



## **Malmö högskola**

**Utveckling av ledningen av utbildning,  
forskning och samverkan vid Malmö  
högskola**

### **Projektgrupp**

Elisabeth Carlson (HS)  
Magnus Erlandsson (LS, sekreterare)  
Patrik Hall (KS, projektledare)  
Anna Jobér (LS)  
Gunilla Klingberg (OD)  
Magnus Nilsson (KS)  
Charlotta Tjärdahl (Studentkåren)  
Kristina von Hausswolff (TS)

# Stärkt kollegialitet – för en bättre balans mellan linje och kollegium vid Malmö högskola

## **Bakgrund: Den nationella diskussionen om linje och kollegialitet**

Bakgrunden till vårt projekt, i mer generella termer (de direkta styrdokumenterna för detta projekt finns som bilagor), är den nationella diskussion om tilltagande centralisering och chefsstyre vid högskolor som förts under senare år; en diskussion som även förekommer internationellt. Diskussionen inom högskolan påminner om dem som länge pågått inom andra offentliga verksamheter i stat, kommun och landsting, bland annat när det gäller organisering och styrning i statliga myndigheter, av hälso- och sjukvård och av skola. Det finns en tilltagande spänning mellan offentliga verksamheters professionella grupper (som läkare och lärare) och den så kallade "managementsidan" i dessa verksamheter (dvs. chefer och administration); en spänning som bland annat beror på ett ökat självbestämmande för offentliga organisationer såsom statliga myndigheter, landsting och högskolor; på en professionalisering av chefs- och administratörsroller; samt på en tilltagande organisatorisk komplexitet. Det finns en spridd uppfattning om att det professionella inflytandet har minskat i verksamheter som högskolor, sjukvård och skola. I takt med att det organisatoriska självbestämmandet har stärkts, har mer konflikter uppstått kring just detta självbestämmande, ett självbestämmande som i Högskolesverige oftast går under namnet *autonomi*.

Den ökade autonomin inom högskoleområdet har genomförts successivt i Sverige, och har fått sitt uttryck i två större högskolereformer. Decentraliseringsreformen 1993 innebar att svenska högskolor i betydande utsträckning fick bestämma över sitt utbildningsutbud och sin ekonomi själva. Detta sammanföll i tid med en stark expansion av den svenska högskolan, där studentantalet ökade kraftigt. Utvecklingen fick bland annat till följd att högskolorna

behövde bygga upp en egen, lokal struktur för planering och beslutsfattande (eftersom sådan verksamhet tidigare bedrivits centralt av departement och särskilda högskolemyndigheter). Denna utbyggda verksamhet ställde fler krav på ledning och organisation, krav som bland annat fick sitt svar i fler chefsbefattningar och en utbyggd administration. Vid nästa stora decentraliseringsreform, autonomireformen 2011, minskade framför allt de reglerade kraven på högskolans verksamhet (det blev till exempel frivilligt med fakultetsstyrelser). Något paradoxalt har denna successiva men tydliga *nationella decentralisering* lett till en *lokal centralisering*, genom att chefsnivån och chefers makt och inflytande har stärkts vid svenska högskolor, på bekostnad av kollegiets, och särskilt så efter autonomireformen. Detta visas tydligt i en uppmärksammas undersökning av reformens konsekvenser (publicerad vid Uppsala universitet): på bara ett par år har det kollegiala styret utmanats och i många fall nedmonterats, genom att linjechefer har fått ökad makt vid val av kollegiala ledare och i frågor som rör kvalitet i utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå, liksom i beslut som rör anställningsärenden och ekonomi (Sundberg 2014).

#### *Bremerska utredningen: Ledningsfunktioner i högskolan*

Mot bakgrund av denna diskussion tillsattes 2014 en statlig utredning av framför allt undersökande karaktär, ledd av före detta rektorn vid Stockholms universitet, Kåre Bremer. Utredningen har i uppdrag att kartlägga ledningsfunktionerna vid svenska universitet och högskolor och dessa funktioners relation till kollegiala organ. Utredningen ska också lägga förslag på utvecklingsåtgärder, främst lokalt, och föreslå nationella åtgärder om det anses behövas. I de läsvärda kommittédirektiverna (Dir. 2014:70) diskuteras bland annat den problembild som vi relaterat till ovan: att kraven på högskolan har ökat, att självständigheten har blivit större, att ledningsfunktionerna har utvecklats, men att denna utveckling kan ha varit till förfång för det kollegiala inflytandet och den akademiska friheten. Utredningen har inte överlämnat sitt betänkande än (det sker först den 31 oktober 2015), men en preliminär redovisning av resultaten gjordes vid en hearing den 25 maj 2015 (där projektledaren för detta projekt, Patrik Hall, var närvarande). Eftersom Bremers utredning och förslag har många och betydelsefulla beröringspunkter med vår lokala utredning, följer här en redogörelse för de delar av hearingen som hade bäring på vårt projektmål – om att förbättra balansen mellan linje och kollegialitet vid Malmö högskola.

Utredningens första uppdrag är att kartlägga ledningsfunktioner och utvärdera konsekvenser av autonomireformen (bland annat autonomireformens krav på att alla lärosäten ska ha en arbetsordning). Bremer delar in högskolorna i *de traditionella* (Uppsala, Lund, Stockholm och Göteborg) och *de övriga*. Vid de traditionella universiteten har man starka idéer om – och starka traditioner av – kollegialitet. Det är för dessa lärosäten kontroversiellt med "linjestyrning", medan linjestyrning inte är något omtvistat hos de övriga, enligt Bremer. En tydlig trend är prefektstyrelser, då endast fem lärosäten har kvar beslutande institutionsstyrelser. Även om bara en högskola (Blekinge) har avskaffat fakultetsstyrelser (vilket alltså är möjligt idag), menar Bremer att det i praktiken skett en försvagning av fakultetsstyrelser som beslutsfattande organ. Angående fakultetsstyrelser menar "nästan alla" Bremer talat med att dessa styrelser inte bör fatta beslut om ekonomi, eftersom man

menar att dessa inte förmår göra prioriteringar och nedskärningar. Vidare, hävdar Bremer och många av de han mött, bör det organ som granskar kvalitet inte fatta beslut om resurser (fakultetsstyrelser ses alltså av dessa kommentatorer som kvalitetsgranskande enheter). Utredningens rekommendationer, knutna till utredningens första uppdrag, kommer enligt Bremers hearing att bli dessa:

– *Klargör ansvar och beslutsbefogenheter för linje resp. kollegiala besluts- och beredningsorgan. Idag är detta för otydligt.*

– *Tydliggör roller och ansvar och finn former för ansvarsutkrävande av chefer och beslutsorgan (det senare menar Bremer är nödvändigt men känsligt i Sverige, i ett flertal andra länder är ansvarsutkrävande mer vanligt förekommande).*

– *Linjen bör besluta om budget efter beredning i kollegiala organ.*

Utredningens andra uppdrag är enligt Bremer att utreda kollegialt *inflytande* i relation till beslut i linjen. I regeringens direktiv till utredningen (s.14) använder regeringen dock formuleringen "det kollegiala *beslutsfattandet*". Bremer föredrog att tala om kollegialt "inflytande" under sin hearing, men det kan förstås vara en betydelsefull skillnad mellan inflytande och beslutsfattande (vilket vi resonerar mer kring nedan). Bremer menar att han inte har fått så tydliga rekommendationer här under sin kartläggande rundresa (till drygt hälften av de svenska lärosätena). Kollegialt inflytande anser Bremer vara oproblemiskt: det har alltid funnits och kommer alltid att finnas. Vid all tillsättning av chefer menar Bremer att det bör finnas en kollegial förankring.

Bremer diskuterar även New public management (en samling styrnings- och ledningsprinciper som introducerats inom offentlig sektor sedan 1980-talet, inspirerade av företag och näringsliv), och menar att det i grunden varit en bra styrform för högskolan. Denna styrningsregim har ersatt tidigare detaljstyrning och detaljreglering. Mål- och resultatstyrning är enligt Bremer ett bättre system än det som rådde tidigare. Ibland blir dock även denna styrmodell för detaljerad i sina organiserings- och styrningsförsök (Bremer nämner här bland annat de kvantitativa mått som ger högskolan incitament att maximera antalet studenter).

Utredningens rekommendationer kommer enligt Bremers hearing att bli dessa:

– *Lärosätena bör själva ta ansvar över kollegialiteten, och på egen hand tydliggöra ansvars- och beslutsbefogenheter.*

– *Säkerställ kollegialt inflytande och studentinflytande genom tydliga och formaliserade beredningsprocesser.*

Utredningens tredje uppdrag är att utreda rekrytering och utbildning av högskolans ledare. Bremer anser att stödet till ledare, särskilt prefekter, är för svagt. Ofta sätts de bara att förvalta en befintlig verksamhet. Utredningen rekommenderar följande:

– Tydliggör det akademiska uppdraget till chefer (dvs. de ska exempelvis inte bara vara förvaltare).

– Utse chefer genom en kombination av nominering och utnämning.

– Chefer, inte minst prefekter, måste ha administrativa stödfunktioner (och inte ha dessa funktioner för långt ifrån sig eller behöva administrera själva).

– Chefer, även prefekter, måste ha egna medel till sitt förfogande.

Utredningens tre övriga uppdrag har kanske inte samma relevans för vårt projekt, men vi nämner dem ändå här. Bremers fjärde uppdrag kretsar kring relationen mellan rektor och högskolestyrelse. Bremer vill här ge mer frihet och handlingsutrymme till lärosätena och minska den stelbenthet som ges av nuvarande reglering. Bremer kommer därför att föreslå:

– en förändring i Högskoleförordningen enligt vilken styrelsen nu istället ska bestå av max 15 ledamöter (idag måste de vara 15), och av dessa ska minst två vara studenter och minst två vara lärare.

Det femte uppdraget (enligt ett tilläggsdirektiv) handlar om nominering av externa ledamöter. Regeringen står fast vid att lärosätena själva inte ska få nominera dessa (en ordning som grundar sig på regeringens uppfattning att lärosätena i praktiken utser sin egen rektor). Förslaget från Bremers utredning är här:

– en nomineringskommitté utsedd av regeringen och där minst en person finns med som har särskild förtrogenhet med lärosätet i fråga.

Sjätte och sista uppdraget handlar om proceduren för nominering av rektor. Det måste enligt Bremer bli samma sekretess som vid tillsättning av andra generaldirektörer i staten. Detta beror på att kvalificerade ansökare annars drar tillbaka sina ansökningar. Bremers förslag är att:

– styrelsen bara ska nominera en kandidat för hörande och att det inte ska finnas något inslag av val.

Tre centrala slutsatser som Bremers utredning landat i är alltså dessa:

1. *Klargör ansvars- och beslutsbefogenheter för linjeorganisation resp. för kollegiala beslutsorgan. (På vilket sätt är dock upp till varje lärosäte.)*
2. *Säkerställ kollegialt inflytande och studentinflytande genom tydliga och formaliserade beredningsprocesser.*
3. *Ge ett tydligare akademiskt uppdrag, befogenheter, ekonomiska resurser och administrativt stöd till ledare och chefer "i linjen".*

Efter att ha tagit del av den forskning och debatt som finns kring kollegialitet, och efter att ha lyssnat till de diskussioner som uppstått i samband med våra besök på högskolans fakulteter och fakultetsstyrelser, samt efter att ha analyserat de synpunkter som lämnats till projektet kring linje och kollegialitet, instämmer vi som projektgrupp i flera av Bremers rekommendationer och förslag – kanske främst idén om att balansen mellan linje och

kollegialitet bör avgöras lokalt. Rimligen är detta det tydligaste uttrycket för akademisk frihet och akademiskt självstyre, att varje högskola bestämmer hur den vill styra sig själv. Därför försöker vi senare i rapporten att formulera några allmänna principer för relationen mellan kollegialitet och linje vid just Malmö högskola, innan vi för en mer detaljerad diskussion kring våra förslag, som vi menar följer av dessa allmänna principer. I likhet med Bremers tolkning av sitt uppdrag kommer vi också mestadels att använda orden "kollegialt inflytande", då detta är det begrepp som främst används i våra egna projektdirektiv. Samtidigt är vi medvetna om att ordet inflytande antyder en något mer passiv roll än när vi talar om kollegialt beslutsfattande. Det kommer att framgå i rapporten när vi menar att ett kollegialt beslutsfattande är påkallat. Först vill vi dock förtydliga att det finns andra former av inflytande vid högskolor än det kollegiala.

### **Kollegialt inflytande och andra former av inflytande**

Historiskt sett har universitet i Västvärlden åtnjutit en hög grad av självstyre. En motivering av detta självstyre är värnandet av den akademiska friheten såväl när det gäller forskning som utbildning. Självstyret innebär bland annat en hög grad av vad som i modernt tal skulle kallas medarbetarinflytande, och som under senare decennier kommit att benämnas kollegialt inflytande. Detta är dock inte detsamma som att hävda att högskolor har varit demokratiska organisationer eller att alla medarbetares uppfattningar har varit lika mycket värda. Det kollegiala inflytandet (och beslutsfattandet) har heller inte särskilt ofta varit tydligt reglerat, utan byggt på sedvanerätt. Givetvis spelar nationella skillnader och traditioner roll. En utmärkande egenskap hos svenska högskolor och universitet är att de är statliga myndigheter och att regeringar till viss del försöker få dem att passa in i "myndighetsmallen". Samtidigt finns en tydlig förväntan från stora delar av personalen vid högskolor och universitet, och samhället i övrigt, att lärosäten ska ha ett större inflytande över sin egen verksamhet än vid den "normala" statliga myndigheten, vilket bland annat grundar sig i den överordnade principen om akademisk frihet.

Två olika ideal möts och krockar i diskussionen om den akademiska friheten. Å ena sidan finns en idé om att forskning och utbildning måste vara oberoende av politisk och ekonomisk makt, som det till exempel uttrycks i Magna Charta Universitatum från 1201 (idag antagen av 776 universitet från 81 länder). Denna idé utmanas av formuleringar i Bolognadeklarationen från 1999 (införlivad i svensk utbildnings- och examensstruktur i samband med högskolereformen 2007), där det heter att "högre utbildning och forskning kontinuerligt [ska] anpassa... sig till förändrade behov, samhällets krav och de vetenskapliga framstegen". Man kan tänka sig att man låter universitetet i kollegialitet själva avgöra inriktning och omfattning på sin "anpassning", vilket skulle kunna gå att förena med idén om forskning och utbildning som oberoende av politisk och ekonomisk makt. Men också att politiker, andra finansiärer och personer i ledande befattningar på lärosätena steg för steg avgör hur denna anpassning ska se ut. En dystopiker ser i förlängningen av Bolognadeklarationens formuleringar därför forskning och utbildning helt och hållet formade efter den rådande politiska beställningen. Detta skulle då vara det andra idealet: en idé om att forskning och utbildning *måste* vara beroende av politisk och ekonomisk makt, och att en politisk analys

eller värdering av samhällets och samhällsekonominns behov avgör vad forskningen ska ägna sig åt och vad utbildningen ska innehålla. Där är vi inte än, skulle nog de allra flesta hävda. Men kanske är det effekter av denna glidning mot "samhällelig nytta" som syns i nedmonteringen av det kollegiala styret, i fokus på output och publicering, i ett ökat inslag av utvärdering och granskning, och i nedskärningar av humanistiska och kritiska ämnen (Björck 2013; Berggren 2012).

Hur skiljer sig *kollegialt inflytande* från andra former av inflytande? Historiskt sett har det kollegiala inflytandet (i Sverige) tagit sig uttryck i olika former av kollektiva beslut (och beredning) i styrelser och nämnder, exempelvis högskole- och fakultetsstyrelser. Dessa organ har inte bara garanterat den akademiska friheten utan har också, efterhand, varit forum för att balansera olika former av intressen vid högskolor (exempelvis fakulteters olika intressen) och har så småningom också kommit att inkludera studenter, fackligt inflytande och inte minst omvärldens intressen. Det är således den formaliserade (om än inte direkt reglerade) kollektiva beredningen och det kollektiva beslutsfattandet som karakteriserar det kollegiala inflytandet i relation till exempelvis andra statliga myndigheter (eller företag), även om detta inte säger exakt vem/vilka som får åtnjuta det kollegiala inflytandet (se nästa avsnitt).

Kollegialt inflytande både liknar och skiljer sig ifrån det *fackliga inflytandet* i form av fackligt medbestämmande. Medbestämmandelagen (1976:580) innebär bland annat skyldighet för arbetsgivare att förhandla med arbetstagarorganisationerna om viktigare förändring i verksamheten eller av arbets- och anställningsförhållanden, samt medbestämmande för arbetstagarerna avseende anställningar, ledning och verksamhetens bedrivande. Rätten till information och förhandling i MBL ger inte fackförbundet vetorätt, men fackförbundet får en viss möjlighet att utreda, inhämta information och uttrycka sin mening innan beslut genomförs. Fackligt medbestämmande vid Malmö högskola tar sig bland annat uttryck i det som i samverkansavtalet kallas facklig samverkan, dels i form av regelbundna möten mellan fakultetsledning och arbetstagarrepresentanter, då aktuella frågor rörande verksamheten tas upp samt arbetsmiljöfrågor och styrning, dels i form av arbetsplatsträffar på institutioner eller motsvarande. Även medarbetarsamtalen räknas in i denna form av samverkan. (Den rättsliga grunden för samverkanssystemet utgörs av Medbestämmandelagen, Arbetsmiljölagen, Diskrimineringslagstiftningen och Lagen om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen.) Arbetsplatsträffen är det möte där (som det heter i samverkansavtalet), "chefen fattar sina beslut efter att ha samverkat med sina medarbetare". Det är chefens arbetsuppgifter och befogenheter som styr vilka beslut som kan hanteras på en arbetsplatsträff. Men medbestämmandet gäller enbart frågor av arbetsrättslig karaktär och verksamhetens *bedrivande* och inte frågor om verksamhetens *innehåll*. Vid en högskola är just verksamhetens innehåll själva kärnan i det som kollegiet bör ha inflytande över. Lagen om medbestämmande ger heller ingen särskild rätt för de fackliga organisationerna att ta aktiv del i beredning av ärenden eller i de formella besluten. Det inflytande som ett kollegium via facklig samverkan kan utöva måste därför beskrivas som begränsat.

Efterhand har också *studentinflytande* kommit att utövas i samma typ av organ som de kollegiala. Studentinflytande är naturligtvis inte samma form av inflytande som det kollegiala inflytandet, men det rör sig till viss del om samma principer – värnande om akademisk frihet, inflytande över och delaktighet i verksamhetens innehåll, representation i olika former av berednings- och beslutsorgan. Det är, menar projektgruppen, viktigt att kollegiet arbetar för ett stärkt studentinflytande. Studenter kan medverka till att höja kvaliteten i både utbildning och forskning. Det är kvalitetsdrivande att det i de kollegiala organen finns studentinsyn, och att studentrepresentanter här får möjlighet att framföra konstruktiv kritik.

Studentinflytandet och det kollegiala inflytandet kan ömsesidigt stärka varandra, men det är naturligtvis också möjligt att de olika intressena står emot varandra.

Studentrepresentanterna ska värna studenternas intressen och en motivering för att studenter ska finnas representerade i beredande och beslutande organ är att de ska utgöra en motvikt till "ensidiga" kollegiala intressen.

Vad är då slutligen den så kallade "*linjen*" och hur står beslut i linjen i relation till kollegialt inflytande? På ett lärosäte helt präglad av linjestyrning, om vi kan tänka oss ett sådant, fattas alla beslut av en överordnad chef eller instans, av rektor eller högskolestyrelse, och så verkställs dessa beslut sedan i "*linjen*" av underordnade chefer, av dekan eller prefekt, och de anställda under dessa. Cheferna i linjen är inte bara formellt utsedda av den överordnade chefen utan också rekryterade och valda av denne – rektorn handplockar sina män och kvinnor till uppdragen som dekaner, som i sin tur handplockar sina prefekter. Det här kräver ett annat slags lojalitet, något mer enkel- och uppåtriktad. Som dekan eller prefekt förväntas du i första hand vara lojal mot din högre chef, inte mot det kollegium som nominerat dig – för du är alltså inte nominerad av något kollegium. Som personal förväntas du vara lojal mot en chef som du inte kunnat påverka valet av. Men en chef i linjen kan i sitt ledarskap förmedla en känsla av kollegialitet, strida för sin enhets intressen, även om linjen styr. Linjen gäller ju i båda riktningar – missnöje, förslag, idéer kan föras uppåt i systemet och i bästa fall få betydelse för beslut eller omprövningar. Utseendet på linjen är alltså inte given. Den största skillnaden mellan kollektivt beslutsfattande och beslut av chefer är dock just det: i det senare fallet är det chefen som fattar alla beslut, så länge han eller hon inte väljer att delegera dem. I de managementidéer som spridits i svensk förvaltning de senaste decennierna är inte detta någon problematisk fråga – förebilden är det privata näringslivet där det är självklart att chefen bestämmer (eller delegerar till andra chefer). När liknande idéer införs i en verksamhet som är van vid frihet och självstyre uppstår däremot genast spänningar.

## Allmänna principer för balans mellan kollegialitet och linje vid Malmö högskola

### *Sammanställning av inkomna synpunkter*

Under våren 2015 mötte projektgruppen Malmö högskolas personal, i olika former – viktigast var stormöten med varje fakultets personal samt möten med varje fakultetsstyrelse. Vidare inhämtades synpunkter via en enkät till högskolans personal. (Sammanställningen av dessa synpunkter, från möten och enkät, är bifogad som bilaga.) Här vill vi bara nämna att personalen hade olika uppfattningar om kollegialitet som vi delade in i fem olika synsätt: decentraliserat beslutsfattande och förankring; samarbete och vi-känsla; öppen och kritisk diskussion; transparens och tydlighet; samt elitism och exkludering. Som synes är det sista synsättet kritiskt, medan de fyra andra ger uttryck för en positiv uppfattning om kollegialitet. Under vårt arbete i det här projektet har vi från medarbetarna ofta mött en kritik av Malmö högskolas beslutsprocesser, som uppfattas som alldeles för svagt kollegiala när det gäller samarbete, delaktighet, transparens etc.

Vissa synsätt och önskemål kring kollegialitet var alltså av mer ”kulturell” karaktär, och svåra att påverka i ett projekt av detta slag – som exempelvis vi-känsla och öppen och kritisk diskussion (även om de förändringar vi föreslår i bästa fall kan verka i en sådan riktning). Därför valde vi att fokusera två former av kollegialitet vid Malmö högskola, med stöd i de synpunkter som inkommit till projektet – gällande decentraliserat beslutsfattande och förankring, samt transparens och tydlighet:

1. Medbestämmande och förankring (i löpande frågor).
2. Beslut som kräver formell kompetens enligt Högskolelagen.

### *Medbestämmande och förankring*

I den första formen av kollegialt inflytande ses *alla* medarbetare vid högskolan som kolleger. Det handlar om löpande, verksamhetsnära frågor kring utbildning, forskning och samverkan (där grundprincipen är att de flesta sådana frågor kan lösas av medarbetarna själva), förankring av beslut, och förankring vid tillsättning av chefer. Grundprincipen bör vara att det finns ett medbestämmande, men att det är upp till varje enhet (institution, avdelning etc.) att fastslå de mer detaljerade formerna för detta medbestämmande. På vissa håll vid högskolan fungerar arbetsplatsträffar (APT) som just en sådan form av förankring, medan arbetsplatsträffarna i de flesta delar av organisationen inte tycks fungera på detta sätt (där är närvaron ofta låg och medarbetarna har inte uppfattningen att träffarna är en form av medbestämmande, utan mer utgör ett informationsmöte). Avsikten med alla APT är troligen att förankra beslut, men problemet, om vi har tolkat de inkomna synpunkterna rätt, är att medarbetarna uppfattar det som att besluten är tagna någon annanstans och att APT främst hålls för att uppfylla vad samverkansavtalet kräver. I de fall arbetsplatsträffarna inte upplevs fungera är det viktigt att antingen förändra dessa träffar eller försöka hitta någon annan form för medinflytande, genom styrelse, råd eller liknande. Som framgått ovan är det också viktigt att inte blanda ihop kollegialt och fackligt inflytande – arbetsplatsträffarna är primärt



en del av samarbetsavtalet med facket. Värt att notera är även att studenter inte medverkar vid APT; även studentinflytande måste garanteras på institutionsnivå. (Vi återkommer till detta i sista avdelningen av denna rapport.) Formalisering av samrådsförfarande vid tillsättning av chefer avser vi däremot utveckla här, då denna punkt passar bäst i anslutning till denna allmänna diskussion.

På samma sätt som det finns ett formaliserat samrådsförfarande vid utseende av rektor, anser vi att det bör finnas ett formaliserat samrådsförfarande vid utseende av dekan och prefekt (eller chef på motsvarande nivå), och att detta bör beskrivas i arbetsordningen för högskolan. Som framgick ovan ligger detta i linje med det förslag som Bremer presenterar i höst; det är också en synpunkt som flera medarbetare vid högskolan (även på chefsnivå) gett uttryck åt. Precis som Bremer menar vi att kollegial förankring av chefer är en av de viktigaste formerna för kollegialt inflytande. En chef, hur kompetent han eller hon än är, som utan kollegial förankring utses av högre chef "över huvudena" på kollegerna tror vi, av just det skälet, kan få svårt att hantera åtminstone delar av sitt uppdrag på ett bra sätt. En chefs mandat bör vara en kombination av över- och underordnades stöd, och på så sätt vara ett uttryck för ett slags dubbel legitimitet. En bra modell på institutionsnivå (eller motsvarande nivå) är att dekan sammankallar ett råd med lärarrepresentanter (som utses av lärarna själva) samt en studentrepresentant. Sådana samråd har redan genomförts vid högskolan, med goda resultat vad vi kan förstå (enligt information från högskolans dekaner). Motsvarande bör gälla vid utseende av dekan. Då bör lärare och student/er från en fakultet (utsedda av fakultetsstyrelsen) samråda med rektor. Något att eftersträva i dessa samrådsprocesser är konsensus kring en kandidat, bland annat för att stärka dennes legitimitet i sitt fortsatta arbete.

Vi instämmer också i övrigt i Bremers rekommendationer angående chefskap. Flera chefer eller tidigare chefer (främst prefekter eller motsvarande) har till projektet vittnat om att de ofta känner sig maktlösa: att de främst administrerar en löpande verksamhet och vidarebefordrar order "uppifrån". Chefskapet bör vara reellt och det bör därför finnas resurser till förfogande för att kunna utöva detta chefskap. Ett utökat kollegialt inflytande tror vi dessutom stärker chefens legitimitet och möjlighet att göra förändringar.

Till projektet har också inkommit synpunkten att det är att föredra om chefen står med ett ben i verksamheten, dvs. undervisar och forskar (i sjukvården är det exempelvis vanligt att chefer är aktiva läkare eller sjuksköterskor). Om det kollegiala inflytandet stärks finns möjligheten att chefer exempelvis kan bedriva utbildning och/eller forskning på 25 procent, vilket kan stärka den ömsesidiga förståelsen mellan chefer och medarbetare.

#### *Beslut som kräver formell kompetens enligt Högskolelagen*

Denna form av kollegialitet avser "förutsägbara" beslut av typen inrättande och avveckling av program, skapande och utveckling av forskarutbildning, utseende av docenter etc. Enligt Högskolelagen (1992:1434, 6§) ska beslut fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens om besluten kräver en bedömning av uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen, eller organisation av eller kvalitet i forskningen. Grundprincipen är att alla sådana frågor görs till föremål för kollegialt beslutsfattande. Kollegiet består i

dessa fall av en majoritet personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens definierad som doktorsexamen eller motsvarande. Men självfallet ska även andra lärargrupper – adjunkter – och studenter finnas representerade. I avsnittet "Kollegialitet och linje på fakultetsnivå" specificerar vi detta tydligare.

Men då dessa frågor är mycket nära kopplade till de ekonomiska förutsättningarna, bör även det ekonomiska ramverket beslutas av kollegiala organ, menar vi. Ekonomiska beslut bör även fortsättningsvis beredas av linje och ekonomiadministration, på samma vis som alltid har skett, men beslutet bör tas av kollegiala organ. I motsats till Bremer hävdar vi att ett kollegialt beslut kring budget (styrelsebeslut på högskole- och fakultetsnivå) garanterar förankring, insyn och transparens. På denna punkt skiljer sig alltså vår rekommendation från den bremerska utredningens. Detta innebär inte någon minskad roll för vare sig linjeorganisationen eller administrationen. Administrationen kan i betydande grad bereda såväl utbildnings-, forsknings- som ekonomiska frågor så länge det finns kompetens för detta.

Under projektet har vi noterat att det finns en tendens vid högskolan att kollegiet bereder flera frågor, medan arbetsordningen i de flesta fall föreskriver att linjen ska fatta beslut. Exempelvis bereder forsknings- och utbildningsnämnder vid fakulteterna frågor om forskning och utbildning, men nämnderna fattar inte beslut – det gör i stället dekan eller prodekan. Vi menar att detta är en olycklig, bakvänd ordning. Givetvis har sådana nämnder i många fall en viktig beredande roll, men grundprincipen bör ändå vara att det snarare är formellt kompetenta chefer, administratörer och berörda lärare/forskare som bereder, medan kollegiet fattar beslut. Som princip är detta effektivt, tydligt och garanterar det kollegiala inflytandet. Någon form av balans måste förstås också sökas här – när det till exempel gäller anställningar och skapande av nya utbildningar, liksom andra ekonomiska åtaganden, är det självklart att linjens chefer ska ha ett tungt vägande ord i både beredning och beslut, och i vissa fall också fatta det formella beslutet. Vi uppfattar ett tämligen brett stöd för denna allmänna ordning i de kommentarer som kommit in till projektet.

Projektet har mött invändningen att kollegiet inte kan fatta beslut, eftersom högskolan är en myndighet och att det krävs att en ensam person är ansvarig för besluten. Ett kollegium kan exempelvis inte vara ekonomiskt ansvarigt, enligt en sådan tankegång. Vi avvisar milt denna anmärkning, då kollegier historiskt sett har fattat – och på flera lärosäten fortfarande fattar – beslut vid svenska högskolor, exempelvis om ekonomi. Och enligt det svenska statskicket fattar riksdagen beslut, även om det sedan är regeringen som är ansvarig, dvs. arbetar på uppdrag av riksdagen. Även den svenska regeringen, liksom högskolornas styrelser, fattar kollektiva beslut. Samma modell kan förstås tillämpas vid högskolan.

## Kollegialitet och linje på högskolegemensam nivå

På högskolegemensam nivå är det kollegiala inflytandet vid Malmö högskola i nuläget begränsat. I sammanställningen av inkomna synpunkter till projektet framkom relativt tydligt att personalen upplever ett stort avstånd till ledningen för högskolan. Olika konkreta exempel på detta avstånd åberopades ofta – exempelvis beslut om flytt till kontorsmiljö utan egna rum och centraliseringen av administrationen; beslut som inte upplevs vara förankrade i verksamheten. Samtidigt är det viktigt att påpeka att ett liknande avstånd nog upplevs till de flesta svenska högskolestyrelser, kanske förklarar av att det där bara finns tre personalrepresentanter (därtill är studentrepresentationen svag och de externa ledamöterna är i majoritet, något som vårt projekt inte kan påverka i större utsträckning – även om vi gärna sett att regeringen omprövade regleringen kring högskolestyrelsers sammansättningar).

Vidare finns som sagt ett fackligt samverkansavtal som garanterar centrala, fackliga representanter ett visst inflytande vid olika typer av beslut. Det finns dock inga särskilt bra forum eller arrangemang för de fackliga företrädarnas kommunikation med medarbetarna inför olika beslut på den högskolegemensamma nivån, och medarbetarnas möjligheter att påverka styrelse- eller rektorsbeslut är därför begränsat (om inte besluten föregåtts av en särskild remiss- eller förankringsrunda i vilken alla medarbetare getts möjlighet att påverka). Det centrala inflytande som samverkansavtalet ger utövas alltså främst i stället på lokal nivå, via arbetsplatsträffar (dessutom bör man skilja på fackligt och kollegialt inflytande i enlighet med diskussionen ovan).

Representanter för högskolans fakulteter bereder frågor kring utbildning, forskning och samverkan i de högskoleövergripande beredningarna. Dessa beredningar är emellertid inte kollegiala, utan består i huvudsak (åtminstone utbildnings- och forskningsberedningarna) av chefspersoner från fakulteterna. Ett problem med beredningarna, som vi återkommer till nedan, är att de är förhållandevis okända i organisationen, och därför kan organisationen enbart i begränsad utsträckning föra fram sina synpunkter till beredningarna under det att dessa bereder olika frågor. I de fall man känner till beredningarna handlar det ofta om en frustration över att beredningen av nya utbildningsförslag är ineffektiv och tar för lång tid. Dekanerna har uppmärksammat ett annat problem, nämligen att beredningarna också (enligt ovan) är en del av linjen och att vi därmed får ett otydlighets- och ineffektivitetsproblem med "dubbla linjer" (mer om detta nedan). Det är förstås viktigt att en samordning sker på högskoleövergripande nivå, exempelvis gällande kvalitetsfrågor och vilken forskning och utbildning som bör prioriteras. Men förankringen i verksamheten måste kunna bli bättre.

Projektgruppen har under det kartläggande arbetet ofta påmint om att många i efterhand kritiserade beslut som fattats de senaste åren inte präglats av kvalitet i besluten eller kollegial beredning. Beslutsprocesserna har varit för snabba, vilket lett till problematisk implementering. Hellre kvalitetssäkrade beslut, menar gruppen, efter vilka även motståndare kan acceptera utgången, än snabba och förhastade processer och beslut. Vi menar därför att det är viktigt att stärka kollegial insyn och kollegialt inflytande på central nivå.

Vårt förslag är här (se också nästa avsnitt om fakultetsstyrelserna) att efter modell från Uppsala universitet införa en *akademisk senat*. En sådan skulle framför allt öka den kollegiala *insynen* och åtminstone indirekt stärka "vi-känslan" vid högskolan. Det kollegiala *inflytandet* kan stärkas genom att fler frågor delegeras till fakultets- och institutionsnivå eller motsvarande (mer om detta nedan). Senaten skulle utgöra rektors och styrelsens remissorgan i löpande frågor, men med särskild tonvikt på kvalitets- och utvecklingsfrågor inom utbildning, forskning och samverkan. På så sätt skulle det högskolegemensamma kvalitetssystemet inom utbildning och forskning kunna förankras bättre. I förlängningen kan man tänka sig att senaten reellt tar beslut kring vissa frågor.

En tänkbar sammansättning av denna senat kan vara 50 ledamöter, varav 30 lärarrepresentanter (en viss andel adjunkter måste här garanteras), 10 övriga personalrepresentanter, samt 10 studenter. Möten skulle hållas två gånger per år. Ordföranden väljs ur senaten och har viss tid för att planera möten samt en administrativ resurs till förfogande. Projektet har diskuterat följande arbetsuppgifter för senaten:

- Utgöra hörandeförsamling vid utseende av ny rektor
- Ge synpunkter på forsknings- och utbildningsstrategier
- Fungera som ett remissorgan för styrelsen
- Ge förslag på externa ledamöter i styrelsen
- Skapa offentlighet, öppenhet, diskussion
- Ha en utfrågning av rektor vid varje möte
- Föra en löpande diskussion om kvalitet i forskning och utbildning
- Föra en långsiktig diskussion om hur forskningen utvecklas och borde utvecklas
- Yttra sig över budgetförslaget, årsredovisningen och andra viktiga dokument i den löpande verksamheten

Senaten bör inte ha några verkställande uppgifter, dessa ska fortfarande höra till den "akademiska" linjen (rektor, fakultet och institution). Vi tror att en senat kan bidra till en balans mellan kollegium och linje, i ett slags "shared governance", mellan å ena sidan lärare, andra anställda och studenter, och å andra sidan styrelse och rektor. En utredning gjord av Vetenskapsakademien (Öquist & Benner 2012) pekar på det jämförelsevis svaga akademiska ledarskapet vid svenska högskolor som en orsak till att Sverige under senare år har tappat i vetenskaplig konkurrenskraft i relation till jämförbara länder. Utredarna menar att högskolegemensamma senater kan vara ett sätt att långsiktigt återerövra ett akademiskt ledarskap inom forskningen.

Möten två gånger per år (alltså en gång per termin) kan måhända låta lite. Samtidigt finns redan en rad möten som de anställda deltar i. Om en heldag per termin avsätts för möte i senaten så hinner ändå många frågor genomlysas, menar vi.

Enligt vår mening får detta, en akademisk senat, konsekvenser för beredningarna. Om en senat införs är det i detta organ som övergripande strategiska diskussioner förs om exempelvis kvalitet. Vidare menar vi att en stor del av den beredning som nu sker på gemensam nivå kan ske på fakultetsnivå, i dialog med kompetent administration på central

nivå. Förutom att dessa beredningar egentligen inte innebär något kollegialt inflytande utan ingår i linjeorganisationen, så har också företrädare från linjen (framför allt dekanerna) till projektet framfört att beredningarna blir ett uttryck för ett slags parallell hierarki, eller så kallade dubbla linjer vid högskolan. En bättre lösning förefaller vara mer regelbundna möten med en förstärkt ledningsgrupp för högskolan. På så sätt blir linjen mer entydig samtidigt som det centrala kollegiala inflytandet utövas på fakultetsnivå (se nedan). Om en akademisk senat inrättas vid Malmö högskola, så blir det alltså möjligt att avskaffa beredningarna, eller att förvandla dem till mer informella samordningsgrupper (något som samverkansberedningen för övrigt redan förefaller att vara idag).

## **Kollegialitet och linje på fakultetsnivå**

### *Sammanställning av inkomna synpunkter*

Till projektet har inkommit den närmast unisona synpunkten att fakultetsstyrelserna blivit för starkt "avlövade" i den nya arbetsordningen. Självfallet framhävs synpunkten starkast från styrelserna själva, men synpunkten kommer även från personalen via enkäter och möten, samt även från enskilda dekaner. Den mer strategiska roll som styrelserna fått uppfattas som luddig och till viss del ett uttryck för marginalisering. Flera styrelseledamöter undrar varför styrelserna egentligen finns kvar eftersom känslan är att man inte fattar några viktiga beslut där. Ett exempel på viktiga beslut som ofta nämns är beslut om ekonomi för fakulteten.

Utifrån vår utgångspunkt att kollegialiteten ska stärkas är detta problematiskt, då fakultetsstyrelserna är det enda, tyngre organet för kollegialt beslutsfattande vid Malmö högskola (som ju inte har institutionsstyrelser). Alternativet är alltså att stärka fakultetsstyrelserna eller också att stärka kollegialiteten genom någon annan form av organisering. Då det finns en stark motvilja mot nya omorganisationer vid högskolan samt en, som vi tolkar det, relativt bred uppslutning kring de befintliga fakulteterna, uppfattar vi det som naturligt att i första hand stärka fakultetsstyrelserna.

### *Vårt förslag*

Fakultetsnivån är enligt vår mening den centrala nivån för kollegialt inflytande inom högskolan. Grundregeln bör vara att chefer och administration bereder och kollegiet fattar beslut. I många fall finns givetvis expertkompetensen hos kollegiet, framför allt i forsknings- och utbildningsfrågor, och då bör naturligtvis kollegiet också fungera beredande, medan det är lämpligt att fakultetsledningen har ett sista ord när det gäller beslut med ekonomiska konsekvenser, exempelvis nyanställningar. Vi hoppas och tror att det går att skapa en bra balans mellan kollegiala beslut och linje- eller ledningsbeslut. Det är dock viktigt att det kollegiala inflytandet formaliseras tydligare på denna nivå (i arbetsordningen för högskolan), medan den inre organisationen vid fakulteter (exempelvis institutioner och hur de ska styras) bör få vara upp till varje fakultet.

Vi menar att det bör finnas fyra beslutande och beredande organ vid varje fakultet: styrelse, anställningsnämnd, forskningsnämnd och utbildningsnämnd. Övriga beslutande och beredande organ som en fakultet kan vilja ha (t.ex. handledarkollegier eller kursplanenämnder) bör i så fall vara en fråga för respektive fakultet och behöver inte regleras i en gemensam arbetsordning. Dock anser projektgruppen att det finns skäl att vara försiktig när det gäller mängden råd och nämnder. Förutom att personalen lätt blir mötetrött kan det också finnas en risk – om det finns för många fakultetsgemensamma grupper – att ingen riktigt vet var besluten fattas eller vilka råd eller nämnder som har ett särskilt ansvar för olika typer av frågor. Därför menar vi att det är de fyra ovanstående, kollegiala organen som bör ha den formella ”tyngden” vid varje fakultet. I dessa organ bör det finnas en majoritet disputerade, men en stark representation av adjunkter och studenter måste också säkerställas.

### Fakultetsstyrelsen

– Ska vara det högsta beslutande organet vid fakulteten.

– Utses genom val.

– Har en majoritet disputerade lärare från fakulteten, men det ska också finnas en stark representation av adjunkter och studenter (som förstärks av att den externa representationen avskaffas, se nedan).

– Bereder frågor till den högskolegemensamma nivån när ett högskolegemensamt beslut måste fattas, exempelvis gällande nya utbildningsprogram och examina.

Enligt gruppens mening kan en stor del av det beredande arbete som nu genomförs av den högskolegemensamma utbildningsberedningen i stället göras av fakultetsstyrelserna i samarbete med utbildningsnämnderna och i dialog med kompetenta administratörer på fakultets- och högskolegemensam nivå. Vi uppfattar särskilt dagens ordning vid högskolan gällande beredning av nya utbildningar som märklig: det innebär ett slags misstroende att en ny, central beredningsprocess ska inledas efter den beredning som genomförts på fakultetsnivå. Den centrala nivån bör ha inflytande, eftersom startande av nya program innebär en ekonomisk avvägning, men denna ekonomiska avvägning kan ske i högskolestyrelsen och i högskolans ledningsgrupp. Den centrala nivån bör förstås också ha inflytande i kraft av sin sakkunskap, men detta kan lösas på annat sätt än i nuläget: genom att administrationen bidrar i fakultetens beredning så att förslaget är så gott som färdigt när det når den centrala nivån. En gemensam beredningsprocess således, som fakultetsstyrelsen håller i under överinseende och med hjälp av den centrala nivån.

– Beslutar om fakultetens ekonomi.

Argumentet för detta är att det bland personalen finns en utbredd uppfattning om att inflytande över, insyn i och kunskap om ekonomiska frågor har minskat sedan styrelserna förlorade sin makt över ekonomin. Makten över ekonomin bör inte ensidigt ligga hos

administrativa chefer och administratörer; vi tror att den gemensamma ekonomin tjänas bäst av en kombination mellan linje, administration och kollegium. För att styrelsens inflytande i de ekonomiska frågorna ska bli reellt och inte bara formellt föreslår vi att det under varje fakultetsstyrelse inrättas ett *ekonomiutskott* (eller arbetsutskott) med ett antal styrelseledamöter som medlemmar och som deltar i beredningsprocessen gällande ekonomibeslut. De ekonomiska frågorna är idag, på gott och ont, helt centrala för högskolan, samtidigt som kunskapen och insynen är bristfällig. Utan ett sådant utskott menar vi att det blir svårt att få till stånd arbetande fakultetsstyrelser när det gäller ekonomiska frågor. I utskottet bör rimligen styrelsens ordförande ingå. Utskottet skulle exempelvis kunna vara verksamt under hösten då de flesta ekonomiska beslut fattas, men man också tänka sig att det specialinkallas vid behov.

*– Fattar formella beslut i frågor som beretts i de tre övriga organen.*

Styrelsen behöver inte besluta i alla frågor, flera beslutsbefogenheter kan delegeras till anställningsnämnd, forskningsnämnd eller utbildningsnämnd. När det till exempel gäller vissa frågor på grund- och avancerad nivå, som att fastställa och revidera kursplaner, kan dessa beslut tas av utbildningsnämnden (eller delegeras till kursnämnder på lägre organisatorisk nivå), medan att inrätta och avveckla kurser eller fastställa och revidera utbildningsplaner bör vara beslut som tas av styrelsen, efter beredning i utbildnings- eller kursnämnd. Även när det gäller forskningsfrågor bör flera beslut kunna delegeras till forskningsnämnden (och forskningsnämnden kan delegera till exempelvis handledarkollegier). Men när det gäller frågor om anställningar och befordran till docent/professor anser vi det viktigt att styrelsen fattar ett beslut (även om det slutliga, formella beslutet om anställning kan tas av dekan), då detta utgör en rättssäkerhetsfråga. Det fanns en utbredd kritik emot att den högskolegemensamma docentnämnden avskaffades just för att man ansåg att befordringarna inte skulle bli rättssäkra om de låg i dekans händer. Här menar vi att styrelsen kan spela en viktig roll som granskare av anställningsnämndens arbete. Anställningsnämnden bör återigen få status som en nämnd under fakultetsstyrelsen, och inte som nu enbart vara ett rådgivande organ till dekan.

*– Utser ledamöter i de beredande nämnderna på förslag från institutionerna.*

*– Utser samrådsgrupp vid tillsättning av dekan och prodekan.*

*– Gällande sammansättningen av fakultetsstyrelserna bör det övervägas om inte de externa ledamöterna bör tas bort.*

”Omvärlden” har redan ett stort inflytande genom sin majoritet i högskolestyrelsen. Vid många högskolor finns inga externa representanter i fakultetsstyrelserna. Självfallet bör fakulteterna ha ett omfattande samarbete med det omgivande samhället; den externa representationen i styrelserna tillkom troligen utifrån en sådan ambition. Idag menar vi att detta är verklighet – högskolan har i alla delar ett synnerligen omfattande samarbete med det omgivande samhället. Det är dock vår uppfattning att detta samarbete bäst organiseras

på andra sätt än via representation i fakultetsstyrelsen, som i huvudsak diskuterar och fattar beslut i interna frågor. Synpunkten att de externa representanterna gör diskussionerna lite för "allmänna" och att deras närvaro därmed delvis förhindrar "en arbetande styrelse" har kommit in till projektet, och det är till stor del denna synpunkt som vi grundar vårt förslag på. Detta innebär dels att fler personalrepresentanter (exempelvis adjunkter) kan ingå i styrelsen, dels att styrelsens ordförande utses på annat sätt än idag. Vi föreslår att dekan blir ordförande i styrelsen, men däremot inte deltar i de beredande nämnderna.

## **Om Malmö högskolas arbetsordning**

Om gruppens förslag vinner gillande innebär detta flera förändringar av Malmö högskolas arbetsordning. Nuvarande arbetsordning är ett tydligt uttryck för en stark linjestyrning och ett svagt kollegialt styre, illustrerat bland annat av att dekan utses av rektor efter en rekryteringsprocess (dvs. ej genom val eller liknande), av att fakultetsstyrelsen framför allt har en rådgivande roll, av att frågor om anställning, utbildning och forskning i princip är helt linjestyrda, och av att fakultetsstyrelsen inte (längre) har befogenhet att fatta beslut om budget (vilket nu är ett beslut hos dekan). Projektgruppen har inte arbetat fram ett förslag till en ny arbetsordning, men menar att en ny arbetsordning måste stärka fakultetsstyrelsernas befogenheter och mandat i enlighet med förslagen ovan. En ny arbetsordning bör även innehålla skrivningar om vilka beredande organ som finns vid högskolan, och vilka mandat dessa har, något som saknas i nuvarande arbetsordning.

Gruppen har också enats om att en ny arbetsordning bara behöver sträcka sig ned till fakultetsnivån, och att det sedan är upp till varje fakultet att garantera samt organisera det kollegiala inflytandet på institutionsnivå eller motsvarande. Våra rekommendationer gör alltså halt vid fakulteternas centrala ledning och de beredande organ som kan finnas kring den. Men som framgår av denna rapport har projektgruppen försökt fastställa vilka principer som bör råda för det kollegiala inflytandet och medbestämmandet även på institutionsnivå (eller motsvarande).

Gruppen har också, efter att ha fått ta del av den synpunkten från många olika aktörer under det kartläggande arbetet, övertygats om vikten av att det finns ett administrativt stöd dedikerat till respektive fakultet. Bara så kan den nödvändiga närheten mellan institution och administration tryggas. En ny arbetsordning bör därför också innehålla skrivningar om det verksamhetsstöd som ska finnas till förfogande på fakultetsnivå, och arbetsordningen bör tydliggöra hur relationen mellan styrelse och verksamhetsstöd ska se ut.

Dekanen bör i den nya arbetsordningen göras till ordförande i fakultetsstyrelsen. Projektgruppen menar att dekan som ordförande i en fakultetsstyrelse med breddat mandat, blir ett uttryck för både en stark linjestyrning och en stärkt kollegialitet. Om dekanen görs till ordförande i styrelsen, bör dekanen samtidigt lämna de uppdrag han eller hon har i flera nämnder och råd (men däremot ta plats i det ekonomiutskott som vi föreslagit). Argumentet för detta är framför allt principiellt. Om någon annan än dekan görs till ordförande i de nämnder och råd som vi menar är kollegiala, blir detta ett utslag av



kollegialitet med ett viktigt symbolvärde: det bör inte vara någon "uppifrån utsedd" som leder arbetet i dessa nämnder. I detta finns också en rättssäkerhetsaspekt; det bör inte vara chefen utan ett kritiskt kollegium som avgör (eller starkt påverkar) till exempel befordringar eller frågor om kvalitet i forskning och undervisning.

Som nämnts när det gäller fakulteternas organisering sträcker vi oss alltså inte längre än att peka ut de fyra ovanstående organen. Det är förstås dock viktigt att fakulteterna har en ordnad och formaliserad hantering även av andra frågor. För att ta ett exempel så är det givetvis angeläget för doktorandernas rättssäkerhet att det finns ett fungerande handledarkollegium inom ett forskarutbildningsämne (eller gemensamt för flera ämnen), där frågor om forskarutbildningen och doktorandernas situation kan dryftas. Exakt hur detta ska vara uppbyggt och hur det ska arbeta menar vi dock inte behöver vara en högskolegemensam fråga.

Innebär detta en försvagning av linjen vid Malmö högskola? Vi menar inte det, utan ser det snarare som att våra förslag innebär en förstärkning av det kollegiala inflytandet. Vårt syfte är inte att försvaga linjen. Vi menar att linjen mycket väl kan stärkas av att det finns en tydlighet i beredning och beslut, samt att de kollegiala organen "känner" att de har makt och inflytande. Detta innebär enligt vår mening en hjälp åt linjen som i nuläget bär mycket av "ledningslasset" själv, med hjälp av administrationen. Vi tror och hoppas alltså att linje och kollegium ömsesidigt kan stärka varandra genom dessa förslag.

## **Kollegialitet och linje på institutions-/avdelningsnivå**

### *Sammanställning av inkomna synpunkter*

De synpunkter som kommit in till projektet gällande institutionsnivå (eller motsvarande) har av ganska naturliga skäl varit mer varierade. Anledningen till att vi skriver "eller motsvarande" är att organisering i institutioner inte ens är gemensam för högskolan. OD är exempelvis uppdelat i ett rätt stort antal avdelningar med få anställda på varje avdelning. En jämförelse med de stora institutionerna på till exempel KS är därmed inte görlig. Även administration, IT och bibliotek är uppdelat på annat sätt än institutionsvis. Vårt intryck är att intresset för att gå in och föreskriva en mer standardiserad modell på denna nivå är begränsat eller till och med mycket begränsat.

En kritisk synpunkt som vi hört från många håll är att institutioner (eller motsvarande), och framför allt chefer på dessa enheter, ofta känner att de har föga inflytande över verksamheten. Det finns sällan några resurser till förfogande, något som har accentuerats av de ekonomiska problemen under senare år, och chefer uppfattar det som svårt att påverka vad som sker. Denna iakttagelse överensstämmer väl med vad som framkommer i den bremska utredningen (se ovan), och det är därför viktigt att åtgärder vidtas som kan stödja cheferna på denna nivå i deras ledarskap.

### *Vårt förslag*

Projektet vill inte påbjuda någon exakt organisering för kollegialt inflytande på institutionsnivå. För det första skiljer sig denna nivå och dess betydelse åt mellan fakulteterna, vilket gör en organisatorisk harmonisering problematisk. För det andra vill vi bejaka MAH:s mångfald och vi finner det därför viktigt att fakulteter själva får välja hur det kollegiala inflytandet ska organiseras på institutionsnivå. Däremot bör en högskolegemensam ordning för beredning och beslut finnas på fakultetsnivå enligt ovan.

Kollegialitet är enligt projektgruppen ett sätt att förankra, att skapa transparens och delaktighet. Med utgångspunkt i inkomna synpunkter, den pågående nationella diskussionen och forskning vill projektgruppen därför formulera tre principer för kollegialt inflytande på institutionsnivå (eller motsvarande):

- *På institutionsnivå (eller motsvarande) ska det finnas ett medarbetarinflytande och ett studentinflytande i löpande frågor.*  
Detta medarbetarinflytande kan tillgodoses via arbetsplatsträffar, men samtidigt visar vårt underlag att detta forum främst är informativt och inte riktigt fungerar som ett organ för medarbetarinflytande, åtminstone inte vid alla institutioner/avdelningar. Dessutom är det kopplat till det fackliga, snarare än det kollegiala, medarbetarinflytandet. Vi skulle därför vilja föreslå ett institutionsråd eller motsvarande vid mer renodlat akademiska institutioner, med representation för olika ämnen och anställningskategorier, för att tillgodose det löpande inflytandet. Medarbetarinflytande är extra viktigt vid utseende av institutionens chef (se nedan). Dessutom finns inte studenterna med på APT, medan de däremot kan beredas plats i ett institutionsråd (eller motsvarande).
- *På institutionsnivå eller motsvarande ska det finnas såväl ett kollegialt inflytande som studentinflytande i frågor som gäller utbildning, forskning och samverkan.*  
Högskoleförordningen stipulerar en formell kollegialitet i frågor som rör kvaliteten i dessa verksamheter. Beslut i dessa frågor bör alltså inte fattas i ensamhet av en chef. Hur detta kollegiala inflytande exakt ska organiseras är upp till varje fakultet – som sagt är ett institutionsråd en tänkbar modell. Till stor del avgörs många frågor på fakultetsnivå och där har vi ett mer detaljerat förslag som framgick ovan. Det är förstås viktigt att alla institutioner eller motsvarande har kollegial representation i beredande eller beslutande organ på fakultetsnivå. På samma sätt som på fakultetsnivå menar vi att chefen kan stärkas genom uppbackning av en starkare kollegialitet.
- *Chefer på alla nivåer vid högskolan bör ha en kollegial förankring.*  
Vid utseende av prefekter (eller motsvarande) ska det finnas ett högskolegemensamt, formaliserat samrådsförfarande mellan dekan och personal. I samrådsförfarandet bör det finnas representanter för de olika personalkategorierna. Samrådsförfarande förekommer redan vid flera institutioner vid högskolan, men vi

vill göra detta obligatoriskt: vi anser det viktigt för verksamheten att det finns en förankring vid chefstillsättning. Detta är viktigt både för kvaliteten i verksamheten och för att personalen ska kunna känna att deras synpunkter tas på allvar. I princip kan dekan idag "enväldigt" tillsätta prefekt (efter facklig samverkan). Vi anser att detta är olyckligt. Även om personalen inte kan ges en formell roll i själva utseendet av chefen är det viktigt att ett inflytande finns. Vi tror att chefer som tillsatts enligt ett sådant samrådsförfarande får en större legitimitet bland institutionens personal och därmed har större möjlighet att agera för institutionens (eller motsvarandes) bästa.

När det gäller chefskap på institutionsnivå (eller motsvarande) kommer den bremska ledningsutredningen att formulera ett antal förslag. Dessa förslag har karaktären av rekommendationer och ser alltså i nuläget ut som följer:

- Tydliggör det akademiska uppdraget till chefer
- Utse chefer genom kombination av nominering och utnämning
- Chefer måste ha administrativa stödfunktioner
- Chefer måste ha egna medel till sitt förfogande

Som framgått tidigare ställer vi oss bakom dessa rekommendationer. Vi menar att prefekter (eller motsvarande) vid MAH har en relativt svag position, vilket dels grundar sig på att de har dålig kollegial förankring, dels att de främst tillsätts för att förvalta en befintlig verksamhet som de har dåliga förutsättningar att leda (för det första på grund av att administrationen är centraliserad, för det andra för att de oftast saknar resurser). Detta visar sig i en hög och i vissa fall mycket hög omsättning av prefekter (eller motsvarande) vid Malmö högskola. Exakt hur denna stärkning av ledarskapet bör ske vill vi inte föreskriva i nuläget.

### **Förslagen i korthet – sammanfattning**

- Kollegialt inflytande utövas främst (på ett formaliserat sätt för hela högskolan) på fakultetsnivå genom deltagande i organ för beredning och beslut. Fakultetsstyrelserna väljs, deras beslutsmandat stärks och fakultetsstyrelserna blir beredande åt rektor/högskolestyrelse i vissa frågor, exempelvis nya utbildningar. Dekan blir ordförande i styrelsen. De beredande nämnderna – anställningsnämnd, forskningsnämnd, utbildningsnämnd – läggs under styrelsen, men dekan fattar slutgiltigt beslut i specificerade fall. Representation av adjunkter och studenter garanteras, även om disputerade utgör majoritet.
- En senat införs på högskolegemensam nivå för att stärka den kollegiala insynen och diskussionen på denna nivå, stärka känslan för det gemensamma, samt för att ha ett fungerande remissorgan för rektor och styrelse.

- De båda ovanstående punkterna innebär att de högskolegemensamma beredningarna inte nödvändigtvis behövs, eller att de kan övergå till att bli mer informella samordningsorgan.
- På institutionsnivå (eller motsvarande) läggs inga skarpa förslag med motiveringen att formerna för kollegialt inflytande kan slås fast lokalt. Dock är det viktigt att det finns ett kollegialt inflytande och ett medbestämmande i löpande frågor där också studenterna inkluderas på ett tydligt sätt.
- Chefer på samtliga nivåer tillsätts enligt samrådsförfarande.
- Chefer på institutionsnivå (eller motsvarande) bör ges bättre förutsättningar att utöva sitt chefskap.
- Kollegiet bör arbeta för ett stärkt och kvalitetsdrivande studentinflytande.

## Källförteckning

Berggren, Henrik (2013), *Den akademiska frågan – en ESO-rapport om frihet i den högre skolan*, rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, 2012:3.

Björck, Henrik (2013), *Om kollegialitet*, SULF:s skriftserie XLI, Utgiven av Sveriges universitetslärarförbund.

Sundberg, Elin (2013), *Autonomireformen – vad hände med det kollegiala styret?*, C-uppsats, Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet.

Sundberg, Elin (2014), *Autonomireformen – en kompletterande undersökning*, Samverkansgruppen för en god forskningsmiljö (GFM), Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet.

Sveriges universitets- och högskoleförbund (1999), *Universitetens Magna Charta*, Bologna 1988.

The Bologna Declaration of 19 June 1999, Joint declaration of the European Ministers of Education.

Utbildningsdepartementet (2014), *Ledningsfunktioner i högskolan*, Dir. 2014:70.

Öquist, Gunnar & Benner, Mats (2012): *Fostering Breakthrough Research: A Comparative Study*. Kungliga Vetenskapsakademien.

[http://www.kva.se/globalassets/vetenskap\\_samhället/forskningspolitik/2012/akademirapport\\_breakthrough\\_research\\_121209.pdf](http://www.kva.se/globalassets/vetenskap_samhället/forskningspolitik/2012/akademirapport_breakthrough_research_121209.pdf)



### Malmö högskola

### Utveckling av ledningen av utbildning, forskning och samverkan vid Malmö högskola (LUFS)

#### Projektgrupp

Elisabeth Carlson (HS)

Jörgen Ekman (TS)

Magnus Erlandsson (LS, sekreterare)

Patrik Hall (KS, projektledare)

Anna Jobér (LS)

Gunilla Klingberg (OD)

Magnus Nilsson (KS)

Charlotta Tjärdahl (Studentkåren)

## Sammanställning av inkomna synpunkter på frågor om kollegialitet och linjestyrning

### Inledning

Vid sitt sammanträde den 25 september 2014 beslutade styrelsen vid Malmö högskola att ge rektor i uppdrag att påbörja ett högskoleinternt arbete kring hur det kollegiala inflytandet kan stärkas, i det övergripande syftet att förbättra kvaliteten vid högskolan. Detta beslut är utgångspunkten för projektet "Utveckling av ledningen av utbildning, forskning och samverkan vid Malmö högskola". Projektgruppens uppdrag är alltså inte att utreda *huruvida* det vore bra att stärka det kollegiala inflytandet vid högskolan, utan *hur* det kollegiala inflytandet kan stärkas, och att till rektor därför leverera:

- underlag som kan ligga till grund för förslag till beslut rörande hur kollegialt inflytande vid Malmö högskola ska ordnas i syfte att utveckla ett starkare kollegialt inflytande över väsentliga och ur kvalitetssynpunkt kritiska delar av högskolans utbildning, forskning och samverkan
- underlag som kan ligga till grund för förslag till beslut rörande eventuella justeringar och ändringar i högskolans interna organisation
- underlag som kan ligga till grund för förslag till beslut rörande eventuella justeringar i samverkansavtalet mellan Malmö högskola och arbetstagarorganisationerna.

Målen att sträva mot i uppdraget och som de uttrycks i projektdirektivet är följande: 1) effektiva beslutsprocesser som driver utveckling av kvalitet i högskolans utbildning, forskning och samverkan, 2) en stark linjeledning som kombineras med ett starkt kollegialt inflytande, samt 3) en samlad bild av vad kollegialitet är på Malmö högskola.

Under vårt inledande och kartläggande arbete har vi även fått många synpunkter på organisationen, allra oftast om att organisationen inte bör ändras. Som framgår av vårt uppdrag ovan är dock inte projektgruppens primära syfte att föreslå förändringar i organisationen, utan att undersöka och hitta former för att stärka det kollegiala inflytandet och hitta en balans mellan kollegialt inflytande och linjestyrning. Detta är viktigt att ha i åtanke när man läser denna sammanställning. Utifrån denna sammanställning – och de synpunkter som nu lämnas på denna sammanställning – kommer projektgruppen arbeta fram en slutgiltig rapport som presenteras i mitten av september.

### *Underlag*

I denna rapport redovisar vi de synpunkter på frågor om kollegialitet och linjestyrning som vi inhämtat via:

- enkät till samtlig personal\*
- möten med de tre högskolegemensamma beredningarna; ett möte med de två studentkårerna; möten med de fem fakultetsstyrelserna inkl. dekan och prefekter; öppna personalmöten med de fem fakulteterna och GV och BIT; samt möte med professorskollegiet

Projektledaren har även medverkat i och mottagit synpunkter vid fyra personalutbildningar om ledarskap och medarbetarskap.

*\* Enkäten (som bifogas i detta dokument) skickades ut via fakulteternas sändlistor och svarsfrekvensen var 30 procent. Denna svarsfrekvens får betraktas som relativt låg, men vi bedömer inte svarsfrekvensen som så låg att det inte går att dra vissa slutsatser utifrån enkäten. Enkätens sammanställning och mötesprotokoll finns som bilagor på projekthemsidan.*

### *Rapportens disposition*

Tematiseringen i den här sammanställningen sker dels utifrån projektets övergripande mål, dels med utgångspunkt i särskilt framträdande synpunkter som kommit in till projektet. Det finns en kritisk tyngdpunkt i dessa teman och som kan förklaras av uppdragets natur – att projektgruppen har att föreslå förändringar och förbättringar.

## Tema 1: Synen på kollegialitet

Vi skulle vilja sammanfatta personalens syn på kollegialitet i fem punkter:

### *1. Decentraliserat beslutsfattande och förankring*

Med kollegialitet menar många att man är delaktig i besluten kring kärnverksamheten, framför allt utbildning och forskning. Den som besitter den formella akademiska kompetensen ska även ha ett reellt inflytande över beslutsprocesserna i dessa frågor.

### *2. Man arbetar tillsammans/samarbete kring uppgifterna*

Denna syn på kollegialitet betonar gemenskapen och den kollektiva dimensionen av arbetet vid högskolan. Detta gäller all personal vid högskolan – det som framkommer är idéer om ömsesidig respekt och kamratskap; en "vi-känsla".

### *3. Kvalitetssäkring av utbildning och forskning genom öppen och kritisk diskussion mellan akademiker*

Denna syn på kollegialitet avser alltså mer en akademisk kultur av seminariekaraktär som ofta framhävs i motsats till en syn på akademien som ett slags industriell produktionsverksamhet.

### *4. Transparens och tydlighet*

Denna syn på kollegialitet ligger nära en kritik mot högskolans processer i form av att beslut och hur beslut fattas är något som uppfattas som otydligt. I denna uppfattning ligger alltså att kollegialitet förutsätter en öppen struktur.

### *5. Elitism och exkludering*

En del har en negativ syn på kollegialitet som ett informellt, exkluderande och icke-transparent arbetssätt. Från studenthåll finns en viss oro för att alltför slutna kollegiala grupper kan försvåra rättssäkerheten för studenter.

### *Projektgruppens kommentar*

Dessa fem punkter återfinns i svarmaterialet från hela organisationen och återkommer i enkäter såväl som i de samtal och möten som har genomförts. Punkt 3 framhävs dock starkare av den utbildande och forskande personalen medan punkterna 1 och 2 förekommer utspjutt över alla personalgrupper, inklusive den administrativa personalen. Punkt 5 är en synpunkt som förekommer hos en liten minoritet. Punkt 4 och 5 står i klar motsättning till varandra.

Denna syn på kollegialitet stämmer relativt väl överens med den uppfattning om kollegialitet som projektgruppen kommunicerade i början av sitt arbete – kollegialitet handlar inte bara om beslut byggda på formell kompetens; kollegialitet inkluderar alla medarbetare vid högskolan; kollegialitet förutsätter delaktighet; samt att ett centralt syfte med kollegialitet är kvalitetsdrivande.



Vissa av dessa dimensioner har projektgruppen svårare att påverka än andra. Konkret delaktighet, samarbete och en akademisk kultur är viktigt, men projektgruppens mandat är framför allt att komma med förslag kring beslutsformer och kollegialt inflytande. Utifrån detta mandat skulle vi vilja dela upp det kollegiala inflytandet i två delar:

- *Medbestämmande och förankring*

Här handlar det om att först och främst kunna påverka vardagsverksamheten. Vi kommer att återkomma till dessa frågor under rubriken kollegialitet/linje nedan, men den typ av frågor som avses här är löpande, verksamhetsnära frågor kring utbildning, forskning och samverkan, liksom förankring av beslut och förankring vid tillsättning av chefer.

- *Beslut som kräver formell kompetens enligt Högskolelagen*

Denna kollegialitet avser "förutsägbara" beslut av typen inrättande och avveckling av program, utseende av docenter etc. Enligt Högskolelagen (1992:1434, 6 §) ska beslut fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens om besluten kräver en bedömning av uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen, eller organisation av eller kvalitet i forskningen.

## **Tema 2: Det "allmänna missnöjet" vid MAH**

Även om projektgruppens uppdrag gäller förändring av verksamheten så återkommer i enkäter och under möten ett missnöje med rådande organisering, ledning och styrning. Det som särskilt redovisas i denna del är därför de punkter där förbättringar efterfrågas och de "missnöjesyttringar" som framkommer.

Missnöjesyttringar förekommer i materialet från samtliga fakulteter samt från GV och BIT. Vi ser en överensstämmelse i det som lyfts som missnöje mellan de olika verksamheterna. Det missnöje med dagens ordning som kan skönjas handlar om en organisation som idag "tvingar" medarbetare till alltför många "meningslösa" möten samtidigt som känslan är att den verkliga beslutsmakten ligger någon annanstans. Flertalet kommentarer pekar också på att möjligheten till delaktighet har minskat när besluten lagts över till prefekt och framförallt till dekaner. Detta är kommentarer som återkommer från samtliga fakulteter. Med anledning av detta lyfts i flera kommentarer därför förslag om att införa institutionsstyrelser och föra tillbaka beslutsmakt till fakultetsstyrelser. Även studentrepresentanterna framför åsikter om att stärka fakultetsstyrelsernas beslutsmandat.

Flera röster gör gällande att det är administrativa/ekonomiska rutiner som styr vad som är pedagogiskt och/eller forskningsmässigt möjligt. Många uppfattar det som att den administrativa *stödfunktionen* snarare har blivit en *styrfunktion*, något man tror kommer att accentueras av att stödfunktionerna nu har centraliserats och därmed kommer "allt längre bort från" kärnverksamheten.

Med förstärkt linjestyrning upplever många av medarbetarna en försämrad transparens kring många frågor, exempelvis ekonomin. Behovet av ökad tydlighet och öppenhet går överhuvudtaget som en röd tråd genom de kommentarer som kommit upp under projektet.

Arbetstidsfördelningen som den ser ut för disputerad personal idag, med 20 procent forskning och 80 procent undervisning, är otillräcklig för att forskning med hög kvalitet ska kunna bedrivas. Den tid som är avsatt för forskning ska även rymma kompetensutveckling vilket flera menar är orimligt. Professorskollegiet lyfter starkt fram det nya arbetstidsavtalets negativa konsekvenser i detta hänseende, och varnar för en pågående/kommande "professorsflykt".

Slutligen är det flera röster som andas viss uppgivenhet, önskar projektgruppen lycka till, men som tvivlar på om de förslag gruppen senare kommer att presentera kommer att förvaltas – av rektor och styrgrupp – i den riktning projektgruppen önskar.

#### *Projektgruppens kommentar*

Projektgruppen anser det viktigt att organisationen på ett konstruktivt sätt tar till sig de missnöjesyttringar som framkommit. Även om svarsfrekvensen i enkäten är relativt låg (30 procent) bör detta förstås mot bakgrunden att den är beräknad mot de sändlistor för e-post som finns. (På dessa listor finns även personer som inte är i aktiv tjänst, externa handledare, gästkorskare med flera som därmed kanske inte känt sig manade att besvara enkäten.) Samtidigt bör man fråga sig varför en så stor andel väljer att inte uttrycka sin mening i en fråga som borde vara central för de flesta vid högskolan.

I enkäten fanns tre frågor om huruvida medarbetaren anser att hon/han har möjlighet att på ett konstruktivt sätt påverka frågor och beslut som rör utbildningen och dess kvalitet, forskningen och dess kvalitet, respektive samverkan med omgivande samhälle och dess kvalitet. Majoriteten svarade att detta "stämmer inte alls" eller "stämmer till viss del" (för utbildningen 54 procent, för forskningen 68 procent och för samverkan med omgivande samhälle 70 procent). Enkätens fråga om medarbetaren på ett konstruktivt sätt kan påverka frågor och beslut som rör organisationen av Malmö högskola besvarades med "stämmer inte alls" eller "stämmer till viss del" av 96 procent av de svarande. (Svarsalternativen som fanns var "stämmer inte alls", "stämmer till viss del", "stämmer till stor del", "stämmer helt".)

### **Tema 3: Relationen mellan linjestyrning och kollegialitet**

#### ***Vissa kollegiala organ måste vara beslutande***

Medarbetarna efterfrågar mer beslutsmakt till vissa av de kollegiala organen. De flesta ledamöterna i fakultetsstyrelserna vill att dessa ska bli beslutande igen. I och med att dessa styrelser inte är beslutsfattande (förutom i ett fåtal punkter) upplever många ledamöter fakultetsstyrelsearbetet som meningslöst. Flera beskriver fakultetsstyrelserna som tandlösa och flera ledamöter är tveksamma till om styrelserna bidrar med något mervärde, då det reella inflytandet är för svagt.

Ledamöter i fakultetsstyrelser efterfrågar ett tydligare uppdrag och tydligare gränser gentemot andra delar av organisationen, som nämnder, råd, beredningar. Det skulle öka känslan av mening, menar man. Ledamöter i fakultetsstyrelserna uttrycker frustration över att man saknar inflytande över det man "borde ha ansvar över". Att till exempel ta fram strategier utan att kunna påverka de faktorer som är centrala för förmågan att förverkliga dessa strategier, upplevs som märkligt.

Även om vissa ledamöter menar att fakultetsstyrelserna fungerar som ett slags kollegiala organ, där ledamöterna har en känsla av att dekanen lyssnar och tar hänsyn till styrelsens synpunkter, så återkommer beskrivningen av att styrelserna har ett för litet och begränsat mandat, och att ärendena ofta är för perifera och obetydliga. Om organen vore direkt beslutsfattande, menar också många, så funnes det möjligheter för ledamöter att motsätta sig beslut, genom att reservationen blir en del av handlingarna, en möjlighet som saknas för rådgivande organ.

Det råder lite olika uppfattningar om huruvida fakultetsstyrelserna också ska ha större makt och inflytande över ekonomi och administration. Vissa hävdar bestämt att denna koppling måste finnas, andra att fakultetsstyrelserna inte ska behöva ha ansvar över ekonomi.

#### ***Projektgruppens kommentarer***

Projektgruppens möten med fakultetsstyrelserna visar att många styrelseledamöter är missnöjda med fakultetsstyrelsernas uppdrag och mandat och att man önskar att styrelserna dels får ett starkare beslutandsmandat, dels att deras roll gentemot andra organ förtydligas.

#### ***Beredande, icke-beslutande organ måste fungera beredande***

Kartläggningen visar att "det fria samtalet" i olika typer av beredningar – alltså beredningar som inte beslutande – under och vid sidan om fakultetsstyrelser tycks begränsas av att dekaner eller andra chefer i linjen sitter med i dessa beredande organ, ofta som ordförande. Och när linjechefer sitter med i dessa organ förlorar dessa organ delvis sin beredande roll. Ett problem som också lyfts är att ledamöter i sådana beredande organ ofta är utsedda av linjechefen, vilket kan innebära att lojaliteten blir mer mot linjechefen än det kollegium man förväntas representera. Det finns dock en förståelse för att dekaner och prefekter vill vara delaktiga i beredande organ, då det är de som chefer som också ansvarar för de beslut som fattas utifrån beredningen.

Arbetsplatsträffar är tänkta att fungera som beredande för prefekt, men kartläggningen visar att dessa möten av flera medarbetare upplevs som en lite märklig och svag form av beredning. Arbetsplatsträffarna beskrivs ibland mer som ensidiga och något spretiga informationsmöten. Det råder på vissa institutioner oklarhet kring statusen på arbetsplatsträffarnas minnesanteckningar och beslutande protokoll. Samtidigt förefaller personal vid GV och BIT vara mer nöjda med sina arbetsplatsträffar som ett forum för inflytande.

De medarbetare som har andra lärosäten att jämföra med återkommer ofta till hur "tysta" och "passiva" anställda är på Malmö högskola och tror att förklaringen kan sökas i att det saknas kollegiala strukturer med beslutsmyndighet.

Från flera chefer i linjen framförs synpunkten att kollegialiteten kan tryggas genom att man som chef är "kollegial" eller "inkluderande" i sitt ledarskap.

### **Val av chefer**

Vissa diskussioner har förts gällande val av chefer. Delar av fakultetsstyrelsen vid Hälsa och samhälle ansåg till och med att val av chefer eller åtminstone omfattande förankring av nya chefer är en av de viktigaste formerna av kollegialitet. Denna synpunkt har inte framkommit lika starkt från övriga fakulteter, men möjligheten att välja prefekt och dekan har ändå nämnts på flera ställen. Gällande förankring i kollegiet har det också diskuterats någon form av formaliserad tillsättningsprocess som både involverar medarbetare och chefer från linjen (exempelvis dekan). Denna typ av förankringsprocesser har redan använts vid vissa chefstillsättningar. Fördelen med en sådan tillsättningsprocess är förstås att nya chefer får en större legitimitet inom kollegiet.

### **Beslut om och transparens kring resurser**

Vid så gott som samtliga möten har diskussioner förts angående resursfördelning. En generell synpunkt är att kollegiala organ bör ha någon form av makt över (eller inflytande över) resurser, annars upplevs inte det kollegiala inflytandet såsom meningsfullt (se diskussionen om fakultetsstyrelser ovan). Men även transparensen kring resursfördelning framhävs såsom viktig. Ekonomiska beslut i linjen riskerar eventuellt att minska inte bara kollegiets inflytande utan också insyn i och förståelse för ekonomin. En fördel med tydliga diskussioner om ekonomiska prioriteringar är att sådana prioriteringsdiskussioner kan öka personalens (eller åtminstone de kollegiala representanternas) kunskap om högskolans ekonomi. Å andra sidan har framför allt chefer lyft problematiken kring ansvar gällande beslut om resurser. Är medarbetarna villiga att ta detta ansvar?

#### *Projektgruppens kommentarer*

De synpunkter som presenterats ovan är de centrala när det gäller relationen mellan linjestyrning och kollegialitet. Men även kring linjestyrningen som sådan finns en upplevd otydlighet, och som vi diskuterar nedan.

## Tema 4: Parallella linjer

### *De högskoleövergripande beredningarnas roll*

De tre beredningarna på central nivå leds av prorektor (utbildningsberedningen) samt vicerektorerna (forskningsberedningen och samverkansberedningen).

Utbildningsberedningen har det tydligaste mandatet – att ansvara för det högskolegemensamma kvalitetsarbetet inom grundutbildningen samt att bereda frågor om examina och utbildningsprogram åt rektor. Beredningarna är inga kollegiala organ, utan är en del av linjeorganisationen, eftersom de bereder frågor åt rektor (i vissa fall prorektor och vicerektorerna). De ”tyngsta” ledamöterna i forsknings- och utbildningsberedningarna är också representanter för linjeorganisationen på fakultetsnivå – vicedekanerna för forskning och grundutbildning. Samverkansberedningen har en något högre kollegial prägel, men å andra sidan är dess mandat mer otydligt. Personalrepresentation tillgodoses via facklig representation, beredningarna har också studentrepresentation.

Beredningarna är inte särskilt välkända i organisationen, vilket visas av att de synpunkter på dem som vi fått in främst kommer från dekanerna. Enligt dekanerna är beredningarna en ”parallell linje” som ”kasar vid sidan om” (citat från en dekan) den ordinarie linjen som tar sig uttryck i rektor och rektors ledningsgrupp (vare sig rektor eller dekanerna deltar i beredningarnas möten). Intrycket är, vilket också bekräftas av beredningarna själva, att den ordinarie linjen med rektor och dekaner är den starkare av de två linjerna, vilket kom till uttryck t.ex. i besparingsprocessen för några år sedan då beredningarna (enligt egen utsägo) inte var involverade. Å andra sidan har den svagare linjen – beredningarna – kommit in och ”stört” den starkare linjen, exempelvis via utkastet till nytt kvalitetsramverk, där dekanerna kände sig överkörda.

Synpunkterna från beredningarna själva är samtidigt att det arbete som sker är värdefullt. En stor och disparat verksamhet som Malmö högskola behöver organ för övergripande, strategisk diskussion (vid Umeå universitet kallas dessa organ just ”strategiska råd”). Det har också lyfts fram att de gemensamma diskussioner som förs i beredningarna utgör ett viktigt kommunikations- och förankringsarbete mellan gemensam nivå och fakultetsnivå (något som delvis motsägs av den bristande kunskapen om beredningarna ute i organisationen). Ett intryck, som beredningarna själva också ger uttryck för, är emellertid att beredningarna inte riktigt når ända fram till ”skarpa” diskussioner om t.ex. resurser. Exempelvis är högskolans forskningsresurser starkt begränsade, vilket borde föranleda omfattande prioriteringsdiskussioner i ett organ som forskningsberedningen, men vårt intryck är att sådana diskussioner inte förs där. Samverkansberedningens roll – vid sidan om angelägna gemensamma diskussioner och kommunikations- och förankringsarbete – förefaller möjligen något otydlig, vilket nog är en konsekvens av att samverkan som fenomen är mångfacetterat och därför ”lite otydligt” i sig. Samtidigt som olika former av samverkan kan sägas vara ständigt närvarande i högskolans verksamhet är det med hänsyn till detta projekt heller inte alldeles enkelt att se på vilket sätt stärkt kollegialitet kan ta sig uttryck i samverkan – mer än att framgångsrik samverkan med det omgivande samhället kräver god högskoleintern samverkan, mellan såväl högskolans organisationer som högskolans olika yrkeskategorier.

Det bör också noteras att utbildningsberedningen är ett stort organ (16 ledamöter). Detta har föranlett skapandet av ännu ett beredningsorgan (programutskottet) som bereder frågor om inrättande och avvecklande av program och huvudområden åt utbildningsberedningen. Denna delegering är förståelig, men skapar en tämligen långsam och snårig beredningsstruktur med medverkan av fyra formaliserade organ (utbildningsnämnder och fakultetsstyrelser på fakultetsnivå samt programutskottet och utbildningsberedningen) samt beslut av rektor.

#### *Projektgruppens kommentar*

Problematiken med parallella linjer bör tas på allvar då det skapar en viss osäkerhet. Men kollegialiteten bör också stärkas eftersom linjen helt dominerar beredningsarbetet. Däremot har beredningarna representation av fack och av studenter. Med detta sagt vill vi betona att detta inte är en kritik mot de befintliga beredningarnas arbete, utan snarare mot hur strukturen ser ut – en otydlig linje med bristande kollegialt inflytande.

Det får anses troligt att de parallella linjerna ser likartade ut på fakultetsnivå. Vid fakulteterna finns ledningsgrupper med dekan och prefekter samtidigt som vicedekaner ansvarar för forskning och grundutbildning (och sitter som ordförande i forsknings- resp. utbildningsnämnd) och arbetar mot beredningarna. Vi har exempelvis fått flera indikationer på att dekaner och vicedekaner har olika syn på de högskolegemensamma beredningarna. På OD avviker dock denna organisation då ledningsgruppen består av dekanus och de olika nämndordförandena.

#### **Administrationen**

Administrationen ska egentligen vara ett verksamhetsstöd (och heter också Gemensamt verksamhetsstöd, GV). Så upplevs det dock inte av många medarbetare. Administrationen uppfattas ofta som en styr- snarare än en stödfunktion, det vill säga ännu en parallell linje. Det upplevs som att krav och anvisningar kommer från administrativ nivå utan förankring i verksamhetens behov. Ett exempel som kommit upp i enkäterna är de nya direktiven kring fastställda tidsblock för schemaläggning som upplevs hindrande för den pedagogiska verksamheten och uppkomna ur administrationens snarare än verksamhetens behov. Det är alltså de administrativa systemen (och inte den administrativa personalen) som upplevs som en parallell linje.

#### *Projektgruppens kommentar*

Administrationen är ett stöd till verksamheten och bör därför inte vara den del av organisationen som lyfter frågor och tar initiativ till beslut kring frågor som rör utbildning, forskning och samverkan. Det är kollegiet samt ledning som bör arbeta på detta vis. Administrativ personal får som del i kollegiet möjlighet att påverka dessa frågor genom sin representation i de organ som behandlar frågor rörande utbildning, forskning och samverkan. De ska självfallet initiera beslut och frågor som rör den administrativa delen av verksamheten.

## **Tema 5: Studentinflytande**

Följande synpunkter är inhämtade från valda studentrepresentanter från Studentkåren Malmö samt Odontologiska studentkåren (doktorander har i detta sammanhang främst deltagit som kollegor).

Det är enligt studentrepresentanterna viktigt med återkoppling och förankring, särskilt sådan som sker nära verksamheten, som vid exempelvis kursvärderingar. Resultaten från dessa bör inte enbart kommuniceras "uppåt" i organisationen. Studenter vill påverka, men då återkoppling och resultat av deras försök till påverkan ofta saknas, så tappar många lust att engagera sig.

Det är också viktigt att kollegiet arbetar för ett stärkt studentinflytande. Studenter kan medverka till att höja kvaliteten i både utbildning och forskning. Det är viktigt att det i de kollegiala organen finns studentinsyn, och att studentrepresentanter här får möjlighet att framföra konstruktiv kritik.

I linjen är det viktigt att det fattas beslut om direktiv gällande exempelvis studenters rättigheter och skyldigheter, medan kollegiala organ från studentperspektiv inte får bli en "hålla-om-ryggen-grupp" som hindrar studentinflytande.

## **Tema 6: Svagt stöd för omorganisering**

När det gäller eventuella organisationsförändringar i syfte att stärka det kollegiala inflytandet visar våra möten på fakultetsstyrelserna (särskilt på HS, OD, TS och LS) att det finns ett motstånd mot och en rädsla för nya, tvingande och enhetliga organisationsformer (som till exempel att införa institutionsstyrelser på samtliga fakulteter). Dessa fakultetsstyrelser försvarar de "unika" organisationsformerna på de olika fakulteterna, framväxta utifrån särskilda behov och förutsättningar. Man försvarar den flexibilitet som man menar är inbyggd i nuvarande organisation och längtar också efter "lite ro" efter många omorganisationer.

### *Projektgruppens kommentarer*

Även projektgruppen har i sina diskussioner resonerat kring det problematiska i att skapa standardiserade organisatoriska lösningar som ska implementeras på liknande sätt över hela organisationen, och vi värnar därför den organisatoriska flexibilitet som framförallt fakultetsstyrelserna försvarat. Men då form spelar roll (vi tror till skillnad från flera chefer inte att det räcker med ett "kollegialt" eller "inkluderande" ledarskap för att på ett betydande sätt stärka det kollegiala inflytandet vid högskolan), menar projektgruppen att stärkt kollegialitet nog måste få sitt uttryck i vissa organisatoriska förändringar. Till dessa ber vi att få återkomma.

## **Den fortsatta processen**

Alla medarbetare och enheter vid högskolan ges nu möjlighet att kommentera denna sammanställning av till projektet inkomna synpunkter. Kommentarer och synpunkter på sammanställningen sänds till Patrik Hall (patrik.hall@mah.se) senast den 1 juni 2015. Projektgruppen kommer därefter att återkomma med ett förslag i september (se beskrivningen av uppdraget, sid 1). Detta förslag remitteras sedan till fakultetsstyrelser och högskolestyrelsen.