som regel en hög och väl definierad kompetens för att över huvud taget kunna utföras med önskvärd kvalitet.

Utmärkande för många av dagens multiprofessionella organisationer är att de styrs genom flera *parallella styrsystem*. I sjukvården förekommer t.ex. ett politiskt, ett medicinskt och ett ekonomiskt-administrativt styrsystem sida vid sida (Sköld 1987). Dessa olika system bygger på olika motiv, engagerar olika aktörer och använder olika språkbruk, något som kan ge upphov till konflikter och oklarheter men även till varierande uppfattningar om själva verksamhetens inriktning och kvalitet.

Liknande iakttagelser kan göras inom högskolan där forskning och grundutbildning länge styrts och finansierats via skilda system. Samtidigt finns externa icke-professionella intressen med i bl.a. högskole- och fakultetsstyrelser medan institutionerna leds av styrelser med företrädare för olika interna grupper, från lärare och forskare till övrig personal och studenter. Härtill kommer det parallellt verkande arbetsrättsliga styrsystemet på olika nivåer. Vi får således en *blandad, heterogen styrstruktur* jämfört med kunskapsföretagen som i allmänhet har enklare och mer homogena ledningsformer och även lägre facklig anslutningsgrad (Vejbrink 1990).

I motsats till många "vanliga" kunskapsföretag finns inom högskolan även "kunderna" för en stor del av verksamheten, studenter på olika nivåer, med som aktörer i organisationen, en relation mellan organisation och student som vanligen omfattar flera år. Liknande villkor gäller för t.ex. stora delar av sjukvården liksom för skolväsendet och försvaret.

För att klargöra några av skillnaderna mellan kunskapsföretaget i allmänhet, som det hittills framställts i litteraturen, och en multiprofessionell organisation kan följande jämförelse göras.

Organisationstyp/ jämförelsefaktor	Kunskapsföretag i allmänhet	Multiprofessionell organisation
Historia	"Kort" eller "relativt kort"	Som regel "lång"
Storlek	"Liten"	"Stor"
Verksamhetens art	En funktion, oftast konsulttjänster	Två eller flera funktioner
Yrkesstruktur	Icke- eller mono- professionell	Multiprofessionell
Organisationsform	Informell, "platt"	Formell, differentie- rad
Styrstruktur	Homogen, enkelt system	Heterogen, parallella system

Figur 5 Jämförelse mellan kunskapsföretag i allmänhet och multiprofessionella organisationer.

Som en allmän slutsats av jämförelsen kan vi notera att en multiprofessionell organisation i en rad avseenden har annorlunda strukturella förutsättningar än kunskapsföretagen. Det innebär att ledning och ledarskap måste *utgå från dessa strukturella förutsättningar* men självklart, så långt som möjligt, *tillvarata den inspiration och de möjligheter litteraturen om kunskapsföretagen lyft fram*. Vi skall därför kort diskutera den frågan i följande avsnitt.

6.3 Hur leda multiprofessionella organisationer?

Om detta kan förmodligen sägas att ingen riktigt vet, åtminstone inte i egentlig vetenskaplig mening. Begreppet är nytt, även om det finns en del litteratur om själva fenomenet. Och självfallet har vi alla våra egna, personliga erfarenheter. Här blir det därför mera fråga om en diskussion om möjliga överväganden än om direkta slutsatser.

Uppenbart är att universitet och högskolor, vad gäller verksamhet, traditionellt arbetar inom två tydliga "kärnfunktioner", även om, som vi sett, flera av ett kunskapsföretags funktioner också finns med (eller kan finnas med). En funktion är forskning och forskarutbildning, en verksamhet som, om någon, kännetecknas av varierande förutsättningar och komplex problemlösning. Vid universiteten sker detta i många olika discipliner, med varierande tidsperspektiv och ofta även inom ramen för internationella nätverk. Kraven är höga på originalitet, kreativitet och flexibilitet samtidigt som vetenskapssamhället står för starka interna normer i fråga om forskningens frihet, öppenhet, kritisk granskning, kvalitet och etik.

Å andra sidan kan det förstås finnas forskningsmiljöer som präglas av rutinmässigt undersökande i stor skala där det vetenskapliga nytänkandet är begränsat. Moderna laboratorie- och datorsurser ger självklart möjligheter också till sådan forskning. Problemet blir då om vi fortfarande talar om forskning eller kanske snarare om utprovning och rutinmässiga försök.

Den andra kärnfunktionen består av undervisning inom grundutbildningens ram inom en mängd linjer och ämnesområden. Undervisningen följer som regel fastställda planer och upprepas kontinuerligt. Självklart finns här ett visst mått av standardisering även om förändringar sker av och till i fråga om innehåll och arbetsformer. Vi har väl alla någon gång sett den lärare som termin efter termin tar fram samma pärm för att på nytt genomföra samma kurs som tidigare. Det är *en* bild. Men säkert kan vi också se framför oss de eldsjälar som fortlöpande utvecklar innehåll och metoder i sina kurser och för vilka nytänkande, experimenterande och aktualitet är den ständigt närvarande drivkraften. Det är *en annan* bild av samma verksamhet.

Trots planer och administrativa strukturer finns ett betydande handlingsutrymme inom grundutbildningens ram, ett utrymme som dock utnyttjas i mycket varierande grad. Mer "skräddarsydda" insatser erfordras främst vid uppdragsutbildning och när nya kurser utvecklas. Med undervisningen är förenad examination och betygssättning som ju förutsätts ske på enhetliga och rättvisa grunder men som kan *genomföras* i varierande former.

Inom båda områdena utföres arbetsinsatserna av forskare och lärare med olika ämnesinriktning och specialisering. Samtliga tillhör dock professionen och är därigenom delaktiga i dess kunskapsbas, normsystem och sociala ställning. Traditionellt har ju dock de högsta tjänsterna varit förbundna med forskningen, vilken ofta omges med speciell status jämfört med det ofta tunga "vardagsarbetet" med undervisningen. Som hjälp för de professionella gruppernas yrkesutövning behövs de mera standardiserade tjänsterna i fråga om administration, dokumentation, underhåll och teknisk service, lokalvård m.m. som utföres av den teknisk-administrativa personalen. Inom institutionerna får vi därför ofta en slags informell uppdelning i tre "kulturer" med olika värdesystem koncentrerade kring de olika arbetsområdena.

En viktig slutsats för högskolans del är förstås att verksamheten faktiskt inrymmer en stark, och sannolikt ofta konfliktfylld, spänning mellan dels komplexa och standardiserade verksamheter, dels olika professionella och semiprofessionella yrkesgrupper. Särskilt tydliga är spänningsfälten vid universiteten, sannolikt mindre påfallande vid de mindre högskolorna där ju grundutbildning alltså är huvuduppgiften.

En tredje funktion är, som redan nämnts, de uppgifter i fråga om utvecklingsarbete och information om forskningsresultat som enligt högskolelagen ingår i verksamheten. Utan överdrift kan

man nog säga att dessa funktioner förekommer i begränsad omfattning och inte åtnjuter någon egentlig status. Ändå finns de där. Om vi för ett ögonblick går tillbaka till diskussionen om kunskapsföretagets olika funktioner i föregående kapitel, så skulle ändå aktiva kombinationer av funktionerna forskning, undervisning, utveckling och information kunna ge intressanta synergieffekter. Hur det bäst kan uppnås är en öppen fråga, men jag bedömer ändå att här finns intressanta utvecklingsmöjligheter som skulle kunna få både professionell och ekonomisk betydelse. I viss mån finns redan sådana kopplingar inom de medicinska, odontologiska och lantbruksvetenskapliga områdena, där klinisk verksamhet och fältförsök ofta är nära knutna till forskning och undervisning. Inget säger att inte liknande former skulle kunna utvecklas inom övriga fakulteter.

Kunskapsföretag leds informellt och utifrån professionella kriterier. Traditionella företag och förvaltningar däremot styrs i allt väsentligt på formell väg med hjälp av målhierarkier, verksamhetsplaner, regelsystem och ekonomisystem. Hur skulle då den multiprofessionella organisationen, som ju inrymmer drag från båda dessa organisationsformer, kunna ledas?

En första utgångspunkt är med all säkerhet att börja betrakta problemet från professionernas utgångspunkt. Hur skapar man då bästa möjliga betingelser så att professionella människor kan förväntas göra utmärkta arbetsinsatser? Två möjligheter förefaller särskilt viktiga: att på alla sätt *stödja professionens inneboende drivkrafter och normer*, så länge dessa inte står i strid med verksamhetens inriktning i stort, samt att *lämna så stort handlingsutrymme som möjligt* i den löpande verksamheten. Olika professionella grupper har ofta olika normer och förhållningssätt, något som självfallet gärna komplicerar bilden.

För varje ledare och ledningsorgan inom högskolan finns härutöver uppgiften att samla de gemensamma resurserna mot tydliga mål och att tillse att alla nödvändiga uppgifter utföres. Det understryker ledningens särskilda *ansvar för verksamhetens inriktning, för prioritering av resurser och för kvalitet* i allt som utföres. Självklart står inte detta alla gånger i samklang med professionernas inneboende önskemål, något som understryker behovet av att just ledare och ledningsorgan verkligen arbetar med de strategiska frågorna, analyserar krav och möjligheter i omvärlden och samlar alla grupper emot tydliga mål och kvalitetsbegrepp. Härtill kommer att sörja för att gemensamma administration och service fungerar utifrån de aktuella behoven.

I de multiprofessionella organisationerna ställs olika intressen emot varandra, såväl de professionella gruppernas som andra. Dessutom finns en latent konflikt mellan kunskapsföretagets informella struktur med starkt inflytande för en viss grupp och den formella, mera differentierade strukturen där många grupper tävlar om inflytande, resurser och "tolkningsföreträde" i avgörande

frågor. Detta understryker betydelsen av en *tydlig idémässig styrning via gemensamma målbilder* för verksamheten i stort. En viktig del av ledarskapet på alla nivåer består därutöver av förhandlingar med professionernas företrädare och med enskilda anställda. Regler och administrativa styrmedel i övrigt räcker inte långt i denna typ av organisationer, däremot en *levande dialog kring verksamhetens inriktning* olika aktörer emellan.

"Sanningen bor i betraktarens ögon", framhöll den israeliske psykologen Ben Shalit (1983) en gång när det gäller olika parter perception i en konflikt. Detsamma torde gälla för professionella yrkesgrupper, de har alla sin "världsbild" grundad på egen kunskapsbas och utbildning. Som vi sett erbjuder den multiprofessionella organisationen därför en hög sannolikhet för konflikter, såväl mellan grupper som mellan individer. Från professionsteoretisk synpunkt är detta logiskt men innebär också att allt ledningsarbete måste innefatta *konflikthantering och förhandlingar* mellan olika intressen, förhandlingar som fordrar god insikt i de olika gruppernas villkor. Också detta talar för tydliga målbilder i förening med stort handlingsutrymme för varje yrkesgrupp liksom för enskilda anställda.

Empiriskt kan man iakttä att professionella grupper som regel värderar ledare utifrån professionella kriterier. Ledarskap bygger i hög grad på professionell status. Det talar för att ledare och ledningsorgan bör tillhöra, eller komma från, egen eller annan professionell yrkesgrupp för att åtnjuta ett tillräckligt förtroende. Från denna utgångspunkt är det sannolikt en förutsättning att prefekter, dekaner, forskningsledare och studierektorer kan rekryteras från de professionella yrkesgrupperna och att de inom dessa har ett tillräckligt förtroendekapital. Å andra sidan innebär det inte att de automatiskt *också* är lämpliga som ledare eller att de har tillräcklig kompetens för sådana uppgifter. Till detta dilemma återkommer jag i kapitel 8 nedan.

I den professionella tanken ingår även att yngre lär av äldre, att en fortlöpande professionell utveckling sker i arbetet, att yrkesgemensamma frågor diskuteras och beslutas kollegialt samt att kvalitetsmåten sätts internt. Varje ledare har därför ett särskilt ansvar för *handledning* och för att även i övrigt bidra till gemensam kunskapsutveckling.

Så här långt kan sammanfattas att ledning och ledarskap inom multiprofessionella organisationer i första hand bör fokusera på målfrågor, övergripande prioriteringar och att, inte minst i dialogform, främja och understödja alla de professionella drivkrafter som är förenliga med verksamhetens mål och inriktning i stort. I kapitel 9 fortsätter diskussionen om ledningsfrågor och ledningskompetens. Dessförinnan skall vi dock uppmärksamma de speciella aspekter på ledning och ledarskap som följer av att högskolan också är en offentlig institution.

7 Det offentliga perspektivet – vad innebär det?

SOU 1992: 15
Kapitel 7

7.1 Skillnader offentlig – enskild verksamhet

Så här långt kan vi notera att det historiska perspektivet liksom organisationsperspektivet båda fokuserar på den inneboende logik eller "grammatik" som varje organisation representerar. Professionsperspektivet lyfter ytterligare fram särarten hos vissa organisationer, inte minst universitet och högskolor. Med denna utgångspunkt kan man då belysa olikheter organisationer emellan och även göra jämförelser mellan offentlig och privat verksamhet i fråga om behov av ledningskompetens.

Universitet och högskolor i Sverige är ju med något undantag offentliga institutioner. De har en offentlighetsrättslig ställning som myndigheter och flertalet utgör en del av statsförvaltningen. Även om vårdhögskolorna är landstingskommunala är de i stort inordnade i det gemensamma regelsystemet. Internationellt är bilden mera blandad, högskolor kan utomlands ha högst varierande status och drivas i såväl offentlig som enskild regi. Stiftelser förekommer ofta. Likväl har de som regel en professionell karaktär och är nog ofta mera fristående från olika samhällsintressen än den svenska högskolan.

Utifrån ett neorationalistiskt synsätt har flertalet offentliga organisationer sådana särdrag i fråga om historisk bakgrund, uppgifter och styrformer att de inte utan vidare kan jämföras med privata företag. Poängen skulle då också här vara att *analysera särdragen*, och inte minst deras betydelse för behovet av ledningskompetens, i stället för att onyanserat överföra ledningsmodeller från den ena organisationen till den andra. Också det historiska perspektivet ger som vi tidigare sett stöd för en sådan uppfattning.

Men tanken är inte självklar. I debatten om effektivitet, privatisering och decentralisering görs ofta gällande att den offentliga verksamheten så långt som möjligt bör efterlikna den privata. Redan 1981 noterar t.ex. Stubert i en uppsats om ledningsfrågor i enskild och offentlig verksamhet (1981, sid. 110):

"Just nu förefaller det vara en tendens att mer eller mindre okritiskt jämställa offentlig förvaltning och företag. Många högre chefer, och lägre med för den delen, inom offentlig förvaltning talar gärna om sin myndighet som ett 'företag'. Det är intressant att lägga märke till att det inte alls är lika många företagschefer som talar om sina företag som myndigheter."

Stubert menar att längtan efter friare styrformer och eventuellt även bättre arbetsvillkor är motiven för mycket av debatten. Just denna aspekt, att ersätta traditionell regelstyrning med visionsstyrning vore dock fullt möjligt utan att ombilda förvaltningen till företag, anser Stubert. Också Pihlgren (1985) utgår från den "längtan efter näringslivets villkor" man kan iaktta inom förvaltningen. Ofta är det dock frågan om "image" snarare än realiteter, menar Pihlgren, eftersom det finns klara skillnader mellan de olika områdena (1985, sid. 12):

"I debatten glömmar man ofta bort att offentliga organisationer inte är företag, utan arbetar på helt andra villkor. Offentlig verksamhet bedrivs endast undantagsvis av rent kommersiella skäl. Det bör därför vara uppenbart att förebilder från näringslivet inte alltid kan överföras till offentliga organisationer."

Pihlgren pekar särskilt på att kundbegreppet har en annorlunda innebörd i offentlig verksamhet. Företag har som regel ett enkel kund - leverantörsförhållande, medan offentlig verksamhet har *dubbla kundrelationer*, dels i förhållande till enskilda klienter, dels även till politiska uppdragsgivare och ytterst till medborgarna i stort. Vidare skiljer sig förvaltningar från företag i fråga om bl.a. mål, framgångskriterier, handlingsmöjligheter, prisbildning och konkurrenssituation. Offentliga organisationer är dessutom ofta professionella organisationer, tillägger Pihlgren, vilket gör ledningsfrågorna komplexa, bl.a. accentueras behoven av professionell legitimitet.

Även i en aktuell forskningsöversikt över chefsfrågor i offentlig verksamhet av Hagström (1988) finner vi ett liknande resonemang. Hagström pekar just på att bl.a. målens komplexitet, styrformerna samt kopplingen mellan politik och administration skiljer sig så pass mycket från privata företag att ledningsfrågorna får en delvis annan innebörd i offentliga förvaltningar.

En delvis annorlunda syn på skillnaden mellan offentlig och privat verksamhet finns i den prestigefyllda boken "Strategisk företagsledning" av Ansoff (1978). Motsatsen är delvis skenbar, menar Ansoff. Den avgörande frågan är i stället hur en organisation skaffar sina resurser, och likheterna finns i första hand mellan de organisationer som själva genererar resurser och de som tilldelas dem av någon uppdragsgivare. För universitet och högskolor är förstuds detta en intressant poäng.

Som redan berörts har finansieringsformerna förändrats väsentligt från enkel anslagstilldelning så sent som under 1940-talet mot dagens "blandfinansiering" där inkomsterna består av dels traditionella anslag till tjänster och drift, dels projektmedel från ett stort antal forskningsfinansiärer, som forskningsråd, myndigheter och fonder, dels även intäkter från uppdragsverksamhet. Denna situation medför krav på såväl traditionell ekonomisk pla-

nering som affärsmässighet och risktagande på ett sätt som varit ovanligt i offentlig verksamhet.

SOU 1992: 15
Kapitel 7

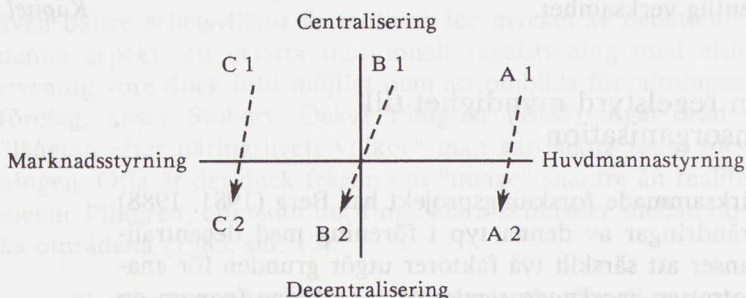
7.2 Från regelstyrd myndighet till gränsorganisation

I flera uppmärksammade forskningsprojekt har Berg (1981, 1988) analyserat förändringar av denna typ i förening med decentralisering. Berg anser att särskilt två faktorer utgör grunden för analysen: dels motsatsen *marknadsorientering* – *reglering* (genom en huvudman, t.ex. politisk församling eller ideell organisation), dels motsatsen *centralisering* – *decentralisering* i organisationers styrstruktur (se figur 6 nedan).

Många organisationer har under senare tid blivit alltmer marknadsorienterade och decentraliserade, något som enligt Berg ställer annorlunda och delvis nya krav på ledningsinsatser. Som regel innebär det att man måste lämna en detaljerad och enhetlig regelstyrning till förmån för situationer som präglas av antingen "kundstyrning" eller "ramregelstyrning". En ökad betoning av *målfrågor* följer då i förening med *ökat resultatansvar* och *vidgat handlingsutrymme* i verksamheten.

Bergs resonemang klargör väsentliga skillnader mellan offentlig och privat verksamhet. Flertalet offentliga verksamheter kan med detta synsätt inte vara marknadsorienterade, så länge de inte verkar i öppen konkurrens och själva får generera sina resurser. I stället har de, hävdar Berg liksom bland andra Pihlgren (1985) och Hagström (1989), en politisk och historisk uppgift som just kännetecknas av att de som regel *inte* kan fungera marknadsmässigt, t.ex. polis, rättsväsen, försvar, skola, socialtjänst liksom många tillsyns- och förvaltningsmyndigheter.

Vissa offentliga organisationer har emellertid lämnat denna roll och allt tydligare gått över den lodräta "gränsen" till marknadsorientering, t.ex. Televerket, Posten och den nya Arbetsmarknadsutbildningen (AMU) liksom många kommunala energi- och trafikbolag.



Figur 6 Analyschema för organisationers förutsättningar med tre exempel på tidstypiska förändringsförlopp enligt Berg (1988).

I diagrammet kan urskiljas tre typiska "rörelseriktningar" för företag och förvaltningar i Sverige, nämligen förvaltningar som decentraliserats men alltjämt är myndigheter i egentlig bemärkelse (A1-2), förvaltningar som successivt även marknadsorienterats och därmed "gått över gränsen" (B1-2) samt företag som gått från en centraliserad till en decentraliserad styrstruktur (C1-2). I samtliga dessa fall förändras förutsättningarna för ledning, främst i riktning emot mer mål- och resultatstyrning, mindre regelstyrning, närhet till kunder/avsnämare, större variation i fråga om behovsbild och större krav på flexibilitet och självständigt handlande i den dagliga verksamheten.

I de fall förändringen går över "gränsen" (typ B1-2, men delvis även C1-2) aktualiseras större krav på affärsmässigt handlande än i tidigare strukturer. Denna typ av analys utgår från de *objektiva skillnader* i fråga om krav på ledning som följer av organisationens utvecklingsförlopp i stort. Enligt denna diskussion skulle alltså ökad decentralisering få liknande konsekvenser för ledningsarbetet i såväl marknadsorienterad som huvudmannastyrd verksamhet. Däremot uppträder skillnader i ekonomiska förutsättningar, främst vad gäller affärsmässighet och ansvar för inkomster, när organisationer "går över gränsen" till marknadsorientering och möter situationer med konkurrens och marknadsmässig prisbildning.

För högskolans del kan denna analys ge en rad nya aspekter på behovet av ledningskompetens. Universiteten var ända fram till 1950-talet mycket små som organisationer och dessutom starkt decentraliserade med stort självbestämmande för fakulteter och professorer. Finansieringen var enkel och skedde via anslag för tjänster och driftskostnader. Någon extern finansiering därutöver förekom sällan, det var först genom inrättandet av forskningsråden under 1940-talet som andra finansieringskällor så småningom kom in i bilden.

Förvaltningarna hade länge en mycket begränsad roll med endast ett fåtal anställda. Lindroth (1977) nämner t.ex. att ränte-

kammaren och kansliet vid Uppsala universitet ännu år 1945 endast hade 21 tjänstemän, ett antal som trettio år senare, 1970, hade vuxit till 189 i den centrala förvaltningen. Utöver konsistorium och fakultet fanns det 1945 inga egentliga styrelser eller nämnder, de kom först på 1950- och 60-talen.

Det är också nu de stora förändringarna kommer, först som offentliga utredningar och därefter successivt i verksamheten. Förre universitetskanslern Carl-Gustaf Andrén noterar t.ex. (1986, sid. 18):

"Alltifrån 1940-talet har varje decennium sett betydelsefulla statliga utredningar bearbeta frågor som rört forskning och högre utbildning, och som haft till syfte att utveckla och förändra universitet och högskolor."

Inrättandet av de centrala förvaltningarna 1964, införandet av PUKAS-reformen 1969 och även vissa inslag i 1977 års högskole-reform innebar en påtaglig centralisering inom universiteten (i det sistnämnda fallet förekom dock samtidigt även inslag av decentralisering). 1980-talet har emellertid inneburit en successiv decentralisering till fakultets- men främst institutionsnivå såväl vad gäller utbildning och forskning som beträffande personalfrågor, ekonomiadministration och utrustningsfrågor.

Fram till och med 1950-talet var verksamheten jämfört med dagens mått relativt okomplicerad på de flesta institutioner. Man hade en begränsad forskning som huvudsakligen finansierades inom ramen för befintliga tjänster, vissa högre seminarier och en relativt blygsam grundutbildning. Organiserad forskarutbildning av dagens typ förekom inte utan de forskarstuderande arbetade i egen takt med något avhandlingsarbete under ofta ett flertal år.

Som följd av 1955 års universitetsutredning infördes de nya lärarkategorierna lektorer och, något senare, adjunkter. Detta medförde att forskning och grundutbildning kom att utföras av olika personalgrupper, något som särskilt inom de filosofiska fakulteternas ämnen närmast varit normalbilden under senare år. Denna förändring innebar vidare att en omfattande expansion av antalet studenter inom dessa fakulteter blev möjlig.

Från 1960-talet har verksamheten inom högskolan som vi vet både expanderat och vidgats i en rad avseenden. Forskning som finansieras med olika former av externa medel har blivit vanligt förekommande i de flesta ämnen. Projektorganiserad forskning är mycket vanlig och står för en väsentlig del av finansieringen, inte minst i medicinska, tekniska och naturvetenskapliga ämnen. Från slutet av 1970-talet har även uppdragsutbildning för företag och myndigheter införts, något som inom vissa ämnesområden och vid vissa högskolor nått en betydande omfattning. Linjeutbildning förekommer sida vid sida med enstaka kurser i ett stort antal ämnen. Skyldighet att informera om forskningsresultat ingår numera i tjänsten.

Från att under 1950-talet ofta ha omfattat kanske 5-10 personer med en blygsam budget kan dagens institutioner som vi vet ha upp emot 100 anställda av en rad olika kategorier, en omfattande ekonomisk förvaltning och stort ansvar för lokaler och utrustning. Självfallet innebär dessa förändringar - decentralisering, utvidgad verksamhet, stora institutioner, betydande arbetsgivaransvar och stor ekonomisk förvaltning - helt andra förutsättningar för ledning och ledarskap än för blott 25 år sedan.

Det offentliga perspektivet på ledning inom högskolan ger vissa "ledtrådar" för vår fortsatta diskussion. En första sådan är att högskolan, åtminstone så länge vi väljer en neorationalistisk utgångspunkt (se avsnitt 4.2 ovan), har att uppfylla huvudmannens intentioner med verksamheten såsom dessa uttrycks i högskolelagen, i utfärdade författningar och genom den årliga resurstilldelningen. Inte minst när det gäller examensbestämmelser, utbildningars dimensionering, inriktning och omfattning, antagning av studenter liksom grundläggande principer för verksamheten i övrigt är statsmakternas uppdrag till högskolan som regel tämligen klart uttryckt.

Inom ramen för detta uppdrag finns dock ett betydande handlingsutrymme, ett utrymme som utvidgats under senare år och i dag medger en betydande handlingsfrihet såväl för varje högskola som för de enskilda institutionerna. Så länge "en högskola är en högskola" utifrån statsmakternas utgångspunkt innebär det stora möjligheter till variationer i fråga om verksamhet och resursutnyttjande. Inte minst är fältet ganska fritt för att även påverka intäktssidan vid sidan av tilldelade anslag genom uppdragsforskning och uppdragsutbildning. När högskolan återfinns i, eller är på väg emot, fältet B2-C2 i figur 6 ovan innebär det en rad nya förväntningar och krav i fråga om ledning och ledarskap som behandlas i följande kapitel.

Mot denna bakgrund kan jämförelser mellan offentlig verksamhet och privat verksamhet få en delvis ny innebörd. Utan tvekan kan vi som Winai (1989) framhåller räkna med en växande grupp "gränsorganisationer", särskilt inom tjänstesektorn, som alla arbetar marknadsorienterat men ändå med ett offentligt, eller i vissa fall ideellt, ägarintresse. Ibland kan man kanske tänka sig "öar av företagsamhet" inom ramen för större offentliga organisationer. Om villkoren för dessa olika organisationsformer vet vi i dag ganska litet, men intresset för dem ökar snabbt (se även Waara 1980, Nyttell 1989). Från en renodlad, relativt centralstyrd myndighet med likformig verksamhet så sent som på 1970-talet har svensk högskola nu snabbt bytt förutsättningar och förändrats till en typisk "gränsorganisation" med påtagliga inslag av marknadsorientering och även konkurrens. Spelplanen ser, enkelt uttryckt, annorlunda ut för att resonera utifrån aktörsforskarnas perspektiv! Nu skall vi gå över till att se vad som då krävs av aktörerna.

Ett antal arbeten av varierande slag har under efterkrigstiden ägnats högskolans inriktning, organisation, tjänstestruktur m m. Bland dessa kan i huvudsak urskiljas fyra slags källor: offentliga utredningar, handböcker, enskilda debattinlägg samt forskningsrapporter (och därmed jämförbara arbeten). Med några undantag har inte ledningsfrågorna lyfts fram exklusivt i dessa arbeten utan behandlats i samband med andra frågeställningar. Här skall därför endast beröras några inlägg från 1970- och 80-talen som kan anses ha ett generellt intresse för den fortsatta diskussionen i denna rapport.

Under 1970-talet genomfördes inom UHÄ en omfattande studie kallad "Utbildningsplanering för förnyelse", i vilken Östergren & Berg (1977) redovisade vissa förslag till förändringar vad gäller ledningsfrågorna. De senaste decenniernas utveckling har inneburit, skrev Östergren & Berg, att institutionerna, sektorerna och de enskilda högskoleenheterna får större betydelse för planering, administration och utveckling, något som nu sätter ledningsfrågorna i fokus (1977, sid. 48):

"Ledningen på alla tre nivåerna bör ... ges en stark ställning och de ledande befattningarna göras attraktiva. Ledarutbildning och ledarutveckling måste få en helt annan uppmärksamhet och en annan inriktning än hittills."

Östergren & Berg föreslår att ledningsfunktionerna bör få utvecklas genom större handlingsfrihet och mindre detaljreglering i hela systemet samt att mer resurser avsätts för ledning, planering och utveckling.

Liknande tankegångar präglade också den s k Lärartjänstutredningen (SOU 1980:3), som bl.a. behandlade ledningen av forskning och utbildning. Utredningen utgår från en bibehållen organisation med institutionerna som bas men understryker särskilt att decentralisering och avreglering medför större krav på överblick, planering och ledning (SOU 1980:3 sid. 107):

"Institutionen kan i vårt system närmast beskrivas som en tjänsteproducerande enhet med betydande frihet att själv reglera hur och av vem visst 'beställt' arbete skall utföras. Den övergripande planeringen kommer att kräva större insatser än hittills ...

De ökade möjligheterna till avvägning mellan arbetsinsatser inom de olika verksamhetsområdena och delarna av des-

sa områden vid institutionen kommer dessutom att ställa höga krav på förmåga till överblick och insikt om sambandet mellan arbetsinsatser av olika slag."

Utredningen trycker särskilt på att prefektrollen innebär betydligt mer än traditionell administration och att den bör innehas av lärare med kvalificerad vetenskaplig erfarenhet. Prefektuppdrag bör vidare vara tidsbegränsade till förslagsvis 3 år. Vid institutionerna bör vidare inrättas forskningskollegier för ledning av forskningen.

Även Ramström m.fl. (1980) redovisar liknande erfarenheter från projektet "Mer tid till utbildning och forskning", där bl.a. ledningsfrågor studerats genom intervjuundersökningar vid olika högskolor. Ramström m.fl. utvecklar ett synsätt på ledning som kan härledas till tidigare forskning kring högskolans organisation och ledning vid Umeå universitet under 1970-talet (se särskilt Ramström 1973, Axelsson & Rosenberg 1976).

För institutionerna fordras en fungerande ledningsfunktion och ett personligt ledarskap som inte får inskränkas till att enbart "vara ordförande", framhåller Ramström m.fl. I uppgiften ingår inte minst överblick och användning av enhetens samlade resurser, att utveckla väl fungerande relationer samt att tillgodose kraven på demokratiska arbetsformer. Väsentligt är, skriver Ramström vidare, att ledare kan anlägga *olika perspektiv på verksamheten* samt vårda och utveckla de olika system som tillsammans skapar en god verksamhet. Ledarens personliga inställning har även stor betydelse, betonar Ramström m.fl. (1980, sid. 76):

"En viktig uppgift för ledaren är också att fungera som *möjlighetsskapare*, dvs. att tillåta att nya initiativ kommer fram och att nya idéer får prövas. Det gäller *inte* att till varje pris åstadkomma 'största möjliga ordning', det är snarare en fråga om att få en rimlig balans mellan ordning och oordning."

Ramström m.fl. rekommenderar ett roterande ledarskap, där ledningsuppgiften inom de större institutionerna får ett slags VD-karaktär (ibid, sid. 77):

"Sammanfattningsvis anser vi det befogat att betrakta ledaren vid t.ex. en större institution på samma sätt som en chef i vilken annan slags verksamhet som helst, t.ex. ett industri-företag. Ledaren måste kunna fungera som 'VD' inom sin enhet och få acceptans för denna roll både av sig själv och från sin omgivning".

För att göra detta möjligt föreslår de en friare resursanvändning inom systemet, bättre stödsystem för redovisning och upp-

följning samt särskilda insatser för ledningsutveckling. Ansvaret för planering och beslut om användning av resurser bör vidare förenas hos de som har ledningsansvar och ej överlåtas åt specialister.

I dag kan vi iaktta att en del av dessa tankegångar har införts eller håller på att genomföras i första hand genom intern decentralisering och en friare resursanvändning. Själva rollen som en slags "VD" med ansvar för de samlade resurserna är kanske ännu inte lika tydlig. I handboken "Ledarskap i högskolan. Roller och regler" (1985), som utgavs av bl.a. UHÅ och Liber, beskrivs ledningsuppgifterna på ungefär samma sätt. Här betonas dock tydligare två av de speciella miljöaspekter som utgör något av högskolans särart, nämligen forskningens centrala betydelse och studenternas medverkan i systemet.

Vid en nordisk konferens för universitetsadministratörer i Danmark 1984 höll den förre universitetskanslern Hans Löwbeer ett anförande med titeln "Planering och ledning inom högskoleområdet - tillbakablick och framtidsvision". Löwbeer (1985) utgick där från det "svenska perspektivet" på högskoleplanering, vilket bl.a. innefattat utbildningsreformer grundade på offentliga utredningar, en nationellt övergripande planering samt en centralt sammanhållen planering och styrning inom universitet och högskolor. Löwbeer anser att detta varit framgångsrikt med hänsyn till de behov av utbildning och forskning som högskolan haft att tillgodose. Nu behövs emellertid framförhållning, fortsatt förnyelse och bättre situationsanpassning, något som ställer krav på aktiva ledningsinsatser, menar Löwbeer (1985, sid. 9):

"En ledning med tillräcklig framförhållning har sannolikt bra förutsättningar att hela tiden situationsanpassa sitt ledarskap till interna och externa faktorer och därigenom stärka sin förmåga till helhetssyn. Sannolikt ökar detta hela organisationens tillit till ledningen. Det är bra för en kreativ organisation, och det vill ju universitet och högskolor vara."

Vid samma konferens höll även Dick Ramström (1985) ett anförande kring högskolans inre beslutsprocesser och ledningsfrågor. Ramström konstaterar att det "blåser en förändringens vind" inom både näringsliv och förvaltning, en vind som bl.a. inrymmer en ny syn på ledarskapets och företagskulturens betydelse. Nu har universiteten självklart särdrag som gör det olämpligt att utan vidare kopiera förändringarna inom företag och förvaltning, framhåller han men fortsätter (1985, sid. 14):

"Men samtidigt finns det en risk för att universitetens företrädare alltför mycket betonar sin särart och anser sig ej i några avseenden kunna jämföras med andra delar av för-

valtningen. Kanske är det också så att universitetens problem – och de svårigheter som man tycker sig uppleva i dessa – kommit att ställas i alltför stark belysning, i relation till de svårigheter som man möter inom övriga delar av förvaltningen. Företrädare för utbildning och forskning saknar ofta administrativ erfarenhet och har inte lärt sig att mödosamt och uthålligt arbeta med förändringsprocesser, på samma sätt som man tvingas göra inom myndighetsvärlden i övrigt."

Detta skall inte undanskymma att man har svåra problem inom högskolorna, tillägger Ramström, men kanske är de inte så speciella som man ofta hävdar och kanske är de inte heller så omöjliga att påverka som man ofta i uppgivenhetens tecken låter förstå. Ramström erinrar om några av högskolans speciella problem, nämligen att man är en professionell organisation, att effektiviteten är svår att bedöma, att belöningssystemet, särskilt för ledning och administration, är outvecklat och att personalrörligheten är låg.

Ramström anser vidare att det är svårt att urskilja något klart ledarskap inom dagens högskola. Inom fakulteter och institutioner har man länge koncentrerat sig på ett kollegialt, kollektivt ledarskap och traditionens makt medger inte ett tydligare ledarskap. Utifrån ett antal principer som Ramström menar kan härledas ur "den nya företagsfilosofin" (jfr även avsnitt 4.4 ovan) understryker han särskilt tre områden som behöver utvecklas inom högskolans ledarskap, nämligen

- att skapa gemensamma värderingar och visioner i hela organisationen,
- att renodla beslutsprocesserna, decentralisera samt klargöra ledningsuppgifterna på olika nivåer,
- att utveckla en samlad förändringsstrategi som inrymmer alla de principiella förändringar som behövs i fråga om ledning och beslutsprocesser.

Även Ulf af Trolle (1990) för ett liknande resonemang men lyfter särskilt fram institutionernas betydelse i systemet. Institutionen utgör alltid basenheten, skriver han (1990, sid. 303):

"Inom hela den akademiska organisationen är det endast på en nivå, som det utföres *ett i egentlig mening produktivt arbete*. Det är inom de enskilda institutionerna ... "

Organisationen måste därför byggas upp nedifrån. Institutionen är den resultatenhet som skall ges resurser och presteras resultat, fortsätter af Trolle. Varje institution måste ha *en* person, som har det slutliga professionella ansvaret för såväl grundutbildning

som forskarutbildning och dessutom för att erforderligt administrativt stöd organiseras effektivt. Den gemensamma administrationen bör utformas utifrån institutionernas behov och inte fungera som myndighetsorgan.

De reflexioner som kan göras utifrån dessa källor är att synen på vad som behövs i fråga om ledningsprinciper är överraskande entydig och klar. Jag har inte funnit någon enda källa som går i annan riktning. Vi tycks alltså veta vad som behövs. Som synes överensstämmer bedömningarna i stora drag med de tankegångar som behandlats i kapitel 4, dels i fråga om individuella ledarinsatser under rubrikerna "funktionsspåret" och det "kognitiva spåret", dels vad gäller ledningsfunktionerna i stort i samband med de interaktiva och strategiska perspektiven. Innehållet i dessa avsnitt tycks alltså få ett klart stöd i stort genom de inlägg som nu redovisats, däremot kan självfallet tillämpningarna variera med hänsyn till högskolans särskilda uppgifter och traditioner (se även avsnitt 4.5). Den diskussionen fortsätter därför i de två följande kapitlen.

9 Vilka ledningsprinciper behövs inom högskolan?

SOU 1992: 00
Kapitel 9

Bokmarknaden översvämmas i dag av skrifter om ledarskap. Dessa cirklar ofta kring begrepp som "management" och "excellence". En del av det som sägs i dem är säkert tillämbart också på högskolan. Men det är viktigt att hålla i minnet att högre utbildning och forskning är verksamheter som inte utan vidare låter sig formuleras i marknadsmässiga termer. Ledarskapet i högskolan ställer sina alldeles speciella krav.

Carl-Gustaf Andrén, f.d. universitetskansler

9.1 Grundbultar och helhetssyn

De två huvudfrågorna för denna rapport är ju, som nämndes inledningsvis, vilka ledningsprinciper som behövs inom högskolan och hur en ledningskompetens som avspeglar dessa principer skulle kunna utvecklas. Redan det faktum att jag samtidigt diskuterat ledning och ledarskap antyder förstås att svaren kan vara flera. De fyra olika perspektiven fokuserar vidare på olika aspekter som tillsammans bör kunna ge oss en relativt utförlig och nyanserad men kanske inte helt entydig bild.

I detta kapitel skall jag därför sammanfatta vad jag bedömer att de olika perspektiven kan bidra med i fråga om önskvärda och lämpliga ledningsprinciper. I nästa kapitel följer sedan en avslutande diskussion om utveckling av ledningskompetens.

Det historiska perspektivet, som kort behandlades i kapitel 3, visar på betydelsen av de "grundbultar" och traditioner som finns i en organisation. Historien, liksom kulturen, sätter på så vis gränser men antyder också möjligheter i fråga om ledning och ledarskap. Ibland sprängs gränserna. Kanske har vi funderat över Suzanne Ostens uppmärksammade film "Bröderna Mozart" där den visionäre regissören Walter vill få hela operan med sig på en nytolkning av Mozarts "Don Juan".

Walter är entreprenör, han har radikala idéer och självtillit. Han väjer inte för de traditioner som formats under operans långa historia. Han utmanar etablerade roller och tänkesätt, något som väcker åtskilliga konflikter. Först när de viktigaste aktörerna blivit bärare av de nya idéerna följer en framgångsrik premiär. Men priset är högt, regissören lämnar scenen besviken och övergiven. Idéerna höll men förmodligen inte ledaren. Bröderna Mozart illustrerar brytningen mellan det historiska och det kognitiva; mellan organisationens hävdvunna logik och nya idéer utifrån. Den föreställning som blev följden av Walters ledarskap blev i fil-

men en lysande succé, men den hade aldrig kommit till stånd utan en intressant kombination av professionell, hävdvunnen operakonst och nya, djärva, men samtidigt genomtänkta idéer. Det är fortfarande opera av hög klass vi ser.

Erfarenheter av detta slag lyfter fram betydelsen av *bärande idéer* som grund för ledning och ledarskap. Som vi sett är det först på senare tid dessa tankegångar framträder i managementlitteraturen och då främst i de kognitiva och interaktiva spåren. Ändå har ju ett idébaserat ledarskap tidvis spelat en stor roll i historien, allt i från det politiska livet till folkrörelserna. Ledande aktörers roll är intressant; mycket pekar på att det inte alltid är en ensam ledare utan snarare *ett antal* ledare, en slags "kärngrupp", som tillsammans står för, och framför allt genomför, de bärande idéerna i företag och förvaltningar.

I den mån kärngruppens medlemmar företräder samma bärande idéer, och dessutom har hjälp av effektiva stödsystem för planering, kommunikation och återföring, kan de gemensamt utveckla en hög samlad ledningskompetens. Förvånansvärt nog har även denna aspekt behandlats i mycket liten grad i litteraturen. Ett intressant undantag är dock Norbäcks m.fl. (1989) intressanta bok om SAS utveckling under 1980-talet, där just betydelsen av ett nytt, samlat grepp på ledning och ledarskap i hela organisationen med en tydlig affärsidé som grund redovisas (se även Arvonen 1989).

Organisationsperspektivet, som beskrevs i avsnitt 4.2, pekar på målens, verksamhetens och strukturens betydelse. Olika verksamheter ger olika förutsättningar för ledning och ledarskap och fordrar därför olika ledningskompetens. Tjänsteföretag innebär andra förutsättningar än industriföretag. Offentlig verksamhet betyder andra styrstrukturer, normer och finansieringsformer än i enskilda företag. Så skulle man, något förenklat, kunna tolka budskapet i detta perspektiv.

Det interaktiva perspektivet fokuserar, som nyss nämnts, på samspelet mellan några "kärnvariabler" där särskilt omvärld och idéer bildar en intressant relation. I hög grad avspeglar det också sambandet mellan förändring och ledning: för att kunna överleva och utvecklas måste varje organisation aktivt kunna hantera omvärldens förändringar och helst också ligga en bit före. Just detta fordrar en speciell ledningskompetens, något som Normann (1975) diskuterar i termer av två parallella idésystem: en verksamhetsidé och en växtidé.

Hur skulle man då kunna utnyttja de olika perspektiven för att finna en samlad syn på ledning och ledarskap i 90-talets svenska högskola? En första utgångspunkt är då, vilket redan framskymtat i ett par tidigare avsnitt och även i inledningen till detta kapitel, att utveckla en tankegång byggd på *högskolans särart som organisation*. Det innebär i sin tur att formulera högskolans "grundbultar" och undvika en okritisk kopiering av ledningsformer från

andra typer av organisationer eller från den allmänna managementlitteraturen. Självklart kan, som bland annat redovisats i avsnitt 4.5, åtskillig inspiration hämtas från dessa områden, men idéerna måste kunna anpassas och fogas in i grundbultarna. Många av de standardiserade utvecklingsmodeller som i dag saluförs på marknaden är därför knappast lämpliga att utnyttja inom högskolan. Som redan framhållits flera gånger i rapporten talar i stället starka skäl för att utveckla egna tillvägagångssätt.

I grundbultarna bör i första hand kunna ingå de bärande idéerna för verksamheten (a), ledare och ledningsgrupper (b), samt stödsystem och organisatoriska förutsättningar för ledning (c). Självklart måste dessa tre faktorer vara relaterade till varandra, något som fordrar att de betraktas som en dynamisk helhet. Tyvärr tycks det vara ganska vanligt vid ledningsutveckling att verksamhetens inriktning behandlas i ett forum, ledare rekryteras och utbildas i ett annat, medan stödsystemen utvecklas av administrativa specialister utan närmare kontakt med varken (a) eller (b). I det följande diskuteras de tre faktorerna i tur och ordning för att sedan sammanfattas i ett avslutande avsnitt.

9.2 Omvärlden, särarten och behovet av "bärande idéer"

Ordet universitet kommer ju av "sammanslutning", något som i allmänhet betydde sammanslutningar mellan studenter och lärare samt studenter emellan. Just att samlas kring idéer och kunskap av ett gemensamt och principiellt intresse bör vara den självklara särarten och styrkan för universitet och högskolor även i dag. I det sammanhanget är begreppet "högskola" tämligen intetsäggande, det har främst administrativ karaktär och står ju egentligen bara för eftergymnasial utbildning (även om begreppet är formellt definierat i högskolelagen). När jag nu i fortsättningen använder ordet högskola så avses den innebörd begreppet universitet har.

I alla tider och i alla samhällen har universiteten haft speciella relationer till omvärlden; ibland harmoniska och självklara, men väl så ofta konfliktfyllda eller till och med dramatiska. Relationen är en följd av den speciella funktion i samhället som universiteten givits eller själva format. Under vissa perioder har uppgiften varit att förse samhället med välutbildad arbetskraft, under andra att utveckla kunskap på egna grunder och även kritiskt granska vad som sker i samhällslivet.

Thomsen (1985) visar hur universiteten historiskt sett haft en rad olika funktioner från medeltiden och framåt, funktioner som än i dag, och inte minst för vår diskussion, har sitt speciella intresse. De tidigaste europeiska universiteten i t.ex. Bologna och Paris var, såvitt man kan bedöma, spontana sammanslutningar för

avancerade studier som eljest inte fanns tillgängliga. För att skydda verksamheten mot myndigheter och andra gick man samman, därav namnet universitet.

Under 1400- och 1500-talen följer, som redan nämnts, nästa etableringsperiod på många håll i Europa där huvuduppgiften blivit att fungera som seminarier för prästutbildning, således en mera yrkesinriktad funktion. Under 1700-talets upplysningstider blir funktionen ännu mera samhälls- och nyttoinriktad, varvid de nya universiteterna i Halle och Göttingen visade vägen. Under 1800-talet kommer så reaktionen mot nyttoidealet; nu prioriteras för en lång period forskningens och den högre utbildningens betydelse i sig. Universiteterna blir under denna tid ofta isolerade från samhällsutvecklingen, något som i Sverige bidrar till att fackhögskolorna bildas mot slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet för att tillgodose behoven av högre utbildning inom olika yrkesområden.

Inom ramen för efterkrigstidens omfattande expansion har ofta de grundläggande motsättningarna i fråga om inriktning något kommit i skymundan. Thomsen (1985) menar dock att det alltid finns en dualistisk spänning mellan två grundläggande synsätt på universitetens roll: den ämnesmässiga, som betonar det vetenskapliga ämnesintresset, och delvis även vetenskapens autonomi i allmänhet, och den funktionella, som främst utgår från de behov av yrkeskunnande som finns i samhälle och arbetsliv. Och sällan tycks de två kunna helt förenas.

1955 års universitetsutredning utgör en milstolpe i vårt land när det gäller synen på universitetens roll: de har då blivit instrument för samhället i stort. Såväl forskningens roll i samhällsutvecklingen som arbetsmarknadens behov av utbildning läggs till grund för utveckling av universiteterna. Den synen befästs ännu tydligare i 1970-talets olika utredningar med 1977 års högskolereform som främsta exempel. Parallellerna med 1700-talet är intressanta; i svenskt 1970-tal betonas samhällsnyttan och de funktionella aspekterna medan frågorna om forskning och universitetens autonomi för en tid försvinner från scenen.

Självklart finns den dualism Thomsen talar om inbyggd också i dagens högskola. Vi märker den när olika intressen ställs mot varandra, t.ex. i besparingstider och i valet mellan olika finansieringskällor, när uppdragsutbildning för företag ställs mot den reguljära grundutbildningen för studenter eller när behovet av långsiktiga forskningsprogram, för att utveckla kunskapsbasen i olika ämnen, jämförs med externt finansierad uppdragsforskning av mera tilläpplad natur.

I varje universitets- och institutionslednings uppgifter ingår givetvis strategiska överväganden om verksamhetens inriktning, där just denna typ av målkonflikter finns med i bilden. Man kan nog säga att varje ledningsorgan och ledare blir bärare av dessa poten-

tiella konflikter. I dagens debatt kan i stort urskiljas (minst) två slags uppfattningar om högskolans mål och inriktning.

Den ena går helt enkelt ut på att universiteten flexibelt bör tillgodose omvärldens, "marknadens", behov, såväl vad gäller forskning som utbildning. Regionala behov är inte minst viktiga att tillgodose. Mycket av utvecklingen vid de små och medelstora högskolorna tycks också ha gått i den riktningen. Den andra uppfattningen innebär att högskolan, som en del av det internationella vetenskapssamhället, bör stå för den långsiktiga kunskapsutvecklingen och för de längre utbildningar som naturligen kan knytas härtill. Ulf af Trolles (1990) nya bok om "akademisk utbildning" argumenterar närmast för denna uppfattning.

Om vi ser dessa uppfattningar som en slags motsatser finns självklart olika kombinationsmöjligheter. Ibland uttrycks dessa helt enkelt som att varje högskola bör "profilera" sig rent allmänt, kanske som "miljöuniversitet", "energihögskolor" eller "regionala kunskapscentra". En annan form av profilering är den som nu diskuteras om behovet av "riksuniversitet". Att profilera sig innebär att ta ställning för en tydlig inriktning gentemot omvärlden, alldeles oavsett vad inriktningen sedan innebär. En rimlig tolkning av profileringsdebatten kunde ändå vara att det är fråga om ämnesinnehållet, således inom vilka vetenskapliga ämnesområden man har möjlighet att verka.

Att profilera själva särarten hos universitetsbegreppet innebär däremot att lyfta fram och ytterligare utveckla vad ett universitet faktiskt är, såväl organisationsteoretiskt som historiskt och politiskt. Som vi sett i kapitel 5 är ett universitet ett kunskapsföretag i ordets djupare mening, som i sig inrymmer flertalet olika funktioner när det gäller att utveckla, sprida och tillämpa vetenskapligt grundad kunskap. För detta finns ett klart uttalat stöd i högskolelagen, där det ju framhålls att forskning, utbildning, utvecklingsarbete samt information om forskningsresultat ingår i högskolans uppgifter. Som nyss nämnts finns här också ett tydligt historiskt arv med ordet "sammanslutning" som nyckelord, de sammanslutningar som bildats kring utveckling och spridning av väsentlig kunskap. Också där finns ett stöd för att forskning och utbildning utgör en odelbar helhet.

Såväl i den historiska universitetstanken som i professionsperspektivet, såsom det beskrivits i kapitel 6, finns vidare starka inslag av autonomi med ett eget ansvar för verksamhetsformer, kvalitet och etik. Också detta är värt att komma ihåg. Även om högskolan, som behandlats i kapitel 7, utgör en del av den offentliga förvaltningen och har vissa myndighetsfunktioner kan den, av historiska såväl som organisationsteoretiska skäl, inte betraktas som "vilken myndighet som helst". Utifrån analysen i avsnitt 7.2 kan vi däremot se att högskolan i dag blivit en tydlig "gränsorganisation" i samhället, en organisation som dels genom decentralisering och avreglering fått ett allt större handlingsutrymme, for-

mellt sett, än under 1960- och 70-talens intensiva reformperioder, dels verkar i en slags "blandfinansieringsmiljö" med påtagliga inslag av marknadsmässig konkurrens.

Begreppet gränsorganisation inrymmer flera möjligheter till strategiska vägval om vi blickar framåt i tiden. En möjlighet kan då vara att prioritera den funktionella aspekten i fråga om mål och inriktning. Det blir då angeläget att ytterligare orientera sig emot uttalade behov av uppdragsforskning, utvecklingsarbete och efterfrågade yrkesutbildningar, kort sagt att tillgodose de nyttoaspekter som har en bedömlig marknadsmässig efterfrågan.

En annan möjlighet kan vara att bibehålla en stark kärna av långsiktig ämnesutvecklande forskning tillsammans med sådana utbildningar som har ett nära samband med denna forskning. Säkert finns också många kombinationsmöjligheter mellan de två strategierna.

Av resursskäl kommer säkert flertalet universitet och högskolor att allt tydligare ställas inför detta vägval. Att högskolan är en offentlig organisation innebär dock, som framhölls i avsnitt 7.1, att man som regel arbetar med "dubbla kundbegrepp". I detta kan finnas en motsats mellan övergripande samhällsintressen och närbeliggande marknadsbehov, t ex hos arbetsmarknadsorgan, företag och studenter. Gränsorganisationen erbjuder därvid frihet och möjligheter långt utöver vad traditionella myndigheter har men fordrar samtidigt aktiva ledningsorgan och ledare som kan utveckla de bärande idéer i fråga om verksamhetens utveckling som de strategiska vägvalen kräver.

Som framgår av de interaktiva och strategiska perspektiven som behandlades i avsnitten 4.3 och 4.4 är en grundläggande ledningsuppgift i varje organisation att *klarlägga organisationens identitet och inriktning, uttryckt i termer av en verksamhetsidé med omvärld, egna tjänster och organisationsfilosofi som väsentliga inslag*. Den diskussion som nu förts om högskolans särart bör därför vara den första punkten i varje ledningsfilosofi. I detta ingår, såvitt jag kan bedöma, att ta ställning till och konkretisera de frågor som här redovisats och som utgör högskolans särart, identitet och möjligheter.

9.3 Ledningsorgan, ledare och organisationsformer

En föränderlig omvärld fordrar en flexibel inre organisation, det är litteraturen och strategikonsulterna helt överens om. Som särskilt Thompson (1967) framhållit får vi utgå från att det sena 1900-talet kommer att kännetecknas av snabba och komplexa yttre förändringar, förändringar som blir allt svårare att uppfatta och tolka på ett ändamålsenligt sätt. Engelsmännen talar om "the raplex dilemma" som ett generellt ledningsproblem när det gäller att förutse och hantera dessa snabba och komplexa förändringar.

Thompsons teori för ledning under hög osäkerhet går ut på att klarlägga och till varje pris skydda och utveckla organisationens kärnprocesser och kärnidentitet, således de frågeställningar som nyss behandlats i avsnitt 9.2. För att klara detta fordras styrning med hjälp av mål och idéer i stället för regler i förening med en flexibel organisation som snabbt kan anpassa sig till omvärldens förändringar. Tesen är alltså: stark kärna och flexibel struktur. Merparten av managementlitteraturen, liksom de mera forskningsbetonade arbeten som hittills redovisats, fokuserar på ett eller annat sätt på liknande lösningar, se särskilt Beckérus m.fl. (1987), Sandberg (1987). En klar verksamhetsidé, i förening med decentralisering, avreglering och intern kompetensutveckling, torde därför vara något av den "svenska modellen" när det gäller ledning och organisation.

Kärnan i högskolans liv är självfallet de olika funktioner vi urskiljt som typiska för det "äkta" kunskapsföretaget i avsnitt 5.2 liksom de professionella yrkesgruppernas kompetens, normer och nätverk. Den yttre ramen för verksamheten är de förutsättningar som följer av att högskolan i dag också är en "gränsorganisation" i den bemärkelse som diskuterats i kapitel 7.

De önskvärda ledningsprinciper som kan härledas ur denna diskussion skulle alltså i korthet innebära:

1. Att ständigt slå vakt om och bevara men samtidigt utveckla högskolans särart som en sammanslutning kring kvalificerad kunskapsutveckling vari forskning, utbildning, utveckling och information utgör en helhet.
2. Att utifrån omvärldens förutsättningar utveckla rollen som offentligt ägd "gränsorganisation" vad gäller "dubbla kundrelationer" samt i övrigt vad gäller inriktning, utbud, arbetsformer, finansiering, kontaktytor och kvalitet.
3. Att organisera för och utveckla synergieffekter mellan verksamhetens olika funktioner samt mellan de olika professionella grupperna.
4. Att rekrytera, leda, utveckla och engagera de professionella yrkesgrupperna i verksamheten så att dessa gruppers behov av gynnsamma arbetsvillkor kan uppfyllas så långt som möjligt.
5. Att utveckla förmågan att arbeta med de speciella möjligheter, problem och konflikter som följer av den multiprofessionella strukturen så att samtliga gruppers bidrag blir av stort värde för verksamheten.
6. Att fortsätta utvecklingen i fråga om decentralisering och avreglering och i samband därmed tydliggöra ledningsstrukturen, särskilt vad gäller dekaners och prefekters ledningsuppgifter.
7. Att utveckla en mer flexibel organisationsstruktur med fyra kärnfunktioner:

- starka och relativt självständiga institutioner,
- strategiskt sammanhållande universitetsledningar,
- stödfunktioner med hög kompetens och servicenivå för t.ex. personal-, ekonomi-, lokal-, dokumentations- och datafrågor samt
- små men väl fungerande samordningsorgan på fakultetsnivå.

Säkert kan ytterligare principer formuleras mot bakgrund av den diskussion som förts i denna rapport, men jag bedömer ändå att just dessa har ett klart stöd i den litteratur och de erfarenheter i övrigt jag utgått ifrån. Vi skall därför gå över till en kort diskussion kring utveckling av ledningskompetens för att bidra till att realisera dessa principer.

10 Hur utveckla ledningskompetens?

10.1 Inledning

Utifrån avsnitten 9.1 och 9.2, och som vi sett med stöd av ett flertal källor i övrigt, följer ett antal möjliga slutsatser i fråga om ledningskompetens inom högskolan, främst behovet att

- a) utveckla förmågan till omvärldsanalys liksom till analys av organisationens inre logik och historia, dess "grundbultar",
- b) stödja utvecklingen av meningsfulla idéer och målbilder som kan föras vidare, diskuteras och tillämpas i hela organisationen,
- c) utveckla förmågan till resultatansvar, prioritering, flexibilitet och omställning,
- d) välja ut och utbilda ledare, främst på fakultets och institutionsnivå, som kan verka inom ramen för dessa förutsättningar samt
- e) utveckla kunnandet när det gäller alla de speciella kompetens- och personalfrågor som följer av att högskolan bärs upp av professionella yrkesgrupper.

Mycket talar vidare för att en eller flera "*kärngrupper*" av ledare bör stå i centrum för utveckling i dessa avseenden, inte enbart universitetsledning, dekaner eller prefekter. Härigenom skapas idéer, normer och synsätt kring ledningsfrågor som kan delas av ett flertal aktörer. Enmansinsatser bör kunna utvecklas till gemensamma insatser. Kärngrupperna kan knappast vara styrelser, kommittéer eller kollegier även om dessa självfallet kan spela en viktig roll i ledning av verksamheten. Av hävd är denna typ av organ ofta präglade av en representativ sammansättning och ett formellt arbetssätt.

Mera näraliggande förefaller det vara att bilda aktiva *ledningsgrupper* inom fakulteter/sektioner och på institutionsnivå. Inom fakulteterna kan dessa ha karaktären av arbetsutskott med dekanus, prodekanus, ett par företrädare för forskning och undervisning samt ledande förvaltningstjänstemän. Inom institutionerna bör det på motsvarande sätt vara prefekt, biträdande prefekt, studierektorer, intendent och, inte minst viktig, ett par företrädare för huvudverksamheten (de sistnämnda kan förslagsvis variera årsvis).

Om vi utgår från de resonemang som förts i avsnitt 9.1 ovan samt i 4.1, 4.3, 4.4, 5.3, 9.2 och 9.3 ovan finns två viktiga strategiska uppgifter för varje ledningsgrupp att arbeta med. Dels gäller

det, som redan nämnts, att *utveckla synergieffekter* i de olika funktioner varje fakultet och institution svarar för i kunskapsprocessen, dels är det önskvärt att så långt som möjligt främja utvecklingen av en gemensam, *organisationsbunden kunskap* inom de ämnesområden man svarar för. Den yttersta avsikten härmed är förstås att säkerställa en hög kvalitet i samtliga tjänster, inte minst inom utbildningen, men även att utnyttja tillgängliga resurser så effektivt som möjligt.

Ledning kan utövas *direkt* genom synliga beslut och handlingar. Dessa får enligt samstämmiga erfarenheter i litteraturen kring organisationsutveckling ringa genomslagskraft om inte de ofta dominerande, men oskrivna, värderingar och normer som styr det informella handlandet i organisationer *också* kan påverkas. Kulturen sitter "i väggarna" och låter sig inte omedelbart påverkas varken av enskilda ledare eller nya administrativa grepp. Ledning är därför också en fråga om att indirekt påverka *förutsättningarna* för verksamheten, t.ex. genom styrsystem, ekonomiska avvägningar, arbetsorganisation och resultatuppföljning.

Att utveckla ledningskompetens betyder då att förbättra förmågan till direkta meningsfulla handlingar och att skapa goda generella förutsättningar för verksamheten. För detta fordras, om vi får tro den moderna inlärningspsykologin, en aktiv förståelse för de fenomen som behandlats i denna rapport. Särskilt tror jag att varje "kärngrupp" bör ha en god insikt i "det strategiska sättet att tänka", vilket som vi sett t.ex. beaktar faktorer som omvärldens betydelse, målfrågor, strategiska vägval, verksamhetens särart, god resursanvändning och kvalitet samt, förstås, grundläggande kunskaper om människor och ledarskap. Överblick över den egna fakultetens och/eller institutionens speciella situation är en andra förutsättning för att kunna leda och utveckla en verksamhet.

Kompetens handlar till sist om vad vi som individer förstår och kan göra av de uppgifter och de situationer vi möter. Därför kan kompetensutveckling bli verkningsfull först när varje enskild ledare, och helst även de anställda i övrigt, inom organisationen känner delaktighet i de verksamhetsidéer och arbetsformer som behöver utvecklas inom högskolan, något som den norske sociologen Nordhaug formulerar enligt följande (1987, sid. 41):

"En grundleggende observasjon er at all utvikling av kompetanse må gå veien om individnivået eller de menneskelige resurser. Dette gjelder enten man snakker om organisatorisk læring, forsknings- og utviklingsarbeid eller personaleopplæring."

Jag tror att detta i hög grad också gäller utveckling av ledningskompetens, just detta att det inte enbart är frågan om nya uttryck eller administrativa grepp utan främst om att utveckla en kognitiv förståelse för ledningsfrågornas innehåll. Rapporten skall

10.2 Från specialisttänkande till ledartänkande

I inlärningspsykologin används ofta begreppet *kognitiva strukturer* som ett slags "grundbultar" för vårt sätt att ta emot och bearbeta information, strukturera informationen och gradvis utveckla nya strukturer för omvärldsuppfattning och tänkande (jfr Magnusson 1980, Marton m.fl. 1983, 1988). Såväl utbildning som erfarenheter i vardagen kan bidra till att utveckla våra kognitiva strukturer. Att utveckla ledningskompetens kan då ses som *den samlade effekten av många olika pedagogiska åtgärder* som chefskurser, individuell handledning, litteraturstudier, vikariatstjänster, cirkulationstjänstgöring, medverkan i utvecklingsprojekt m.m. (se figur 6 nedan). Härtill kommer då *ideologiska och innehållsmässiga aspekter*, den "röda tråden", som härleds ur verksamhetsidéer och strategier men även ur den mera generella kunskapen om ledningsfrågor.

En intressant, men förmodligen alltför lite beaktad möjlighet att utveckla förståelse för den typ av frågeställningar som behandlats i rapporten är bilder och modeller. "En bild säger mer än tusen ord", lyder ordspråket. Carlsson & Wåglund (1986) rapporterar t.ex. från ledningsutveckling vid Sveriges lantbruksuniversitet hur bilden använts pedagogiskt för att klargöra begreppet verksamhetsidé i form av ett "hus". Det vetenskapliga bruket av modeller är ju bekant, men mycket talar för att en god bildmässig framställning verksamt kan bidra till kognitiv förståelse i den mening som vi nu är inne på.

Man kan alltså säga att utveckling av ledningskompetens utgår från (a) vissa för organisationen gemensamma idéer och värderingar, (b) initiering av informella och kreativa arbetsformer i hela organisationen, (c) att många men samstämda pedagogiska utvecklingsåtgärder utnyttjas samt (d) att ett betydande antal ledare och blivande ledare samtidigt får del av dessa. Poängen är det systematiska greppet, något som vi som nämnts inte alla gånger kunnat iakttä empiriskt. Tankegången understryker på nytt Normanns (1975) tes om betydelsen av parallella verksamhets- och växtidéer.

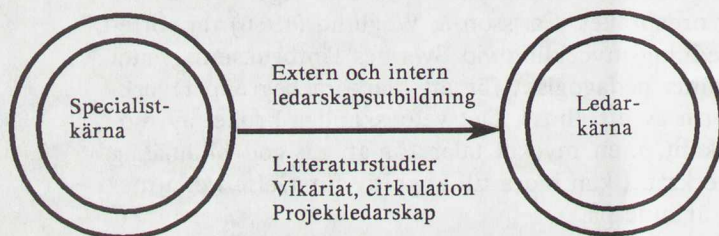
Urval inför kommande ledaruppgifter sker ju bland forskare och lärare, vare sig de sedan är teologer, medicinare, ekonomer, jurister, beteendevetare eller har annan vetenskaplig bakgrund. Som regel har de också lång erfarenhet från högskolemiljön. Vanligen har dessa personer ett på sin profession och erfarenhet baserat sätt att iakttä saker och ting, agera, definiera och lösa problem; kort sagt en tankestruktur som utifrån kognitiv teori kan benämnas *specialistkärna*.

Vid tillträdet av t.ex. ett prefekt- eller studierektorsuppdrag erfar de flesta att den nya ledaruppgiften fordrar vissa kunskaper inom områden som planering, administration, personalfrågor eller arbetsrätt. I de flesta fall blir det frågan om just *komplementära* kunskaper utan egentligt djup, man fortsätter gärna att tänka som specialist och "lägger till" de nya kunskaperna så att säga i "marginalen".

Talar vi om ledare i ordets egentliga mening, ledare som förväntas agera strategiskt, bedöma resursbehov och prioritera, skapa ett kreativt klimat omkring sig och dessutom fatta svåra beslut, så räcker specialistkärnan troligen inte långt. Specialistrollen får här stå tillbaka för ledarrollen, en förändring som fordrar ett delvis annat sätt att tänka med själva ledaruppgiften i fokus. Med kognitiv teori kan detta kallas en *ledarkärna*.

Att utveckla ledningskompetens, så länge vi rör oss på individnivå, kan därför ses som att bidra till att utveckla människors kognitiva strukturer. Från den kognitiva inlärningsteorin vet vi att sådana utvecklingsprocesser tar viss tid, fordrar stort engagemang och, inte minst, en pedagogiskt genomtänkt modell som grund. Det kan knappast vara frågan om enstaka seminarier, tvådagarskurser eller någon ny handbok.

Resonemanget kan enkelt åskådliggöras nedan:



Figur 7 Från specialistkärna till ledarkärna, en kognitiv utvecklingsmodell.

Skillnaden mellan specialist- och ledarkärnorna har också med kunskapssyn att göra. Utifrån en specialistkärna handlar de komplementära områdena gärna om kunskap av typ tekniker, regler, metoder eller är eljest av mera praktisk natur. Med en ledarkärna blir det snarare frågan om att *förstå* ledarskapets innebörd i relation till omvärld, organisation och uppgifter. Sådan kunskap är inte enbart ämnesrelaterad utan kan ses som en integration av olika inslag från t.ex. ekonomi och beteendevetenskap, av administration och juridik, av teori och praktik, av intuition och erfarenhet. Denna kunskap är dessutom *personlig*, den kan inte utan vidare överföras till andra på samma sätt som regler, metoder eller goda råd.

Resonemanget om ledarkärnan kan ses som en förlängning av det kognitiva spåret inom individperspektivet. Förener vi detta med ett organisationsperspektiv av Bergs (1981) typ och ett inter-

aktivt perspektiv utifrån Thompson (1967), knyts trådarna ihop i en mera integrerad syn på ledningskompetens. Det blir ett kvalitativt begrepp och inte helt enkelt att beskriva; ändå kan vi nog förstå tankarna bakom det.

10.3 Skiss till en pedagogisk utvecklingsstrategi

Utbildning i ledning och ledarskap har förekommit under ett antal år inom högskolan och förmodligen även haft en hel del värdefulla effekter. Men med tanke på de förändringar som väntar högskolan under 1990-talet räcker det nog knappast att ett mindre antal dekaner, prefekter och chefstjänstemän inom förvaltningarna har god förståelse för ledningsuppgifter, även om det självklart är ett viktigt steg på vägen. Det är här "kärngruppernas" roll kommer in i bilden på allvar. Om vi efter hand får kärngrupper med en god strategisk förståelse i hela högskoleorganisationen, dvs. med ledarkärnor i sitt tänkande vid sidan av specialistkunnandet, bör detta väsentligt öka förutsättningarna, jämfört med tidigare, för utveckling av verksamheten utifrån de riktlinjer som redovisats i denna rapport.

Med kärngrupperna som utgångspunkt öppnas intressanta möjligheter till ledningsutveckling. För detta erfordras dock två ytterligare förutsättningar: utveckling av någon typ av arbetsmaterial för strategiskt tänkande som kan användas för "kärngrupper" oberoende av ämnesanknytning samt tillgång till erfarna och pedagogiskt skickliga handledare som stöd inom varje universitet och högskola.

I handboken "Ledarskap i högskolan" (1986) redovisar Carlsson & Wåglund (1986) intressanta erfarenheter av hur ett utvecklingsmaterial av denna typ - "Se om Din institution" - med framgång använts inom Sveriges lantbruksuniversitet under 1980-talet. Materialet koncentreras kring frågor som verksamhetsidé, arbetsätt och arbetsplaner för institutionsstyrelser och kan användas flexibelt på olika sätt; för institutionsstyrelser och ledningsgrupper, vid chefsutbildning samt vid utvecklingsprojekt inom olika institutioner och liknande enheter. Materialet kan vidare kompletteras med insatser av "internkonsulter".

Denna typ av stödresurser utgör således en tredje förutsättning för en mera omfattande ledningsutveckling inom högskolan. Det bör i första hand vara lämpliga utbildare, lärare och/eller forskare med överblick över verksamheten i stort och en för ändamålet anpassad egen utbildning i fråga om strategiskt tänkande och utvecklingsarbete med hjälp av denna typ av material. Väsentligt är dock att denna typ av utvecklingsåtgärder sker på "bred front" och så långt som möjligt under ledning av de personer som normalt leder verksamheten, såsom dekaner och prefekter, men med kvalificerat stöd av "internkonsulterna". Som komplettering till

dessa åtgärder, som alltså i första hand är avsedda att få stor bredd, bör övervägas fördjupningsinslag av typ seminarier kring strategiska frågor liksom utvecklingsprojekt vid enskilda institutioner eller andra enheter, eventuellt av aktionsforskningskaraktär eller eljest med hjälp av internkonsulter.

Vad som nu sagts förringar inte värdet av normal planering och utvärdering inom ramen för reguljära högskoleorgan eller av normalt förekommande internutbildning för prefekter, studierektorer, intendenten, institutionssekreterare och liknande grupper. För att få god inspiration från andra håll kan det därutöver ligga ett särskilt värde i att vissa prefekter och chefstjänstemän genomgår chefsutbildningar utanför högskolan där bl.a. utbyte av erfarenheter med ledare från andra slags organisationer är viktiga inslag.

Det väsentliga är dock att inom en rimlig tidsperiod utveckla en någorlunda gemensam syn på ledningsfrågor och ledningsarbete inom högskolan, en syn som mera tar fasta på *strategiskt tänkande* kring organisationens kärnfrågor och mindre på traditionell planering och administration. Vägen dit bygger alltså på fyra förutsättningar: att arbeta med ledningsgrupper, att ta fram och pröva ett enhetligt arbetsmaterial för ledningsutveckling, att utnyttja interna handledare som stöd och hjälp samt, inte minst, att utvecklingsarbetet initieras och samordnas av högskolornas ordinarie ledningsorgan. Till detta kommer som nämnts fördjupningsseminarier kring policyfrågor samt speciella utvecklingsprojekt för vissa institutioner och enheter.

När vi nått dit har vi nått långt.

Abrahamsson, B. 1974: *Organisationsteori*. Om byråkrati, administration och självstyre. Stockholm: AWE/Gebers.

Abrahamsson, B. 1986: Vad är intressant med professioner? I: *Broadly* (1986, 19-23).

Agersnap, F. 1976: *Strategi. Analyse-Planlægning-Organisations-tilpasning*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Ahrnell, B.-M. & Nicou, M. 1989: *Kunskapsföretagets marknadsföring*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. 1989: *Ledning av kunskapsföretag. Exemplet Enator*. Stockholm: Norstedts.

Andrén, C.G. 1982: Vetenskapssamhällets utveckling - en konturteckning. I: *Vårt lantbruksuniversitet. En bok till Lennart Hjelm*, 18-22.

Ansoff, I. 1978: *Strategisk företagsledning*. Stockholm: Liber.

Arbnor, I. & Bjerke, B. 1977: *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Arbnor, I., Borglund, S.E. & Liljedahl, T. 1979: *Osynligt ockuperad. En arkeologisk studie i nutidens ledarskap*. Malmö: Liber läromedel.

Argyris, C. & Schön, D. 1978: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Arvonen, J. 1989: *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, R. 1982: Strategiska beslut och strategiskt beslutsfattande. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 173-182.

Axelsson, R. & Rosenberg, L. 1976: *Applications of Organization Theory on Problems of the Swedish System of Higher Education*. Företagsekonomiska Institutionen, Umeå universitet.

Beckérus, Å. & Edström, A. 1988: *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: SvD.

Bennett, D.C.T. 1954: *Pathfinder*. London: Goodall.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985: *Ledare och deras strategier*. Stockholm: SvD.

Berg, G. 1981: *Skolan som organisation*. Uppsala Studies in Education, 15. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

- 1988: *Organizational Analysis. Conceptual Instrument and Classification Scheme*. Uppsala Reports on Education, 26.

- 1990: *Skolledning och professionellt skolledarskap. Perspektiv på skolledares uppgifter och funktioner*. Pedagogisk Forskning i Uppsala, 92.

Björkegren, D. 1986: *Företagsledarutbildning - en fallstudie*. Stockholm: EFI.

Björkman, T. & Lundqvist, K. 1982: *Från Max till Pia. Reformstrategier inom arbetsmiljöområdet*. Stockholm: Arkiv.

Borgbrant, J. 1978: *Chefsrollen i förändring*. Rapport LiU-PEK-R-19. Pedagogiska institutionen, Linköpings universitet.

Borgert, L. 1978: *Ledarskap - begriper vi oss på det?* Lund: Studentlitteratur.

Boter, H. & Lindmark, L. 1987: *Kunskapsföretag - framtidens småföretag*. Umeå Universitet, FE-Publikationer, 99.

Bowman, C. & Asch, D. 1987: *Strategic Management*. London: Macmillan Education.

Bradley, G. 1979: *Yrkesroller-livsmiljö. Psykosociala aspekter på tjänstemännens arbetsvillkor och arbetsmiljö*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Broady, D. (ed) 1986: *Professionaliseringsfällan. Vuxenutbildning. Arbetsdelning. Yrkeskunnande*. Stockholm: Carlssons.

Brulin, G. 1987: Konsulternas kunskapsbas. I: *Sandberg (1987)*.

Brulin, G. m.fl. 1989: *Kunskapsföretaget som säljer kattmat*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Butler, G. 1986: *Organization and Management. Theory and practice*. London: Prentice-Hall.

Carlsson, S. 1951: *Executive Behaviour: A Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömbergs.

Carlsson, M. & Wåglund, M. 1986: Lednings- och ledarutveckling vid Sveriges lantbruksuniversitet. I: *Ledarskap i högskolan. Roller och regler*, 35-48.

Claesson, C. 1989: *Apotekares yrkesutveckling*. Uppsala universitet, Institutionen för Socialfarmaci.

Cox, C. & Cooper, C. 1988: *High Flyers. An Anatomy of Managerial Success*. Oxford: Basil Blackwell.

Danielsson, A. 1978: *Teori för beskrivning av företag*. Lund: Ekonomen & Studentlitteratur.

Danielsson, C. (ed) 1981: *Företagsledning*. Stockholm: Norstedts.

DeGeer, H. m.fl. 1986: *I framtidens kölvatten*. Stockholm: Liber.

Easterby-Smith, M. 1987: Change and innovation in higher education; a role for corporate strategy? *Higher Education. The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 16, 37-52.

Ed, M. m.fl. 1984: *Arbetsledare i dag och i morgon*. Pedagogisk Forskning i Uppsala, 54.

Edfeldt, Å. & Jansson, U. 1976: *Beteendevetenskapliga förhållningsätt*. Stockholm: Akademibokhandeln.

Edvardsson, B. & Gummesson, E. 1988: *Management i tjänstesamhället*. Stockholm: Liber.

Edvardsson, B. & Magnusson, L. 1988: *Tjänstesverige*. Lund: Studentlitteratur.

Ekstedt, E. 1988: *Humankapital i brytningstid*. Stockholm: Liber.

Ekvall, G., Arvonen, J. & Nyström, H. 1987: *Organisation och innovation*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, G. m.fl. 1986: *Kunskap, information, tjänster. En studie av svenska industriföretag*. Stockholm: Sveriges Industriförbund & Liber.

- Greiner, L. 1972: Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July–August, 2972. SOU 1992: 15
Litteratur
- Grönroos, C. 1983: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Lund: Chartwell-Bratt Ltd.
- Grönroos, C. & Gummesson, E. (ed) 1985: *Service Marketing – Nordic School Perspectives*. R 1985:2. Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Gummesson, E. 1990: *Yuppiesnusk eller ledarskapets förnyelse?* Stockholm: SNS förlag.
- Hagström, B. 1988: *Chef i offentlig verksamhet. En forskningsöversikt*. Ds 1988:55. Stockholm: Civildepartementets Forskningsdelegation.
- Handy, C. m.fl. 1988: *Making Managers*. London: Pitman.
- Hardy, C. 1990: 'Hard' decisions and 'tough' choices: the business approach to university decline. *Higher Education. The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 20, 301–321.
- Hedberg, B. 1979: *How Organizations Learn and Unlearn*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hellberg, I. 1978: *Studier i professionell organisation. En professionsteori med tillämpning på veterinäryrket*. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- 1986: Professionaliseringsprocessens förutsättningar. I: *Broady* (1986, 24–33).
- Hultman, G. 1981: *Organisationsutveckling genom ledarutbildning. En utvärdering av skolledarutbildningens första utbildningsomgångar*. Linköping Studies in Education, Dissertations, 13. Linköping University, Department of Education.
- Hussey, D. 1987: *Management Training and Corporate Strategy. How to Improve Competitive Performance*. London: Pergamon Press.
- Jersild, P.C. 1978: *Babels Hus*. Stockholm: Bonniers.
- Jäghult, B. 1989: *Värdering och styrning av kunskapsföretag*. Stockholm: Liber.

Kakabadse, A. & Mukhi, S. 1984: *The Future of Management Education*. Aldershot: Gower.

Karlöf, B. 1987: *Strategins kärnfrågor. Affärsstrategier i praktiken*. Stockholm: Liber.

Kelly, N. & Shaw, R. 1987: Strategic planning by academic institutions - following the corporate path? *Higher Education. The international journal of higher education and educational planning*, 16, 319-336.

Kinch, N. 1988: *Strategic illusion as a management strategy. The Volvo strategy in retrospect*. Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Working paper 1988:2.

Leavitt, H.J. 1987: *Stigfinnarna*. Stockholm: Liber.

Ledarskap i högskolan. Roller och regler. Stockholm: UHÄ och Liber Utbildningsförlaget.

Lennerlöf, L. 1969: *Chef, ledare och ledarskap. En diskussion från socialpsykologiska utgångspunkter*. Stockholm: PA-rådet.

- 1981: *Arbetsledning i förändring*. Stockholm: Liber.

Lindholm, S. 1980: *Vetenskap, verklighet och paradigm*. Stockholm: AWE/Gebers.

Lindmark, L. (ed) 1990: *Kunskap som kritisk resurs. En artikel-samling om kunskapsföretag*. Umeå universitet, Handelshögskolan.

Lindroth, S. 1977: *Uppsala Universitet 1477-1977*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.

Lundmark, A. & Söderström, M. 1989: *Personalutbildning och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.

Löwbeer, H. 1985: Planering och ledning inom högskoleområdet - tillbakablick och framtidsvision. I: *Bättre ledarskap i högskolan*. UHÄ:s skriftserie, 1985:1, 1-11.

Maccoby, M. 1978: *Spelaren. Den nya företagsledaren*. Stockholm: Askild & Kärnekull.

March, J.G. & Simon, H.A. 1958: *Organizations*. New York: Wiley.

Magnusson, D. 1980: Kunskaper - varför det? *Tvärnsnitt*, 9-14.

- Marton, F. & Wenestam, C.G. (ed) 1983: *Att uppfatta sin omvärld. Varför vi förstår verkligheten på olika sätt*. Stockholm: AWE/Gebers. SOU 1992: 15 Kapitel 1
- Marton, F., Hounsell, D. & Entwistle, N. 1986: *Hur vi lär*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Mintzberg, H.H. 1973: *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Moxnes, P. 1983: *Att lära och utvecklas i arbetslivet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Nilsson, L. 1986: Skråväsende i nya kläder. I: *Broady* (1986, 134-147).
- Nordhaug, O. (ed) 1987: *Strategisk personalledelse. Menneskelige resurser i omstilling*. Oslo: Tano.
- Normann, R. 1975: *Skapande företagsledning*. Stockholm: Aldus.
- Norbäck, L.E. m.fl. 1989: *Förnyelsens ledarskap*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Nytell, U. 1989: *Styrstruktur, ledning och kompetens inom Posten*. Arbetsrapporter från Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet, 143.
- Ohlsson, L. & Vinell, L. 1987: *Tillväxtens drivkrafter. En studie av industrins framtidsvillkor*. Stockholm: Industriförbundets Förlag.
- Ohmae, A. 1982: *Strategi*. Stockholm: SvD.
- Oscarsson, G. 1982: Organisation och integration under 20 år. I: *Vårt Lantbruksuniversitet. En bok till Lennart Hjelm*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, 67-74.
- Peters, T. & Waterman, R. 1982: *På jakt efter mästerskapet*. Stockholm: SvD.
- Pihlgren, G. 1985: *Management i förvaltningen*. Stockholm: Liber.
- Porter, M. 1983: *Konkurrensstrategi*. Stockholm: ISL Förlag.
- Ramström, D. 1973: *The University as an Adaptive Organization*. Företagsekonomiska institutionen, Umeå Universitet.

Ramström, D. 1985: Möjligheterna att förbättra beslutsprocessen vid universiteten och högskolorna. I: *Bättre ledarskap i högskolan*. UHÄ:s skriftserie, 1985:1, 11-27.

Ramström, D. m.fl. 1980: *Mer tid till utbildning och forskning. Handbok för effektivare beslut inom högskolan*. Stockholm: Liber.

Rhenman, E. 1974: *Organisationsproblem och långsiktsplanering*. Stockholm: Bonniers.

Pearson, G.J. 1985: *The Strategic Discount. Ways to an entrepreneurial strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.

Pihlgren, P. 1985: *Management i förvaltning. Effektivitet och förnyelse*. Stockholm. Liber.

Sandberg, Å. 1975: *En fråga om metod*. Stockholm: Prisma.

- 1986: *Ledning för alla*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Savenije, B. & van Rosmalen, K. 1988: Innovation in a professional organisation. *Higher Education. The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 17, 683-698.

Shalit, B. 1983: *Stridens och konfliktens psykologi*. Stockholm: Liber.

Smith, P. 1990: Strategic Developments in Higher Education. *Studies in the Education of Adults*, 22, 94-106.

SOU 1978:41. *Statlig personalutbildning. Utbildning för administration och ledning*. Stockholm: Budgetdepartementet.

SOU 1980:3. *Lärare i högskolan. Förslag till ny arbets- och tjänsteorganisation*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Sköld, S. 1987: *FAL. Fortbildning i administration för läkare. Studie av ett personalutvecklingsprojekt*. Uppsala Studies in Education, 26. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Steiner, G. & Miner, J. 1982: *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan Publishing.

Stensmo, C. 1979: *Kollektivet Trollängen. En utvärdering på organisationsnivå*. Uppsala Studies in Education, 8. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Stevrin, P. 1986: *Kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

- Stewart, R.M. 1967: *Managers and Their Jobs*. Maidenhead: McGrawHill. SOU 1992: 15
Litteratur
- Stubert, H. 1981: Att leda företag och offentlig förvaltning, är det skillnad? I: *Danielsson* (1981).
- Sveiby, K.E. 1990: *Kunskapsledning. 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärldens förlag.
- Sveiby, K.E. & Risling, A. 1987: *Kunskapsföretaget*. Stockholm: Liber.
- Söderström, M. 1979: *Ledningsutveckling inom statsförvaltningen*. Pedagogisk Forskning i Uppsala, 14.
- 1981: *Personalutveckling i arbetslivet och återkommande utbildning*. Uppsala Studies in Education, 17. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
 - 1983: *Organisationsteoretiska perspektiv*. Stockholm: Liber.
 - 1988: *Hur leder man egentligen en bra cirkus?* Svenska Dagbladet, april.
 - 1990: *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Pedagogisk Forskning i Uppsala, 95.
- Thietart, R.A. & Vivas, R. 1982: *Success Strategies for Declining Activities*. European Institute for Advanced Studies in Management, Working paper, 82-30.
- Thompson, J.D. 1967: *Organizations in Action*. New York: McGrawHill.
- Thomsen, O. 1975: *Universitetet i samfundet*. I: Handal, G., Holmström, L.G. & Thomsen, O. 1975: *Universitetsundervisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Torgersen, U. 1981: *Profesjonssosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- af Trolle, U. 1989: *Mot en internationellt konkurrenskraftig akademisk utbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Törnquist, G. 1986: Förnyelse och variation. I: *Ledarskap i högskolan*, 14-34.

- Vedin, B.Å. m.fl. 1983: *Leda rätt. Studier och idéer kring förändring och ledarskap*. Stockholm: SNS. SOU 1992: 15
Litteratur
- Vejbrink, K. 1990: *Personalidéer i kunskapsföretag. En studie av personalfrågor i tio forskningsbaserade kunskapsföretag*. Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala AB, Rapport, 13.
- Vejbrink, K., Söderström, M. & Wåglund, M. 1988: *Universitetets arbetsledare*. Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala AB, Rapport, 5.
- Waara, L. 1980: *Den statliga företagssektorns expansion*. Stockholm: Liber.
- Westerlund, U. 1986: Se upp för professionaliseringsfällan. I: *Broady* (1986).
- Who is Excellent Now?* Business Week, november 1984.
- Winai, P. 1989: *Gränsorganisationer*. Stockholm: Liber.
- Wåglund, M. 1988: *Att utvärdera chefsutbildning. En teoretisk genomgång och en empirisk studie*. Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- Östergren, B. & Berg, B. 1977: *Utbildningsplanering för förnyelse. Slutrapport (fjärde delen): Slutsatser och rekommendationer*. Stockholm: UHÄ.

Statens offentliga utredningar 1992

Kronologisk förteckning

1. Frihet – ansvar – kompetens. Grundutbildningens villkor i högskolan. U.
2. Regler för risker. Ett seminarium om varför vi tillåter mer föroreningar inne än ute. M.
3. Psykiskt stördas situation i kommunerna –en probleminventering ur socialtjänstens perspektiv. S.
4. Psykiatri i Norden –ett jämförande perspektiv. S.
5. Koncession för försäkringssammanslutningar. Fi.
6. Ny mervärdesskattelag.
– Motiv. Del 1.
– Författningstext och bilagor. Del 2. Fi.
7. Kompetensutveckling - en nationell strategi. A.
8. Fastighetstaxering m.m. – Bostadsrätter. Fi.
9. Ekonomi och rätt i kyrkan. C.
10. Ett nytt bolag för rundradiosändningar. Ku.
11. Fastighetsskatt. Fi.
12. Konstnärlig högskoleutbildning. U.
13. Bundna aktier. Ju.
14. Mindre kadmium i handelsgödsel. Jo.
15. Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter. U.

Statens offentliga utredningar 1992

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Bundna aktier. [13]

Socialdepartementet

Psyiskt stördas situation i kommunerna

–en probleminventering ur socialtjänstens perspektiv. [3]

Psykiatri i Norden – ett jämförande perspektiv. [4]

Finansdepartementet

Koncession för försäkringssammanslutningar. [5]

Ny mervärdesskattelag.

– Motiv. Del 1.

– Författningstext och bilagor. Del 2. [6]

Fastighetstaxering m.m. – Bostadsrätter. [8]

Fastighetsskatt. [11]

Utbildningsdepartementet

Frihet – ansvar – kompetens. Grundutbildningens villkor i högskolan. [1]

Konstnärlig högskoleutbildning. [12]

Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter. [15]

Jordbruksdepartementet

Mindre kadmium i handelsgödsel. [14]

Kulturdepartementet

Ett nytt bolag för rundradiosändningar. [10]

Arbetsmarknadsdepartementet

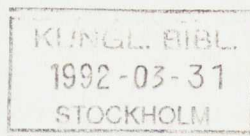
Kompetensutveckling - en nationell strategi. [7]

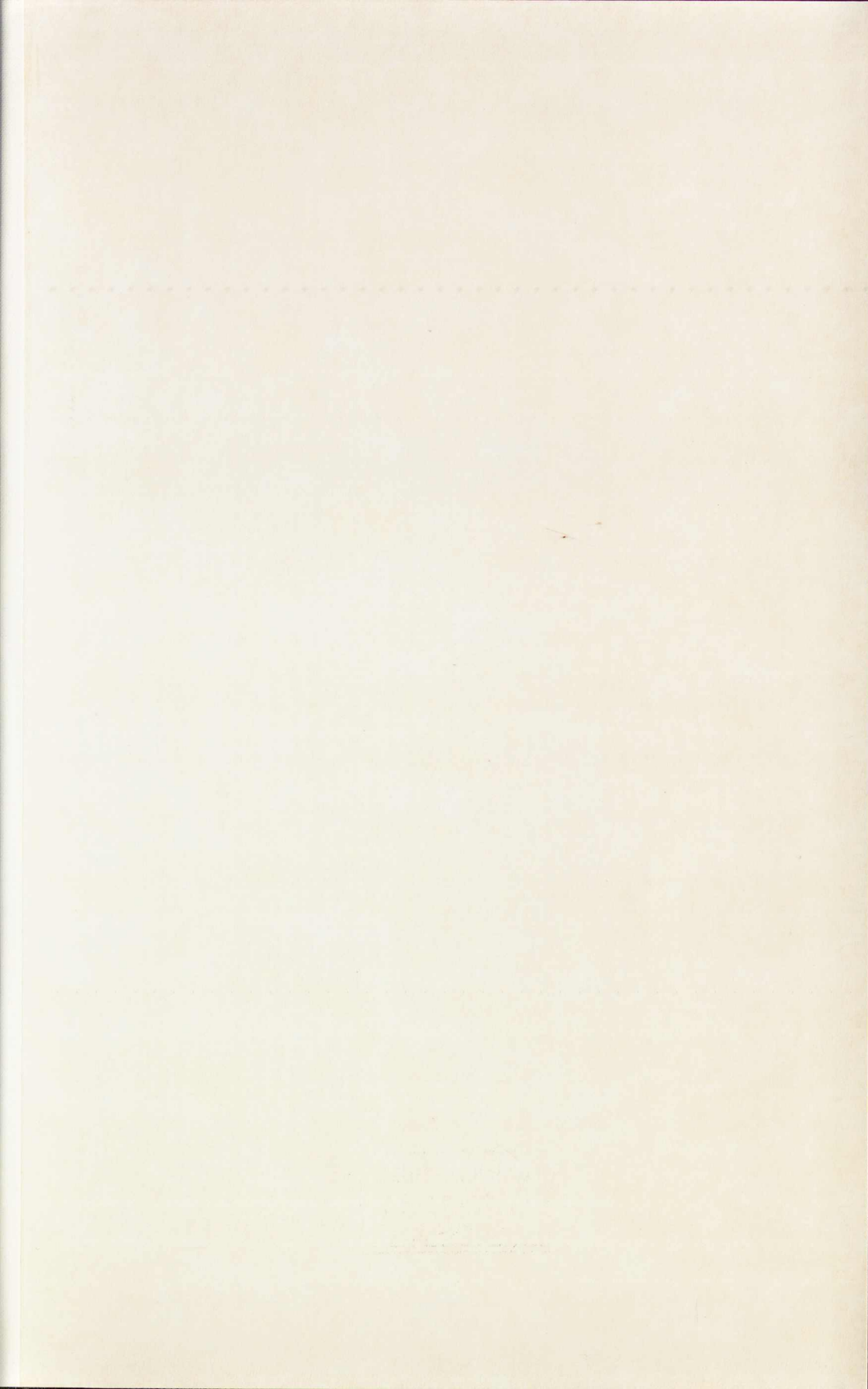
Civildepartementet

Ekonomi och rätt i kyrkan. [9]

Miljö- och naturresursdepartementet

Regler för risker. Ett seminarium om varför vi tillåter mer förorening inne än ute. [2]





ALLMÄNNA FÖRLAGET

BESTÄLLNINGAR: ALLMÄNNA FÖRLAGET, KUNDTJÄNST, 106 47 STOCKHOLM,
TEL: 08-739 96 30, FAX: 08-739 95 48.
INFORMATIONSBOKHANDELN, MALMTORGSGATAN 5 (VID BRUNKEBERGSTORG), STOCKHOLM.

ISBN 91-38-10980-8 ISSN 0375-250X