

GRI-rapport 2006:8

Strategisk Bolognaanpassning?

En företagsanalys av Handelshögskolan

Stefan Tengblad
Scandinavian Management



School of Business,
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd
förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 773 54 13
Fax: 031 - 773 56 19
E-post: förnamn.efternamn@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Olausson

Förord

Tanken med föreliggande rapport är att ge ett bidrag till skolans pågående förändringsarbete med koppling till den europeiska högskolereformen som går under namnet Bolognaprocessen. Rapporten syftar till att identifiera ett antal nyckelområden och centrala frågeställningar som bör beaktas för att Handelshögskolan skall kunna bli en framgångsrik aktör inom det framväxande Europeiska området för högre utbildning.

Rapporten är skriven inom ramen för HLP 2005-2006, ett internt ledarutvecklingsprogram på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Rapporten består av en undersökning och analys av ekonomprogrammen på kandidat-, magister- och masternivå och berör endast marginellt forskarutbildning, enstaka kurser, externutbildning och andra utbildningsinriktningar inom Handelshögskolan, såsom juristutbildningen. Delar av denna rapport ingår också i en kommande rapport som är författad tillsammans med HLP-deltagarna Karin Cedhagen, Carina Gråbacke och Inge Ivarsson.

Rapportens innehåll representerar inte nödvändigtvis Handelshögskolans officiella ståndpunkt i berörda frågor utan författaren ansvarar själv för innehållet i denna rapport, inklusive eventuella felaktigheter och brister. Jag tackar dock docent Airi Rovio-Johansson och professor Sten Jönsson för värdefulla synpunkter på rapporten.

Avslutningsvis vill jag framhålla att jag inte företräder några andra intressen än att jag vill vara anställd hos en arbetsgivare med gott anseende och som kan erbjuda intressanta arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter.

Göteborg september, 2006

Stefan Tengblad
Docent och forskare vid Gothenburg Research Institute

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| <i>Förord</i> | 4 |
| <i>Inledning</i> | 8 |
| Vikten av en strategisk Bologna-process | 8 |
| Att betrakta Handelshögskolan som ett företag | 8 |
| Metod och genomförande | 9 |
| Sammanfattning | 10 |
| <i>Bologna-processens innebörd</i> | 10 |
| En ny inriktning för den svenska utbildningspolitiken | 10 |
| Motstridiga mål i Bologna-processen | 13 |
| Sammanfattning | 16 |
| <i>Kunder, konkurrenter och marknadspositionering</i> | 16 |
| Utbud på ekonomutbildningar | 17 |
| Vart tar studenterna vägen? | 18 |
| Marknadsandelar och marknadsposition | 18 |
| Behovet av att slå vakt om Handelshögskolans marknadsandel | 23 |
| Behov av att bygga upp mer systematisk marknadsinformation | 23 |
| Sammanfattning | 24 |
| Förslag till åtgärder: | 24 |
| <i>Produkter: Utbildningsprogram på kandidat-, magister- och masternivå</i> | 25 |
| Ett förslag till ny utbildningsstruktur | 29 |
| Sammanfattning | 35 |
| Förslag till åtgärder: | 35 |
| <i>Utbildningsproduktion</i> | 36 |
| Handelshögsskoletradition och arbetslivsdemokrati | 36 |
| Principer för ett systematiskt kvalitetsarbete | 41 |
| Sammanfattning | 42 |
| Förslag till åtgärder: | 42 |
| <i>Ledning och organisation av grundutbildning</i> | 43 |
| Vitalisera institutionerna! | 45 |
| Upprätta ett konkret och användbart styrdokument | 47 |
| Sammanfattning | 49 |
| Förslag till åtgärder: | 49 |
| <i>Sammanfattning: Hur kan Handelshögskolan leva upptill Bologna-processens målsättningar?</i> | 50 |
| Förslag till åtgärder | 52 |
| <i>Referenser</i> | 54 |

Inledning

Under flera år har det pågått livliga diskussioner om hur Handelshögskolan bör förhålla sig till Bolognaprocessen. På många sätt har det varit en frustrerande upplevelse att ta del av dessa diskussioner eftersom det var så lite som faktiskt hände för att anpassa Handelshögskolans verksamhet till vad som ser ut som att bli den viktigaste reformen in svensk och europeisk universitetsverksamhet sedan urminnes tider. Istället föreföll diskussionen handla om ändlösa försök att värna olika sär- och specialintressen; professorerna diskuterade med förkärlek om hur forskarutbildningen borde utformas och hur antagningen till denna skulle gå till, prefekterna slogs för att behålla ansvaret för fördjupningsutbildningarna på institutionsnivå och företrädare för respektive ämnesdisciplin framhöll värdet av att integrera det egna ämnet i de framtida utbildningsprogrammen utan att någon som helst koppling till arbetsgivares och studenters önskemål.

Det är framförallt två förhållanden i den rådande situationen som är problematisk. För det första att diskussionerna i så pass ringa utsträckning tog fasta på Handelshögskolans nuläge, utvecklingsbehov, mål och visioner. För det andra är det problematiskt att Handelshögskolan i liten grad har förmåga att agera såsom en strategisk aktör och genom målinriktad handling fatta och genomföra de beslut som krävs för att åstadkomma en stark position på en allt hårdare europeisk marknad för högre utbildning.

Vikten av en strategisk Bolognaprocess

Det är min förhoppning att föreliggande rapport kan användas, också i en modifierad och förädlad form, som en nulägesrapport och som en inspiration och vägledning till ett mer strategiskt och handlingsinriktat förändringsarbete. Just nu pågår ett intensivt arbete med att omforma Handelshögskolans utbildningsprogram och utbildningsrutiner för att leva upp till de krav som formuleras i Bolognaprocessens olika lagar, förordningar och riktlinjer. Detta arbete bedrivs under stor tidspress och handlar mer om att finna snabba lösningar på praktiska problem snarare än att det utgör ett bra exempel på ett strategiskt förändringsarbete. Det är således min förhoppning att rapporten kan utgöra en källa till ett mer strategiskt förändringsarbete som kan ta vid när den akuta anpassningen till Bolognadirektiven är slutförd.

Att betrakta Handelshögskolan som ett företag

I rapporten har jag valt att betrakta Handelshögskolan såsom ett företag. Jag är väl medveten om att Handelshögskolan inte är ett företag i en formell mening och att det på många sätt inte är möjligt eller önskvärt att Handelshögskolan fungerar som ett företag. Jag vet också att många anställda är negativa till en sådan liknelse då detta strider mot hur akademisk frihet traditionellt har definierats och kanske även mot många av de anställdas personliga värderingar. Det finns

emellertid flera anledningar till att det är angeläget att Handelshögskolan kan fungera mer som ett företag när det gäller utbildningsproduktion.

För det första så har en avreglering av den europeiska högskolevärlden nu inletts vilken innebär att ett enskilt lärosätets framgång och förmåga att erbjuda sina anställda goda arbetsvillkor i betydligt högre grad än tidigare kommer att avgöras av lärosätets attraktivitet i studenters, arbetsgivares och anslagsgivares ögon och detta i förhållande till andra lärosäten. Företagets styrka är dess förmåga till anpassning till omgivningskrav och förmåga att ta tillvara de egna intressena. Ju mer konkurrensutsatt en sektor är, desto större framgång har företagsformen haft. Det är ingen slump att det inte finns några biltillverkare som är konsument- eller löntagaregda, eller som drivs såsom statliga eller kommunala myndigheter. Återigen, tanken är inte Handelshögskolan skall bli ett företag, men väl vara mer företagslikt än exempelvis Glesbygdverket eller Malmö Stad.

För det andra är det en fråga om trovärdighet; att vi har förmåga att leva som vi lär. I synnerhet gäller detta för oss som är lärare i det största utbildningsämnet som ju just heter företagsekonomi. Inom de olika kurserna och programmen i företagsekonomi lär vi dagligen ut till studenterna vikten av god marknadsorientering, strategiskt förändringsarbete och innovationsförmåga, samt värdet av kostnadseffektiva och kvalitetssäkrade processer. Vår trovärdighet som utbildningsinstitution stärks ifall vi kan visa på förmågan att tillämpa vedertagna ämneskunskaper på den egna utbildningsverksamheten.

Metod och genomförande

Underlaget till rapporten består av flera olika källor:

- 1) Forskning om högre utbildning, ledarskap och medarbetarskap
- 2) Tidigare utvärderingar av Handelshögskolan och företagsekonomiämnet i Sverige
- 3) Officiella deklARATIONER och förordningar med anknytning till Bolognaprocessen
- 4) Ett antal tidningsartiklar och debattartiklar med anknytning till Bolognaprocessen
- 5) En pågående undersökning om civilekonomers karriärutveckling och inställning till anställbarhetsbegreppet
- 6) Intervjuer med representanter från näringsliv och fackföreningar

Dessutom har jag använt mig av arbetsmaterialet *Se om ditt företag* för att strukturera rapporten och för att få inspiration till att formulera viktiga frågor. *Se om ditt företag* togs fram av Svenska arbetsgivarföreningen i början av 80-talet under en period av tilltagande internationell konkurrens. Det gällde då att försöka få företaget att lyfta den regionalt och nationellt orienterade blicken, och att företagsledandet inriktades på att realisera företagets potential i så hög grad som möjligt. Detta är precis som vad Handelshögskolan är i behov av idag,

sanningen är den att den svenska högskolesektorn har varit något av en skyddad verkstad, vare sig attraktivitet eller kvalitet i utbildningen har spelat någon större roll för ett lärosätes ekonomi eller överlevnad.

Sammanfattning

För att kort sammanfatta så handlar rapporten om vad Handelshögskolan bör göra för att kunna erbjuda ekonomutbildningar med sådan kvalitet och relevans att attraktionskraften bland studenter, företag och andra samarbetspartner skall kunna stärkas i en tid av kraftigt ökande konkurrens och omvandlingstryck.

Bolognaprocessens innebörd

Bolognaprocessen handlar om att inrätta ett europeiskt verksamhetsområde för högre utbildning till år 2010. Ordet verksamhetsområde (area) används istället för marknad (market) eftersom synen på högre utbildning som en marknad alltjämt är kontroversiell. Samtidigt är det på många sätt så att Bolognaprocessen handlar om att inrätta en gemensam marknad för högre utbildningar i Europa genom att skapa rörlighet och jämförbarhet. Bolognaprocessens tre mål är just *attraktivitet*, *anställbarhet* och *rörlighet* och tanken är att en ökad konkurrens mellan europeiska lärosäten skall bidra till höjd kvalitet och innovationsförmåga. Detta förväntas i sin tur kunna leda att högskolesektorn på ett bättre sätt bidrar till ekonomisk utveckling och att statliga satsningar på högre utbildning leder till en god ekonomisk avkastning. 'Value for money' är en internationellt gångbar målsättning såväl för statsmakter, studenter som för näringsliv vid utvärdering av olika utbildningsalternativ.

En ny inriktning för den svenska utbildningspolitiken

Att Sverige tillhör de drygt 40 europeiska länderna som har undertecknat fördraget om att införa ett europeiskt verksamhetsområde för högre utbildning medför stora förändringar för den svenska högskolepolitiken. Förändringarna är så stora att tidigare målsättningar behöver omprövas, eller åtminstone underordnas de tre målen attraktivitet, anställbarhet och rörlighet. Så här formulerar sig regeringen (2005, s. 26) i propositionen om Bolognaprocessen:

Med denna proposition skrivs ett nytt blad i svensk utbildningspolitik. Det är viktigt att bygga vidare på de landvinningar som gjorts, men samtidigt måste vi rusta oss för att ta till vara internationaliseringens möjligheter. Regeringen presenterar i denna proposition en politik som skall stärka den svenska högre utbildningens konkurrenskraft. Sverige skall vara ett attraktivt studieland med utbildning av hög kvalitet som utvecklas i linje med den s.k. Bolognaprocessens intentioner.

Sverige som attraktivt utbildningsland innebär enligt propositionen att utländska studenter skall vara benägna att studera och ta examen vid svenska lärosäten. Bolognaprocessens intentioner om attraktivitet, kvalitet och konkurrenskraft skiljer sig därmed på ett fundamentalt sätt från den tidigare svenska högskolepolitiken som har haft en stark inriktning mot regionalpolitisk utjämning där högskolorna har fått en unikt stor roll att försöka vara något av motor för det regionala näringslivet och arbetsmarknaden (af Trolle, 1990: 244). Med minst ett universitet eller högskola per län är antalet studieplatser i förhållande till regionalt befolkningsunderlag unikt rättvist fördelat, i synnerhet ifall Uppsala räknas ihop med Stockholmsregionen.

Antagningssystemet har gjort det möjligt att styra studenter till de mindre och medelstora högskolorna genom att sätta ett tak på antalet utbildningsplatser hos populära lärosäten som ligger betydligt lägre än efterfrågan, medan det i vissa andra fall blir så att mindre populära lärosäten har svårt att fylla sina utbildningsplatser. Om studenternas valmöjligheter ökar blir utbildningarnas attraktivitet central. Efter en tid av kraftig expansion av både utbildningsplatser och lärosäten borde Bolognaprocessen innebära en ökad koncentration och en betydligt skärpt konkurrens om studenterna. Det finns idag 25 ekonomihögskolor i Sverige och i en relativt aktuell utvärdering framhålls behovet av koncentration för att hålla uppe kvaliteten i utbildningen (Högskoleverket, 2002: 25). Frågan är om det är möjligt att upprätthålla attraktiviteten med så många utbildningsplatser i förhållande till lärarkårens storlek som är fallet vid många svenska lärosäten. Ett exempel är Mittuniversitetet som enligt egen uppgift har drygt 15 000 studenter, 1000 anställda men endast 33 professorer. Ett attraktivt universitet på en internationell utbildningsmarknad med detta studentantal borde kanske istället ha 3 000 anställda varav 1 000 professorer?

Utmärkande för den svenska högskolesektorn har också varit att universitetsautonomin är svag där lärosätena i mångt och mycket styrs på samma sätt som andra statliga myndigheter. Detta har lett till att det svenska universitetssystemet alltmer har vuxit samman med välfärdsstaten, genom att högskolor och universitet används som instrument för att implementera en allmän välfärdspolitik. Utrymmet för ett enskilt lärosäte att agera såsom en strategisk aktör har varit begränsad, vilket också märks tydligt i samband med Bolognaprocessen. Lärosätena har t.ex. haft svårt att agera innan erforderliga politiska beslut har fattats. När dessa politiska beslut väl har fattats är tidsutrymmet snävt och Bolognaprocessen har istället gått in i en operativ fas som handlar om att hantera olika praktiska frågor såsom antagningsregler och kursbeskrivningar.

Eftersom den politiska styrningen har varit stark, samtidigt som lärarnas och institutionernas autonomi är stor så har följderna blivit att nivåerna däremellan – fakultets- och universitetsledning – är förhållandevis svaga. Möjligheterna för Handelshögskolan att utgöra en strategisk aktör har varit tämligen begränsad. Men frågan är om inte detta kan komma att förändras till följd av högskolepolitikens nya inriktning? (Se Key Question 2).

Key Question 1: Kommer det att ske en harmonisering av europeisk utbildningspolitik i enlighet med Bolognaprocessens riktlinjer?

En första viktig fråga är huruvida det faktiskt kommer att bli en harmonisering av europeisk utbildningspolitik med betoning på attraktivitet och konkurrens. Mitt svar på detta är ja, åtminstone inom en någorlunda överblickbar tidsperiod (5-10 år). Detta med tanke på att utvecklingen har gått i denna riktning inom många andra samhällssektorer såsom transporter, telekommunikation, kraftproduktion och de flesta varu- och tjänsteområden. Utbildningssektorn är bland de sista att påverkas, men trenden mot ökad konkurrens och ökade krav på prestation är tydlig. Studentpengen är en viktig styrmekanism, framförallt nu när efterfrågan på akademisk utbildning håller på att mättas. Inom forskning märks den ökade betoningen på konkurrens av utbyggnaden av statliga forskningsråd där den stora majoriteten av ansökningar avslås.

Den nya inriktningen på den europeiska högskolepolitiken minskar möjligheterna för andra former av högskolepolitik som inte bidrar till ökad attraktivitet. Istället har Högskoleverket på senare tid betonat vikten av ett förbättrat kvalitetsarbete och ökade krav för examinationsrätt.

De ökade möjligheterna för studenterna att välja lärosäte kommer sannolikt att leda till att vissa lärosäten ges möjligheter att expandera, medan mindre framgångsrika lärosäten kommer att tvingas dra ned på sin verksamhet. Länder som England, Irland och kanske Spanien och Portugal har goda möjligheter att attrahera många utländska studenter så att en värdefull tjänsteexport uppstår. Att Sverige som nation blir en framgångsrik aktör på denna marknad kommer att vara centralt för att hela högskolesektorn skall kunna utvecklas väl. Det är därför mycket som talar för att attraktivitet kommer att ersätta regionalpolitik (och kanske även jämlikhet) som tongivande inslag i den svenska högskolepolitiken, oavsett färg på framtida regeringar. Detta inte minst på grund av att högskolepolitikens huvudinriktning nu har förts upp på EU-nivån vilket minskar de svenska politikernas handlingsutrymme att föra en egen politik.

Key Question 2: Kommer möjligheterna för ett lärosäte att bli en strategisk aktör att öka?

Svaret på denna fråga är med största sannolikhet ja, inte minst mot bakgrund av att möjligheterna till politisk detaljstyrning minskar. Sveriges riksdag och Högskoleverket kan inte på central nivå bestämma hur en enskild utbildning skall vara utformad för att den skall vara attraktiv. Om EU:s intentioner är att skapa en ökad dynamik och konkurrens inom det europeiska området för högre utbildning borde rimligen utvecklingen gå mot att ge enskilda lärosäten ett större ansvar för sin egen utveckling. Det är ju lärosätena som skall konkurrera om studenterna inte nationella regeringar och departement. Bolognaprocessens intentioner att höja kvalitet och attraktivitet genom konkurrens blir ju trubbiga om inte de lärosäten som presterar väl också blir belönade för detta genom att få nya resurser för fortsatt utveckling.

Det är inte heller förvånande om riksdagen, regeringen och Högskoleverket börjar ställa större krav på att rektorer och dekaner verkligen skall börja styra verksamheten. Om det krävs en ökad profilering och kvalitetsförstärkning för att ett lärosäte skall vara attraktivt kommer det att ställas krav på att rektorer och dekaner skall vara kapabla att genomdriva sådana åtgärder. Så kallat akademiskt entreprenörskap kommer förmodligen att skrivas ut som medicin av politiker som vill stärka den svenska högskolesektorns konkurrenskraft.

Utvecklingen förefaller också gå mot en försvagad lärarautonomi. Nya system för tidrapportering, kvalitetssäkring och prestationsuppföljning håller på att göra universitetslärarjobbet mer likt andra kunskapsyrken med en mer påtaglig organisatorisk styrning. I universitet i Oxford har en affärsman utsetts som rektor med uppgift att bryta ned collegestrukturen, med små självständiga enheter. Det relativa vakuumet mellan institution och utbildningsdepartement/högskoleverk håller på att fyllas.

Key Question 3: Bör Handelshögskolan bejaka reformens möjligheter på ett strategiskt sätt eller bör skolan inta en defensiv och systembevarande position?

Denna fråga är av politisk art och handlar mycket om Handelshögskolan skall satsa på att bli en strategisk aktör (på en utbildningsmarknad) eller om skolan och dess anställda skall värna lärarautonomin och institutionernas beslutsmakt. Båda ytterlägen har påtagliga för- och nackdelar, och utgör därför en viktig fråga att diskutera och fatta policybeslut om.

Att vara en strategisk aktör innebär i detta fall att lärosäten behöver fatta beslut om inriktning på de framtida utbildningsprogrammen, vilka studentgrupper som man avser att attrahera och sedan se till att det byggs upp en högkvalitativ och effektiv utbildningsorganisation. En sådan beslutsprocess bör innehålla stora inslag av dialog och kompromisser mellan lokala och centrala synpunkter, liksom att medarbetare på alla nivåer lojalt ställer upp på att genomföra besluten när väl de har fattats.

Motstridiga mål i Bolognaprocessen

Politiska mål är ofta motstridiga och Bolognaprocessen utgör härvidlag inget undantag. Framförallt går det i regeringens proposition att utläsa en önskan att vidmakthålla väsentliga delar av den tidigare svenska utbildningspolitiken i den andra halvan av propositionen. Handelshögskolan bör vara medveten om dessa motstridiga mål och fundera igenom för egen del vilka mål som är viktigast att prioritera i en internationell konkurrensmiljö.

Fokus på anställbarhet eller akademisk excellens?

I Bolognapropositionen antas en masterexamen kräva ett relativt omfattande och självständigt forskningsarbete i en sådan omfattning att behovet av licentiatexamen mer och mindre skall försvinna (Regeringen 2005, s. 124-29). I propositionen framhålls en masterexamen kunna leda till arbete med forsknings- och utvecklingsarbete. En fråga i sammanhanget är i vilken utsträckning som arbetsgivare är intresserade av forskningsförberedda masterstudenter i ekonomi. En intervjuad fackföreningsrepresentant framhöll att behovet var litet av ekonomer som har gått ett femte forskningsorienterat studieår.

En fråga som inte har utretts är hur stor andel av ekonomstudenter som är intresserade av att läsa ett femte utbildningsår ifall detta är mer orienterat mot forskning? Enligt min erfarenhet vill uppsatsstudenter snarare skriva sitt uppsatsarbete kring en praktisk frågeställning snarare än att ta sig an en forskningsrelevant problemställning. Studenterna ser då examensarbetet som något av ett visitkort som signalerar vad man kan och vilken typ av arbete som aspirerar på.

Det är således en viktig fråga att undersöka om en större forskningsorientering ökar studenternas anställningsbarhet och även utbildningarnas attraktivitet. Självklart går det i många fall att förena akademisk och praktisk relevans. Men vi bör vara medvetna om att det lätt kan uppstå en situation där universitetslärares strävan efter att masterutbildningar skall hålla en hög akademisk nivå kan göra utbildningarna mindre attraktiva i studenters och arbetsgivares ögon. Är det anställningsbarhet och attraktivitet som skall premieras kanske det hade varit mer naturligt att ordna större inslag av praktik och täta kontakter med näringslivet. En nyckelfråga för Handelshögskolan är helt klart hur vi på bästa sätt kan förena hög akademisk kvalitet med attraktiva utbildningar som leder till goda anställningar. Det går inte att utgå från att studenter och arbetsgivare vill ha längre och mer forskningsorienterade utbildningar.

Fokus på rörlighet eller kunskapsmässig progression?

Bolognadokumentet ställer tydliga krav på att det skall finnas en tydlig kunskapsmässig skillnad i kunskapsinnehåll och vilka färdigheter som skall bedömas i samband med examination på olika nivåer. Ambitionen att göra masterexamen forskningsorienterad krockar därmed med ambitionen om rörlighet (mobility) till exempel att man kan ha olika inriktningar på sin utbildning på kandidat- och masternivå. Skall Handelshögskolan exempelvis satsa på att rekrytera jurister och ingenjörer, m.fl. till sina masterutbildningar? Är det i så fall möjligt att studenter på två år skall kunna ta en forskningsorienterad examen i ett helt nytt ämne? Eller bör man anpassa kraven på kunskapsmässig progression för att inte motverka rörligheten?

Kraven på tydliga och jämförbara examensbeskrivningar krockar också med regeringens ambition att skapa fler vägar till en kandidatexamen (Rege-

ringen 2005, s. 111). Min egen bedömning är att utvecklingen kommer att gå åt det andra hållet, att det kommer bli allt svårare att plocka ihop sin egen examen, därför att kraven på jämförbara och internationellt gångbara examina inte går att förena med stor valfrihet för studenterna, speciellt inte om de ekonomiska villkoren är så knappa som de är i ekonomisk grundutbildning.

Fokus på breddad rekrytering eller attraktivitet?

Regeringen har också som ambition att rekryteringen till högskolan skall breddas genom att en större andel studenter från invandrar- eller arbetarbakgrund skall antas. Regeringen framhåller till och med att högskolorna bör skapa nya utbildningsvägar för personer som av olika skäl drar sig för att välja långa högskoleutbildningar (Regeringen 2005, s. 112). Här tolkas attraktivitet som en strävan efter att locka studenter som inte annars skulle välja att gå en längre universitetsutbildning, inte att lärosätena skall attrahera studenter från hela världen i en hård konkurrens.

Målet kring breddad rekrytering kan vara svårt att upprätthålla om samtidigt skolans attraktivitet ökar eftersom detta kan leda stigande antagningspoäng, något som motverkar en breddad rekrytering. (Jag utgår här från att studenter med höga betyg inte sällas bort därför att de har invandrar- eller arbetarbakgrund, utan att platserna besätts med studenter med högre betyg). Riktigt attraktiva skolor har mycket lättare att se till att studenterna blir anställningsbara eftersom de kan peka på att skolans studenter utgör ett eliturval och studenternas tillgång till så kallade 'soft skills' är också mer omfattande, till exempel i form av kontakter och kulturell kompetens.

Fokus på anställningsbara kandidater, magistrar eller masters?

Det kanske mest intressanta dilemmat är faktiskt mellan anställbarhet och attraktivitet. En utbildning är attraktiv om studenterna blir anställningsbara, men detta minskar attraktiviteten för påbyggnadsutbildningar. Finns det till exempel särskilt många studenter, som efter 15-16 år i skolbänken som skulle tacka nej till ett arbete med goda karriärmöjligheter för att istället ta studiemedel för att bli master? Rimligen ökar efterfrågan på masterutbildningar om studenter har svårt att få jobb efter erhållna kandidat- och magisterexamina. Om så är fallet minskar nog lärosätets totala attraktivitet. Bologna-propositionen är tydlig när det gäller kandidatutbildningarna; de skall inte vara ett steg på vägen till en konkurrenskraftig utbildning, utan de skall vara fullgoda utbildningsalternativ som leder till relevanta anställningar. Om Bologna-processen målsättning lyckas härvidlag så innebär detta att kandidatprogrammen blir den stora volymprodukten medan mastersprogrammen utgör ett specialiseringsalternativ i pyramidens topp. Arbetsgivare kommer knappast att värdesätta masterexamen särskilt

högt ifall de utvecklar en uppfattning att det är den sämre halvan studenter som väljer att läsa vidare på masternivån. En masterexamen blir nog endast riktigt attraktivt ifall den kan leda till anställningar som inte är möjliga att erhålla med kandidat- och magisterutbildningar. Detta kan vara fallet ifall mastersexamina är mer specialiserade, mer exklusiva när det gäller studentantal och mer intellektuellt krävande. I annat fall kommer marknadens dom att vara negativ till mastersexamina genom en låg studenttillströmning.

Sammanfattning

Bolognaprocessen innebär med största sannolikhet ett trendbrott inom svensk utbildningspolitik. De mest betydelsefulla förändringarna är att det institutionella ramverket nu formuleras på EU-nivån, vilket gör nationella politiska ambitioner mindre inflytelserika, samt att inriktningen på den nya politiken handlar om att skapa en marknad för högre utbildning där de europeiska nationerna och deras lärosäten konkurrerar om studenterna, både de från det egna landet, från Europa eller från övriga världen. Dessa förändringar i sin tur kommer med största sannolikhet innebära betydligt större möjligheter för det enskilda lärosätet att agera strategiskt. Förmodligen kommer lärosätenas förmåga att agera målinriktat och strategiskt även bli avgörande för hur väl lärosätena kommer att lyckas i sin strävan med att skapa attraktiva utbildningar och därigenom bli framstående europeiska utbildningsinstitutioner.

Kunder, konkurrenter och marknadspositionering

I arbetsmaterialet *Se om ditt företag* (SAF 1984) uppmanas företagsledningarna bland annat att fundera igenom följande frågor:

- Utvecklas marknaden för företagets produkter på ett tillfredställande sätt?
- Utvecklas företaget positivt i förhållande till konkurrenterna?
- Har företaget genom sina produkter fått en egen profil?
- Inriktas försäljningen medvetet på den kategori av kunder som företaget vill ha?

Denna typ av frågor framstår som onaturliga att ställa ifall man byter ut ordet företag med högskola/universitet. Konsekvenserna av Bolognaprocessen gör det emellertid angeläget för ett lärosäte att fundera i dessa banor, då det på lite längre sikt kan vara högst osäkert om det finns en kö av kvalificerade studenter som vill bli antagna, något som tidigare har varit en självklarhet i det svenska universitetsväsendet, åtminstone när det har gällt yrkeslivsförberedande utbildningar. Möjligheterna till expansion och ytterligare resurser blir också avhängigt lärosätets förmåga att attrahera många och duktiga studenter.

Tillgången på studenter från Sverige kommer dessutom att gå ned kraftigt efter år 2010 på grund av ett lågt barnafödande under 90-talet, vilket kommer att ställa till stora problem för många ekonomutbildningar.

Utbud på ekonomutbildningar

Ekonomutbildningar har hört till de mest expansiva utbildningsinriktningarna i den svenska högskolesektorn eftersom dessa har varit efterfrågade av både studenter och arbetsgivare och samtidigt varit relativt enkla att sätta upp och billiga i drift. Idag ges utbildning av ekonomer vid landets samtliga universitet och högskolor, ett antal specialiserade högskolor såsom Lärarhögskolan i Stockholm eller Chalmers undantagna. Totalt rör det sig om 25 lärosäten fördelade över riket från Malmö till Luleå, minst en ekonomhögskola per län. I en nationell utvärdering av företagsekonomiska utbildningar (Högskoleverket 2002:25) poängteras behov av konsolidering för att hålla upp kvaliteten då de flesta skolor saknar resurser för att ge ett brett urval av fördjupningsinriktningar och kurser på magisternivå.

Ekonomutbildningarnas expansion kan illustreras med att andelen ekonomer av det totala antalet utexaminerade akademiker har ökat från drygt 3 % 1977 till 11% år 2004. Totalt är det drygt 5000 personer per år som kommer ut på arbetsmarknaden efter avklarad utbildning. Detta är betydligt fler än pensionsavgångarna och cirka 20% större än rekryteringsbehovet enligt Högskoleverket (Storm 2006). Fackföreningen Civilekonomerna uppmanar studenterna att vänta med att ta ut examensbevis innan de har fått jobb eftersom arbetsgivare föredrar arbetssökanden med färskta examina (Ekelund 2003). Den osäkra arbetsmarknadssituationen bidrar till att studenterna blir mer strategiska, de väljer skola, fördjupningsinriktning och examensarbete, mm som ett led i sin strävan att förbättra de egna chanserna att erhålla en anställning efter utbildningen. Den relativa överproduktionen av ekonomer har lett till ett sjunkande söktryck då attraktiviteten i ekonomutbildningar i studenternas perspektiv till stor del har bestått i ett antagande att utbildningarna skapar möjligheter till att man kan få välbetalda anställningar och goda karriärmöjligheter efter examen. (Få läser t.ex. företagsekonomi eller nationalekonomi av purt intresse, utan den stora massan av studenter hoppas kunna ha glädje av utbildningen i framtida anställningar).

Jag är övertygad om att Bolognaprocessen kommer att innebära ett slut på den geografiska expansionen av ekonomutbildningar. En hårdare konkurrens om studenterna kommer att tvinga de flesta lärosäten att höja sin kvalitet och såväl vinnare som förlorare kommer att uppstå till följd av den nya konkurrensen. Att förse det egna länet med ekonomer kommer inte att vara tillräckligt, lärosätena behöver specialisera sig mer och ägna betydligt större resurser på marknadsföring.

Vart tar studenterna vägen?

I en aktuell undersökning av Civilekonomerna (2005) tillfrågades cirka 3500 civilekonomer som examinerades under 2001 om deras arbetsuppgifter, karriärutveckling, mm. Enkätundersökningen visar att relativt få studenter lämnar Sverige för arbete utomlands och att en stor andel av studenterna stannar kvar i lärosätets geografiska region. Detta mönster är särskilt utpräglat i storstadsregionerna men förekommer över hela landet. Således arbetar 93 % av studenterna från Stockholms universitet i Stockholmsregionen medan ungefär 70 % av studenterna från de västsvenska högskolorna jobbar i Västsverige. Den enda mer påtagliga flyttströmmen går till Stockholmsregionen dit inte mindre än 43 % av civilekonomerna är verksamma. 20 % av studenterna från Handelshögskolan i Göteborg arbetar i Stockholmsregionen, en jämförelsevis låg siffra som tyder på att en hög andel av 'våra' studenter föredrar att stanna kvar i Göteborg efter examen.¹ I ett universitetssystem som erbjuder studenterna stora valmöjligheter kan rörligheten att öka, kanske inte minst genom att arbetsgivare blir mer kunniga om vilka skolor som har en hög attraktivitet och renommé.

Majoriteten av Handelshögskolans civilekonomer arbetar i större företag och organisationer, 55 % arbetar hos arbetsgivare med mer än 1000 anställda, 20 % arbetar i medelstora företag (101-1000 anställda) och 25 % i småföretag med upp till 100 anställda. 86 % av studenterna från HHG arbetar i den privata sektorn, en relativt hög andel.²

Marknadsandelar och marknadsposition

Ekonomihögskolornas expansion i Sverige har inneburit att de tidigare så dominerande Handelshögskolorna i Stockholm och Göteborg kraftigt har tappat marknadsandelar. För Handelshögskolan i Göteborgs del så har marknadsandelen för nyantagna studenter gått ned från cirka 30 % år 1965, 15 % 1985, 12 % 1990 till endast drygt 4 % 2002 (Ekelund 2003).

Att mäta marknadsandel i form nyantagna studenter kompliceras emellertid av det faktum att Handelshögskolorna i Göteborg och Stockholm, liksom Stockholms universitet har förhållandevis fler studenter på fördjupningsnivå än andra lärosäten. Marknadsandelen för Handelshögskolan i Göteborg för 2002 ökade till drygt 6 % om man räknar antalet helårsstudieplatser inom företagsekonomi, det största av ekonomiämnena.

¹ Andelen studenter som hamnar i Stockholmsregionen var i jämförelse 65 % från Uppsala universitet, knappt 50 % från Linköpings universitet och en tredjedel från Lunds respektive och Umeå universitet.

² Andelen studenter som arbetar inom den privata sektorn varierade från 92 % (Handelshögskolan i Stockholm) till 55 % (Högskolan i Skövde).

Tabell 1: Helårsstudieplatser i företagsekonomi år 2000

| | AB-nivå | CD-nivå | Totalt antal |
|------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| 1. Stockholms universitet | 1069 (9%) | 1426 (21%) | 2495 (14%) |
| 2. Lunds universitet | 748 (7%) | 656 (9%) | 1404 (8%) |
| 3. Handelshögskolan GU | 491 (4%) | 641 (9%) | 1132 (6%) |
| 4. Örebro universitet | 736 (7%) | 378 (5%) | 1114 (6%) |
| 5. Södertörns högskola | 802 (7%) | 179 (3%) | 981 (5%) |
| 12. Handelshögskolan i Sthlm | 298 (3%) | 469 (7%) | 767 (4%) |
| Totalt | 11302 (100%) | 6906 (100%) | 18208 (100%) |

Källa: Högskoleverket (2002)

Handelshögskolan i Göteborg har en stark marknadsposition och om studenternas preferenser hade fått styra i högre grad hade skolan kunnat öka sin marknadsandel.

I en relativt aktuell ranking som har sammanställts av Veckans affärer (Ekelund 2003) rangordnades de 25 ekonomihögskolorna i Sverige. Handelshögskolan i Göteborg hamnade då på en klar andraplats (se tabell 2):

Tabell 2: Ranking av svenska ekonomihögskolor

| Lärosäte | Antagningspoäng | Medianlön | Totalpoäng ³ |
|---|-----------------|-----------|-------------------------|
| 1. Handelshögskolan i Stockholm | 19,74 | 44 400 | 4,53 |
| 2. Handelshögskolan vid GU | 18,91 | 38 200 | 4,26 |
| 3. Ekonomihögskolan vid Lunds universitet | 17,82 | 36 000 | 4,13 |
| 4. Uppsala universitet | 17,82 | 37 200 | 3,93 |
| 5. Stockholms universitet | 18,20 | 35 600 | 3,83 |
| 6. Linköpings universitet | 16,89 | 34 800 | 3,63 |
| 7. Handelshögskolan vid Umeå universitet | 15,90 | 32 500 | 3,37 |
| 8. Internationella Handelshögskolan i Jönköping | 16,15 | 28 300 | 3,20 |
| 13. Högskolan i Borås | 15,52 | 24 000 | 2,67 |
| 15. Högskolan i Halmstad | 15,47 | 24 800 | 2,47 |
| 24. Högskolan Väst (fd HTU) | alla | 24 000 | 1,63 |
| 25. Högskolan i Skövde | 13,89 | 25 000 | 1,13 |

Vare sig man rangordnar efter antagningsbetyg, lön efter examen eller resurser per student så blir listan ungefär den samma. Speciellt anmärkningsvärt är det mycket påtagliga sambandet mellan marknadsposition och hur länge som lärosätet bedrivit ekonomutbildning. Handelshögskolan i Stockholms är äldst med sina nästan 100 verksamhetsår (1909), tvåa är Handelshögskolan i Göteborg från 1923,

³ Totalpoängen består av en sammanvägning av attraktivitet hos näringsliv och studenter, lön efter utbildning och resurser per student.

på delad tredje plats är Lund och Uppsala där företagsekonomiska institutioner inrättades 1958, medan Stockholms universitet och Umeå universitet startade med civilekonomutbildning på mitten av 60-talet.

Key Question 4: Vilka är Handelshögskolans främsta konkurrenter?

Av tradition har också de lärosäten som ligger i toppen i tabell 2 ansetts vara de mest betydelsefulla konkurrenterna, i synnerhet Handelshögskolan i Stockholm. I ett perspektiv som inkluderar Bolognaprocessens ambitioner finns det anledning att även betrakta ekonomihögskolor i övriga Europa som konkurrenter. Då går det att konstatera att marknadspositionen för Handelshögskolan i Göteborg är ganska svag, i synnerhet i relation till lärosäten som har lång erfarenhet av att erbjuda MBA-utbildningar för en internationell studentpopulation. I en översikt av bra europeiska 'Business Schools' i affärstidningen Business Week nämndes bara tre nordiska lärosäten, nämligen handelshögskolorna i Helsingfors, Köpenhamn och Stockholm.⁴

I ett än bredare perspektiv konkurrerar ekonomutbildningar med andra utbildningar som erbjuder goda karriärmöjligheter såsom civilingenjör- och juristutbildningar. Många studenter väljer de utbildningar som ser ut att ge den bästa ekonomiska avkastningen eller de mest intressanta karriärmöjligheterna, och avkastningen på ekonomutbildningar har sjunkit i takt med att lönerna har pressats ned till följd av den rikliga tillgången på civilekonomer. Att vara nummer två i Sverige på ekonomutbildningar räcker inte ifall de riktigt duktiga studenterna kommer fram till att ekonomutbildningarna i Sverige inte riktigt håller måttet eller att överproduktionen av ekonomer får karriärintresserade studenter att välja andra utbildningsinriktningar.

Key Question 5: Hur kan Handelshögskolans marknadsposition stärkas på en europeisk marknad för högre utbildning?

Detta är en mycket viktig, men samtidigt svår fråga, som kräver tankearbete och aktiviteter inom många olika områden för att kunna hanteras väl. Eftersom många lärare och forskare är skeptiska till att använda begreppet varumärke på det egna lärosätet och eftersom begreppet på sätt och vis är missvisande, då vi inte säljer en distinkt produkt som mobiltelefon eller hamburgare, kan istället begreppet renommé användas, vilket ju ofta används för att beskriva prestigefulla akademiska lärosäten såsom Cambridge eller Harvard.

Ett lärosätes renommé skapas både av historien och vad som sker för stunden. En lång historisk tradition (1) som innehåller många kända professorer och alumner är en viktig aspekt. Min uppfattning är att HHG

⁴ Se: 2004 B-School profiles and ranking (www.businessweek.com/bschools704/geographic.htm#w_europe)

kan bli bättre på att vårda sin historia, även om positiva initiativ har tagits såsom 80-års jubileet och Vårfesten. Vi kunde till exempel vara bättre på att lista alla Handelshögskolans hedersdoktorer och doktorer, alumner, åtminstone kvantitativt. Vi får inte utgå från att vår omvärld känner till vår historia och bedrifter. Varje årsredovisning kunde till exempel ägna ett par sidor åt att beskriva viktiga årtal i skolans historia som kan förmedla en översiktsbild över vad vi har åstadkommit. Produktionen av 500? doktorer (hur många är de?) och 30.000 (?) alumner kan förmedla bilden av att vi har gjort och alltså gör en betydelsefull samhällsgärning.

En annan viktig faktor är akademisk excellens (2). Såsom en enhet vid Göteborgs universitet förekommer HHG inte på internationella rankinglistor och då dessa rankinglistor har en slagsida mot naturvetenskap och medicin är det så gott som omöjligt för HHG att göra sig gällande genom hög artikelproduktion och citeringsfrekvens (Cavallin och Lindblad, 2006). Däremot finns det möjlighet att anställningar av framstående forskare kan bidra till att skapa en bild av HHG som en internationellt framstående Handelshögskola.

En tredje betydelsefull faktor är en tydlig och distinkt profil. Göteborgs universitet har en bred verksamhet och har en tämligen otydlig profil. Värdet av en tydlig och distinkt profil kan illustreras med en jämförelse med Chalmers som är ett betydligt mindre lärosäte än Göteborgs universitet, men som ändå har ett starkare renommé. Det starkaste enskilda profilområdet inom Göteborgs universitet är medicin, d.v.s Sahlgrenska akademien. Då det är svårt att tänka sig att Göteborgs universitet kan skapa sig en tydlig profil utan att först stöta bort betydande delar av verksamheten är det en god idé att låta enskilda delar av Göteborgs universitet profilera sig såsom att Harvarduniversitetets renommé till stor del skapas av framgången hos enheterna Harvard Business School, Harvard Law School och Harvard Medical School.

En viktig fråga i sammanhanget är naturligtvis vad som HHG:s distinkta profil består av och kan bestå av. Bland näringslivet, och även bland studenter, verkar "handelshögskoleprofilen" dominera, medan många anställda föredrar en profil som mindre kopplas till yrkesutbildning och affärsverksamhet, utan mer till samhällsvetenskaplig universitetsforskning. Mera av universitet och mindre av handelshögskola således, men är det verkligen möjligt att göra om Handelshögskolan till en typisk samhällsvetenskaplig fakultet? Alltsedan slutet av 60-talet har arbetet pågått med att slipa bort Handelshögskolans särart, både från politiskt håll och av många lärare (af Trolle, 1996). Bland näringsliv och alumner lever emellertid alltså bilden av en relativt välrenommerad yrkesutbildning i synnerhet av civilekonomer. Varför inte vårda och förstärka denna uppfattning då den tillhandahåller en tydlig och på många sätt också en attraktiv profil?

En fjärde faktor, och kanske den som är allra viktigast, är att HHG erbjuder efterfrågade utbildningsprogram av hög kvalitet. Vad som är en bra utbildning kommer att avgöras av studenternas utbildningsval snarare

än av universitetslärarnas preferenser i det framtida utbildningslandskapet. Programmen måste både vara aktuella och tidlösa på samma gång så att utbildningarna upplevs som relevanta såväl på kort sikt som i framtiden. Utbildningarna bör så att säga vila på en stabil grund och även om omvärlden och yrkespraktiken förändras skall alumnerna ha en god grundläggande kunskapsbas att basera sin yrkesroll på.

En femte faktor av stor betydelse är hantering av omvärldsrelationer, till exempel i form av samarbeten med näringsliv och förvaltning, i termer av externutbildning och externa föredrag och konferenser. Det finns anledning att dra nytta av att HHG har en betydligt större andel bland alumner än ekonomhögskolorna i allmänhet jämfört med vår nuvarande studentandel. Många alumner har nu nått höga positioner och detta bör ses som en värdefull, om än tidsbegränsad resurs, eftersom beslutsfattare med civilekonomexamen i framtiden inte kommer att i så stor utsträckning ha läst på Handelshögskolan i Stockholm, HHG eller kanske även Lunds universitet som idag.

En sjätte betydelsefull faktor för en skolas renommé är storleken på skolan och attraktiviteten på den stad i vilken skolan är belägen. Här har Handelshögskolan flera konkurrensfördelar. Göteborg och Sverige är naturligtvis inte attraktivt för alla studenter världen över, men kan säkerligen attrahera tillräckligt många studenter för att skolan kan erhålla en god studentpopulation ifall utbildningarna håller en hög kvalitet. HHG tillhör definitivt de ledande i Sverige tillsammans med Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet samt Stockholms universitet. I den konfidentiella EQUIS-utvärderingen framhålls också att HHG har en tillräckligt stor lärarstab för att kunna bedriva en högkvalitativ utbildning.

Göteborg är en attraktiv studieort och hamnar numera i topp bland de orter som svenska studenters helst vill studera vid. Göteborg har en trevlig och gemytlig atmosfär, är välordnad, många pratar begriplig engelska och är omgiven av relativt ren och orörd natur. Göteborg kan också upplevas som exotiskt för många utländska studenter, det finns ju bara fyra städer på jordklotet som är större än Göteborg som ligger ännu längre norrut. Ett lärosäte måste inte heller ligga i en internationell storstad för att vara attraktiv, det kan till och med finnas nackdelar med detta, såsom att boendekostnaderna i städer som London och Paris, och även i mindre storstäder som Frankfurt och Bryssel kan bostadskostnaderna bli orimligt höga för många studenter, om det överhuvudtaget finns lägenheter att tillgå.

För att Handelshögskolan skall kunna arbeta målmedvetet med att stärka skolans renommé som utbildningsinstitution finns det behov av att fastslå ansvar och tillse att det finns resurser att tillgå. Ett förslag är att ge Partnerskapsprogrammet ett mer tydligt och utökat ansvar för att hantera externa relationer på ett sådant sätt att omvärldens förtroende för och uppskattning av Handelshögskolan stiger. Men allra viktigast i sammanhanget är att Handelshögskolans beslutande organ fattar sådana beslut att skolans profil och attraktivitet kan stärkas.

Behovet av att slå vakt om Handelshögskolans marknadsandel

Om marknadsandelarna för HHG fortsätter att sjunka kommer detta sannolikt att påverka skolans marknadsposition negativt. Det finns flera skäl till att trenden med en fallande marknadsandel bör brytas. För det första så finns naturligtvis en koppling mellan studentantal och intäkter och därmed skolans förmåga att avlöna lärare. För det andra så behövs ett relativt stort antal studenter för att upprätthålla ett rikt utbud av fördjupningsalternativ. För det tredje innebär många studenter många före detta studenter (alumner) i framtiden, personer som kan tänkas vara villiga att ta del av olika aktiviteter, att stödja skolans verksamhet och att bidra till skolans renommé. Många alumner bidrar till att göra skolan välkänd i näringslivet och gör det lättare för nytexaminerade studenter att få goda anställningar, då rekryterare hellre rekryterar studenter från välkända lärosäten och i ännu större grad från lärosäten som de har personlig erfarenhet från. För det fjärde blir det lättare att få resurser till marknadsföring ifall verksamheten är omfattande. Framförallt utanför Sveriges gränser är det viktigt för att utveckla skolans renommé och att öka potentiella studenters kännedom om skolan.

Vid tidigare reformer har Handelshögskolan minskat undervisningen på AB-nivån till förmån för CD-nivån, bland annat i förhoppningen att de mindre högskolorna skulle nöja sig med att ge utbildning på AB-nivån och sedan slussa över studenterna till HHG. Men de mindre högskolorna strävar ju som bekant efter att nå universitetsstatus och de är inte benägna att frivilligt gå in i juniorpartnerförhållanden med etablerade universitet. (Mindre högskolor vill ju till och med ha examinationsrätt för doktorer, till synes oavsett om de har ekonomiska och personella resurser för detta).

När nu så gott som alla mindre högskolor har rätt att utbilda magistrar är det viktigt att vi denna gång försöker slå vakt om studentvolymen på kandidatnivån och försöker höja marknadsandelen där eftersom det är här, och på magisternivån, som de stora studentvolymerna kommer att finnas.

Behov av att bygga upp mer systematisk marknadsinformation

På en mer konkurrensutsatt marknad än dagens finns det i betydligt större utsträckning behov av att samla in marknadsinformation, i synnerhet ifall lärosätets attraktivitet påverkar hur många studenter som blir antagna. Frågor som är angelägna att bygga upp systematisk kunskap kring är:

- Vilka faktorer är viktiga för studenterna (både svenska och utländska studenter) vid val av lärosäte och utbildningsinriktning?
- Varför väljer studenter att läsa just på Handelshögskolan?
- Vilka kriterier använder arbetsgivare (svenska och utländska arbetsgivare)

vid rekrytering av nyutexaminerade ekonomer och liknande akademikergrupper?

- Vilka uppfattningar har arbetsgivare om Handelshögskolans ekonomutbildningar och studenter?
- Inom vilka områden behöver Handelshögskolan förbättras? Vilka uppslag till innovationer och nya program, mm, för att höja efterfrågan på skolans utbildningar och övriga tjänster finns det idag?

Att göra marknadsundersökningar är ett populärt ämne för examensarbeten inom marknadsföringsfördjupning och kanske är studenter intresserade av att göra marknadsundersökningar för Handelshögskolan? Överhuvudtaget tror jag att Handelshögskolan skulle kunna få god nytta av att anlita studenter för olika utredningsuppdrag i samband med deras examensarbeten i fall det finns rutiner för att hantera detta.

Sammanfattning

Bolognaprocessen kommer att innebära en kraftigt ökad konkurrens om studenterna och kommer förmodligen att leda till stora förändringar beträffande utbildningsinriktning, utbildningskvalitet och studentvolymerna inom svensk ekonomutbildning. Det finns därför ett behov av att säkerställa att Handelshögskolan utvecklas positivt i förhållande till övriga lärosäten både nationellt och internationellt.

Av tradition har Sverige utgjort marknaden och Västsverige har varit hemmamarknaden för Handelshögskolan. I framtiden bör förmodligen Sverige, eller på sikt t.o.m. Norden ses som hemmamarknad. Erfarenheter från andra företags internationalisering tyder på att internationaliseringen bör ske gradvis, och att arbetet bör inriktas på att vara en attraktiv utbildning för studenter från de övriga nordiska länderna, Tyskland, Polen, Baltikum och kanske Ryssland.

Då det i första hand är kandidat- och magisterprogrammen som har de stora utbildningsvolymerna är det av största vikt att HHG tar fram attraktiva utbildningar på dessa nivåer och att dessa program också utnyttjas aktivt för att skapa en distinkt profil och ett gott renommé åt skolan.

Förslag till åtgärder:

- Att ett målinriktat arbete för stärka skolans renommé och marknadsposition påbörjas och att Partnerskapsprogrammet ges ansvar för genomförandet av stora delar av detta arbete.
- Att ett arbete inleds med att inskaffa mer systematisk kunskap om information om arbetsgivares och studenters uppfattningar och önskemål om Handelshögskolans och andra lärosätens ekonomutbildningar.
- Att Handelshögskolan verkar för att skolan kommer med på internationella rankinglistor över ekonomutbildningar och att det finns attraktiva

- kursbroschyrer och en attraktiv hemsida på engelska.
- Att Handelshögskolan tack vare ett högt söktryck och högkvalitativa utbildningar skall framstå som en av Norra Europas ledande ekonomihögskolor.
 - Att Handelshögskolan framstår som en attraktiv utbildningsinstitution, även i ett internationellt perspektiv.
 - Att Handelshögskolan förbereder sig för att expandera antalet studieplatser inom de valda utbildningsområdena.

Produkter: Utbildningsprogram på kandidat-, magister- och masternivå

I Civilekonomernas undersökning om vad som händer med studenterna efter examen framgår det att företagsekonomi var huvudämne för 89% av studenterna, medan 7% valde nationalekonomi som huvudämne (Civilekonomerna, 2005). Det var ingen märkbar skillnad mellan dessa grupper när det gällde förmågan att få arbete efter examen, ej heller löneutveckling. Däremot arbetade en större andel av de nationalekonomerna inom den statliga sektorn och i Stockholmsregionen.

Tabell 3: Fördjupningsinriktning hos tillfrågade civilekonomer

| | Andel |
|---|-------|
| Marknadsföring | 27% |
| Redovisning | 26% |
| Finansiering/finansiell ekonomi | 12% |
| Organisation/management | 11% |
| Ekonomistyrning | 9% |
| Annan fördjupning eller ämnesinriktning | 15% |

En tredjedel av studenterna i Civilekonomernas undersökning (33%) arbetade med budgetering, ekonomisk planering och redovisning, medan 19% arbetade med finansfrågor och 14% med marknadsföring. Civilekonomernas arbetsuppgifter stämmer således relativt väl överens med ekonomutbildningarnas fördjupningsprofil, även om det tycks som om marknadsföringsfördjupningen är mer populär än arbetsmarknadens behov, medan det omvända gäller till viss del för fördjupningsområdena redovisning, finansiering och ekonomistyrning. Det är värt att notera att det största arbetsområdet för civilekonomer, åtminstone sedan 60-talet har varit budgetering, ekonomisk planering, finansiering och redovisning, följt av marknadsföring och allmän administrativ styrning (som kan fångas upp av fördjupningsområdet organisation/management) (Engwall 1994: 61). Trots att arbetslivet och näringslivet har förändrats påtagligt sedan 60-talet finns det ett stabilt mönster i vad som är civilekonomernas huvudsakliga

arbetsfält. Denna stabilitet gör att dimensionering av fördjupningsinriktningar kan göras med ganska god precision. Och det tycks även som att studenterna har förmåga att göra realistiska bedömningar vid val av fördjupningsinriktning med tanke på att det är en stor överlappning mellan val av fördjupning och arbetsuppgifter efter examen.

Key Question 6:

Vad krävs för att göra studenterna anställbara?

En av de viktigaste målsättningarna i Bologna-reformen är som tidigare nämnts att en så stor andel som möjligt av studenterna skall finna relevanta anställningar (inklusive anställning som företagare) efter examen. Enligt EQUIS-utvärderingen så får knappt 90% av studenterna jobb inom sex månader efter avslutad utbildning vilket är en ganska god siffra. Detta kan jämföras med att 80 respektive 82 % av ekonomie kandidater och magistrar examinerade läsåret 2000/01 var etablerade på arbetsmarknaden 2002 enligt Statistiska centralbyrån (SCB). Dessa siffror kan även jämföras med andra stora akademikergrupper:

Tabell 4. Andel akademiker med examen 2001/2002 som etablerade på arbetsmarknaden år 2002 i vissa yrken

| | Antal examinerade | Därav etablerade |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Läkare | 690 | 93% |
| Sjuksköterska | 2878 | 91% |
| Dataingenjör | 1120 | 86% |
| Maskiningenjör | 1009 | 86% |
| Ekonomie magister | 1932 | 82% |
| Jur. kandidat | 1147 | 80% |
| Ekonomie kandidat | 1147 | 80% |
| Magisterexamen samhällsvetare | 536 | 73% |
| Kandidatexamen samhällsvetare | 438 | 66% |
| Konstnärlig examen | 178 | 33% |

Värt att notera är att personer med magisterutbildning är något mer framgångsrika på arbetsmarknaden och att ekonomer lyckas bättre än samhällsvetare. Däremot var utbildningspremien för magisterutbildningen i Civilekonomernas undersökning liten (mellan 500-1000 kronor per månad, vilket framstår som en tämligen måttlig årlig löneökning för en akademiker i början av sin yrkeskarriär). De studenter som får jobb direkt efter kandidatexamen förefaller därmed vinna i livsinkomst på detta. Trots detta så har ekonomie magisterexamen fått en stark ställning genom att det är dubbelt så många som tar magisterexamen jämfört med bara kandidatexamen. Svårigheten att få en anställning med bara en kandidatexamen i bagaget är en viktig förklaring till magisterexamens popularitet.

Formell examen och den i Sverige väl etablerade titeln civilekonom har ett stort symbolvärde vid rekryteringar och för studenterna kan själva

titeln vara lika eftertraktad som de formella kunskaper som utbildningen förmedlar. Detta ligger i linje med en samhällsutveckling där värdet av formell utbildning minskar i allmänhetens ögon i takt med att det är relativt många individer som besitter höga formella meriter och att formell kunskap i form av böcker och hemsidor är mer tillgänglig än tidigare (jfr Alvesson, 2006). Istället har betydelsen av 'soft skills' ökat, speciellt med avseende på kommunikations- och samarbetsförmåga och hur väl en individ klarar av att passa in i olika sociala miljöer. Bland formella meriter har goda kunskaper i engelska blivit viktigare.

Det mesta tyder på att både studenter och arbetsgivare i Sverige även framöver kommer att sätta stort värde på att Handelshögskolan utbildar personer som får rätten att kalla sig för civilekonomer, trots att Bolognareformen betonar internationellt gångbara examensbeteckningar. Regeringen och riksdagen har med samtliga riksdagspartiers stöd röstat igenom att civilekonomtiteln skall kopplas till en yrkesexamen på magisternivå. Detta ger de mindre högskolorna möjlighet att specialisera sig på att ge fyrfåriga civilekonomutbildningar. Även om Civilekonomerna vill att denna titel skall kunna översättas till Master of Science in Business Administration kommer den förmodligen att klassificeras som en Bachelor-examen av många utländska arbetsgivare och lärosäten. Däremot är det sannolikt att det för studenter med denna examen kommer att räcka med en ettårig utbildning på masternivån för att kunna erhålla en internationellt gångbar mastersexamen.

Det är ännu osäkert vilken attraktionskraft som masterexamen kommer att få på den svenska arbetsmarknaden. Vissa arbetsgivare kommer att värdesätta studenternas ökade intellektuella färdigheter, medan många andra arbetsgivare säkerligen inte kommer att se något speciellt värde med ett femte, forskningsorienterat, studieår. En intervjuad facklig ombudsman framhöll att han inte såg något behov av masterutbildade ekonomer, då arbetsgivare som är i behov av akademisk kompetens redan idag har många forskarutbildade personer att tillgå. Om det blir en utbildningspremie med masterexamen så är risken stor att denna blir så låg att studenterna förlorar i livsinkomst med ett femte utbildningsår, åtminstone på den svenska arbetsmarknaden.

För de studenter som siktar på en karriär utanför Sverige ser bilden annorlunda ut, då en masterexamen i många länder smäller betydligt högre än en kandidatexamen samtidigt som magisterexamen där har en oklar status. Men det finns anledning att fråga sig varför svenska studenter som vill göra karriär utomlands överhuvudtaget bör läsa sin masterutbildning i Sverige och inte i till exempel England, Frankrike eller Schweiz. Den internationella rörlighet som Bolognareformen underlättar gör det troligt att många svenska studenter kommer att välja att läsa sin kandidatexamen i Sverige men eventuella mastersexamen utomlands.

Key Question 7: Hur skall tyngdpunkten vara mellan kandidat-, magister- och masternivå?

Under hösten 2005 fanns det ganska stora meningsmotsättningar om huruvida skolan skulle ge fyraåriga utbildningsalternativ. Delar av Handelshögskolans ledning ansåg att skolan endast skulle ge institutions-övergripande tvååriga masterprogram, medan representanter för den företagsekonomiska institutionen ville erbjuda möjligheter för studenter att läsa ett fjärde profilerings- och fördjupningsår som skulle leda till en magister/civilekonomexamen. Ledningsrepresentanterna för Handelshögskolan framhöll att möjligheten för studenterna att läsa en fyraårig utbildning skulle kunna slå undan benen för satsningen på masterprogrammen. Samtidigt ansåg Handelshögskolans ledning att den nya masterexamen gjorde studenterna mycket bättre rustade för en internationell karriär.

Enligt min uppfattning finns det en viss logik i Handelshögskolans lednings sätt att argumentera, men på en mer konkurrensutsatt marknad framstår vägvalet som oklokt. Visst finns det en risk att Volvos satsningar på stadsjeepar går ut över försäljningen av herrgårdsvagnar och att Volvos försäljning av stadsjeepar hade gynnats av att tillverkningen av herrgårdsvagnar läggs ned. Men om bilköparna (studenterna) helst vill ha en herrgårdsvagn (magisterexamen) och inte en stadsjeep (masterexamen), och om Volvo inte tillverkar herrgårdsvagnar, så är risken överhängande att bilköparna köper en herrgårdsvagn från en konkurrent istället för att köpa Volvos stadsjeep. Många studenter är inte villiga att läsa fem hela år, antingen av ekonomiska skäl eller av skoltrötthet. Fem år på universitet innebär för de flesta studenter 17 år på skolbänken, ofta i en följd. Inte undra på att studenterna längtar efter att få komma ut i arbetslivet.

Det enda förnuftiga sättet att agera på en konkurrensutsatt marknad, under förutsättningar att man har resurser till det, är att kunna erbjuda en varierad produktpalet som är anpassad efter olika studentpreferenser. Rent resursmässigt är det inget problem att erbjuda magisterutbildningar eftersom vi redan gör det och att detta till och med är den största examensformen. Om masterexamen blir den dominerande examensformen kan Handelshögskolans produktionsapparat koncentrera sig på att ge masterutbildningar, men detta kan bara ske under förutsättningar att studenterna väljer detta. En pågående undersökning av civilekonomers och civilingenjörers orientering mot anställbarhetsdoktrinen som jag genomför tillsammans med Airi Rovio-Johansson visar på att båda dessa akademikergrupper har en stor förmåga och beredvillighet att ta ansvar för egen anställbarhet och karriärutveckling (Rovio-Johansson & Tengblad 2006). Enligt vår uppfattning har högskolestudenter en större förmåga att fatta informerade beslut om sin egen framtid än vad en skolledning eller enskilda lärare sannolikt har. Det är studenternas tid, intressen och pengar det rör sig om, därför ställer de sig hela tiden frågan hur relevant olika utbildningsinslag är och generellt sätt är det endast studenterna själva som kan svara på frågan vad som är en lämplig utbildningsinriktning för dem.

Ett förslag till ny utbildningsstruktur

I detta avsnitt presenteras ett förslag på hur det går att förena attraktivitet med kostnadseffektivitet. Då det finns en tendens inom Handelshögskolan att varje avdelning eller institution själva vill ge unika utbildningsprogram och unika kurser trots att dessa kan vara relevanta även för andra studentgrupper, är det viktigt att utbildningarna är samordnade och till stor del standardiserade. Det är i dagens ekonomiska läge närmast en omöjlighet att ge kurser och program av god kvalitet om studentantalet är lågt, då detta leder till en orimlig arbetssituation för lärarna.

Eftersom det i framtiden kommer att finnas många civilekonomer med fyraårig utbildning, inte minst från de högskolor som inte kommer att ges examinationsrätt för master, kommer det kunna finnas en marknad för ettåriga masterprogram. Detta eftersom det inte är troligt att personer med en fyraårig utbildning är villiga att läsa tvååriga masterprogram. Det finns också redan ettåriga masterprogram runt om i världen, inte minst i USA där bachelorexamen normalt är på fyra år.

Förslaget nedan är framtaget för att göra skolan attraktiv genom att erbjuda utbildningar i hela spannet 1-5 år vilket ger en låg risknivå, till exempel ifall studenterna visar sig föredra en viss längd på sin utbildning.

3-årig kandidatexamen

4-årig magisterexamen

2-årig masterexamen (för studenter med kandidatexamen)

1-årig masterexamen (för studenter med magisterexamen)

3-årig kandidatexamen

En av Bolognareformens intentioner är att kvaliteten på utbildningarna kan höjas så att treåriga kandidatexamen skall kunna ge goda möjligheter till en bra anställning. I regeringens proposition framgår det tydligt att kandidatexamen skall vara en fullvärdig utbildning anpassad efter arbetslivets krav (Proposition 2003, s 111). Detta måste också vara Handelshögskolans ambition. Eftersom de allra flesta studenter kommer att arbeta i Sverige efter examen och eftersom de kommer att söka jobb i konkurrens med många arbetssökanden med en fyraårig civilekonomexamen i bagaget så bör utbildningen vara utformad så att arbetsgivarna i det närmaste ser denna som likvärdig med en fyraårig civilekonomutbildning och i samma grad vara yrkesförberedande. De formella kraven på en civilekonomexamen kommer förmodligen att vara 80 poäng i huvudämnet företagsekonomi eller nationalekonomi och 20 poäng i det andra huvudämnet.⁵ Då dessa minimikrav på 100 poäng (2,5 läsår) går att infoga inom ramen för en kandidatutbildning finns det möjligheter att anordna en

⁵ Detta motsvarar 120 respektive 30 poäng i det nya poängräkningssystemet ECTS.

utbildning som lär ut grunderna i ekonomisk analys och hur marknader, kunder och organisationer fungerar på AB-nivå i företagsekonomi och nationalekonomi (60 poäng), som följs av en ettårig yrkesförberedande fördjupning på CD-nivå (40 poäng). Utöver 100 poäng nationalekonomi och företagsekonomi finns det utrymme för ytterligare en termin som förslagsvis kan bestå av obligatoriska kurser i handelsrätt och ekonomisk statistik. Valmöjligheterna, vid sidan av val av fördjupningsinriktning, kommer att vara begränsade på kandidatnivån, om målet skall vara att på tre år i så stor utsträckning som möjligt kan fylla de obligatoriska kraven för en civilekonomtitel.

Kandidatexamen kan med detta upplägg innehålla kvalificerade D-kurser och ett examensarbete på samma nivå som på magisternivån, varför hela kandidatexamens kurser kan och bör läsas gemensamt med de studenter som väljer magisternivån, vilket ger stora skalfördelar i undervisning och enkelhet i kursadministration eftersom det inte krävs så många varianter beroende på vilket program som studenterna läser. En annan fördel med detta upplägg är att kandidaterna kan avsluta sin utbildning tillsammans med magistrarna genom ett avslutande yrkeslivsrelevant fördjupningsår och att dessa kan därför hävda att de besitter lika goda kunskaper som inom ett fördjupningsområde, till exempel makroekonomi eller redovisning, som de med civilekonom/magisterexamen. Det blir också möjligt att komplettera utbildningen med en magister/civilekonomexamen genom att man bygger på sin utbildning med ytterligare ett års universitetsstudier i relevanta ämnen, utan att ett särskilt utbildningsprogram med tillhörande antagningsarbete behöver anordnas. Vad som skiljer kandidat- och magisterprogrammen från varandra blir då i praktiken breddande kurser, allt som är obligatoriskt för en civilekonomexamen läses gemensamt.

För att öka studenternas anställbarhet så kan examensarbetena även på kandidatnivån vara på 20 poäng och inkludera inslag av praktiktjänstgöring för att skapa en bättre kontaktyta mellan studenter och arbetsgivare. Ämnesval för examensarbetet bör erhållas genom en obligatorisk metodkurs som kan examineras genom en "research proposal" som innehåller metodmässiga överväganden.

4-årig magisterexamen

En fyraårig examen möjliggör att studenterna utöver kurserna på kandidatprogrammet skaffar sig en egen profilering på sin utbildning, till exempel genom att läsa språk, juridik, andra ekonomiska ämnen såväl som studier vid utländska universitet eller praktiktjänstgöring. Vissa kurser kan göras obligatoriska men studenterna bör i huvudsak ha möjlighet att skaffa sig en egen utbildningsprofil. "Magisteråret" i form av breddningsstudier kan förslagsvis läggas in efter de två inledande åren på AB-nivå.

Eftersom magisterutbildningen går att länka till en yrkesexamen såsom civilekonom utgår jag från att studenterna kan antas direkt från gymnasiet/

arbetslivet till magisterprogrammen så att det inte behövs en kandidatexamen innan en student kan antas till magisternivån. Ifall det krävs en andra antagning så uppstår också mycket extraarbete i med antagning och då uppstår även en osäkerhet hos studenterna huruvida man kommer att bli antagen till magisternivån och därigenom kunna erhålla en civilekonomexamen, vilket kommer att påverka utbildningens attraktivitet negativt. Att studenterna tvingas göra två examensarbeten, en på C-nivån och en på D-nivån tycker jag är olyckligt då detta skapar något av en överproduktion på examensarbeten vilket bland annat leder till att företag och förvaltningar översköls av förfrågningar om examensarbeten, samtidigt som lärarna ges dåliga förutsättningar att vara bra handledare p g a att avräkningstiden för handledning är så låg.

Den nuvarande ICU-utbildningen förefaller utgöra en bra grund att stå på vid utformandet av kandidat- och magisterprogrammen. I förhållande till ICU behöver inslagen av andra ämnen än företagsekonomi och nationalekonomi minskas något i kandidatvarianten, medan de andra ämnena med fördel kan utgöra breddnings- och profileringsämnen för de studenter som läser till en magisterexamen.

2-årig masterexamen

Denna examen vänder sig till studenter med kandidatexamen, både de som har examen inom ekonomi och de som har läst andra ämnesinriktningar. För ekonomer med kandidatexamen bör det första året utgöras av ett individuellt studieprogram där man kan läsa kurser på masternivå eller motsvarande som innebär en breddning i förhållande till kandidatutbildningen. År två består därefter av fördjupningskurser (på E-nivå) motsvarande en termin och ett examensarbete av samma längd som är mer akademiskt orienterat än examensarbetena på kandidat/magisternivå. Överhuvudtaget bör masternivåns sista år åtminstone till stora delar tangera forskarutbildningskurser för att särskilja sig i förhållande till D-nivån och för att den skall vara förberedande för fortsatta forskarutbildningsstudier. En stark forskningsorientering är också uttalad i regeringens förslag till generell examensbeskrivning för masterexamen.

För studenter som saknar en ekonomexamen på kandidatnivå, men som är kandidat med en annan inriktning bör det första året bestå av en komprimerad och krävande A/D-utbildning inom det ämne som sedan utgör fördjupningsnivåns huvudämne (på E-nivån).

1-årig masterexamen

Denna variant bör endast vara till för studenter som har en magisterexamen i ekonomi och bör bestå av samma innehåll som det andra året i den 2-åriga masterutbildningen.

Överhuvudtaget är det viktigt att masterprogrammen inte utgör någon slags

förlängt och breddat kandidat- eller magisterprogram utan ett utbildningsprogram som tillför nya kunskaper och utvecklar nya typer av förmågor. Det som bör vara särskiljande är ett högre studietempo och att det är en utbildning med ett intellektuellt krävande innehåll. Programmen måste uppfattas som en spetsutbildning för en utvald skara lämpade studenter, annars kommer inte arbetsgivare att vara intresserade av att ge studenter med masterexamen bättre betalt och intresset bland studenterna för masterutbildningen kommer att vara ganska lågt, om man undantar de studenter som vill läsa utbildningen för att undvika arbetslöshet.

Key Question 8: Skall Handelshögskolans utbildningar vara yrkeslivsorienterade eller vara akademiskt orienterade?

I en relativt aktuell artikel i *Harvard Business Review* kritiserar Warren G. Bennis och James O'Toole (2005) ekonomutbildningar (Business Schools) för att i alltför stor utsträckning inrikta sig på att förmedla kunskap baserad på forskning som tillämpar naturvetenskapliga metoder, vilket enligt författarna får till följd att studenter blir dåligt förberedda för att hantera ostrukturerade och okvantifierbara problem. Därmed tar de upp ett klassiskt debattämne inom yrkeslivsrelaterad utbildning: i vilken utsträckning bör utbildningar vara baserade på forskningsbaserad kunskap respektive kunskap baserad på (god) yrkespraktik? Trots att det är få som kritiserar värdet av kunskap som är forskningsbaserad är det många studenter och arbetsgivare som tycker att ekonomutbildningar är alltför teoretiska och abstrakta för att vara särskilt relevanta och användbara i 'riktigt' ekonomarbete. Även akademiker såsom Bennis & O'Toole ovan och Henry Mintzberg (2004) har framfört kritik mot att utbildningarna förmedlar mer 'hard science' än 'soft practice' och att det förstnämnda är av begränsat värde i t.ex. chefsarbete.

I Civilekonomernas undersökning förekom en fråga om i vilken utsträckning som studenterna upplevde att de hade nytta av sin utbildning i sin yrkesroll. Handelshögskolan hamnade något över medel i denna skattning (Civilekonomerna, 2005).

Tabell 5: Andel civilekonomer som angav stor eller mycket stor nytta av utbildningen i sin yrkesroll (i procent)

| | 2001 | 2000 |
|--|-----------|-----------|
| 1. Handelshögskolan i Stockholm | 90 | 92 |
| 2. Högskolan Väst (fd. Trollhättan-Uddevalla) | 80 | 79 |
| 3. Internationella Handelshögskolan i Jönköping | 79 | 78 |
| 4. Linköpings universitet | 79 | 79 |
| 7. Stockholms universitet | 72 | 71 |
| 9. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet | 71 | 73 |
| 10. Handelshögskolan vid Umeå universitet | 70 | 74 |
| 12. Högskolan i Borås | 69 | 73 |
| 17. Ekonomihögskolan vid Lunds universitet | 65 | 72 |
| 20. Uppsala universitet | 59 | 76 |
| 21. Högskolan i Skövde | 59 | 75 |
| 23. Högskolan i Halmstad | 55 | 79 |
| 24. Högskolan i Kalmar | 55 | 51 |

Det är naturligtvis inte möjligt att med säkerhet slå fast vad som styr studenternas nöjdhet med sin utbildning utan en omfattande och fördjupande undersökning. En faktor kan dock vara grad av anknytning till yrkespraktik. Handelshögskolan i Stockholm och Linköpings universitet kom i topp även när det gällde att erbjuda praktikplatser. Högskolan i Väst som också hamnade mycket högt när det gäller studentnöjdhet baserar sin undervisning på konceptet arbetsintegrerat lärande. En annan indikation på värdet av koppling till yrkespraktik är att de lärosäten som i minst utsträckning hade erbjudit praktikarbete (Högskolorna i Skövde, Kristianstad och Kalmar) även var de som hade de minst nöjda studenterna. Alexander Beck, utredningschef på Civilekonomerna, framhåller i Dagens industri (2006-06-08) att högskolorna har en viktig roll att förmedla praktikplatser för att på så sätt skapa kontaktytor för studenterna, vilket visar att praktikarbete även värdesätts högt ur ett fackligt perspektiv.

I mina egna kursutvärderingar är det också en återkommande kommentar att studenterna vill ha fler föreläsare från näringslivet och att utbildningen bör ha en starkare koppling till företagsekonomernas yrkespraktik. Jag tror att många lärare känner igen sig på denna punkt. Jag tolkar studenternas reaktioner, inte som att de är ointresserade av forskningsbaserad kunskap, bara att de vill ha större inslag av yrkesutbildning, så att de i viss utsträckning ges möjligheter att "lära sig hantverket". Att studenterna regelbundet får lyssna på gästföreläsare ger dem också en möjlighet att stämma av i vilken utsträckning som 'lärobokskunskap' egentligen tillämpas utanför universiteten - eller ens utanför föreläsningssalarna: Enligt Rothstein (2006) är svenska forskare programmatiskt ointresserade av tillämpa forskningsinsikter i det egna organiserandet. Kanske borde åtminstone var fjärde eller var femte föreläsare komma från praktikens värld när det gäller yrkesnära ämnesområden som ekonomistyrning, ledarskap, redovisning med flera.

Jag anser att det är värdefullt att en civilekonomutbildning kan lära ut en del praktiska färdigheter; att lära sig om olika redovisningsteoretiska perspektiv kan bli tämligen irrelevant om studenterna samtidigt saknar en förståelse om hur man gör ett bokslut. Förståelsen för klassiska marknadsföringsproblem kan också öka genom att man får till uppgift att göra en enkel marknadsplan för en viss produkt eller tjänst. På samma sätt är det rimligt att en färdig civilekonom i stora drag kan bokföring eller kan förstå det räkenskapsmässiga innehållet i en årsredovisning. Samtidigt finns det en fara att anpassa utbildningen alltför mycket till yrkespraktiken eftersom denna kan vara starkt föränderlig, såsom Locke (1994) framhåller. Från min egen utbildningstid minns jag datorövningar med ABC 80-datorer där uppgiften var att skapa ett program som kunde användas som en elektronisk bankbok, vilket visade sig vara en helt onödig färdighet. Dessutom är ju det rimligen så att det är lättare att lära sig yrkespraktik genom att arbeta jämfört med att läsa böcker. Det är inte heller någon bra idé att en högskola eller ett universitet försöker lära ut diverse praktiska handgrepp, hur användbara de än må vara, då dessa rimligen kan läras ut bättre och billigare av andra utbildare.

Lösningen på problemet mellan vetenskaplig eller yrkesmässig orientering ligger snarare i att utbildningen bör inriktas på att stärka studenternas (generella) förmågor att hantera intellektuellt krävande arbetsuppgifter (jfr af Trolle 1990). Många klassiska ekonomiska metoder och tankesätt är användbara för att hantera olika typer av problem som rör viktiga aspekter av en ekonoms arbete såsom värdering, planering, kalkylering, beslutsfattande, och åtgärder för att skapa styrning och effektivitet. Vi bör helt enkelt förmedla kunskap om olika verktyg som går att använda för att skapa ekonomisk och organisatorisk kontroll i företag och organisationer och även ge ekonomer viss träning att använda sig av verktygen.

Dessutom kan en god universitetsutbildning med ekonomisk inriktning bidra till att utveckla mer generellt användbara färdigheter såsom logiskt och abstrakt tänkande, att kunna söka, bearbeta och värdera information, att behärska presentationsteknik, att ha förmågan att sätta realistiska mål liksom förmågan att samarbeta i grupp. För att nå dessa på dagens arbetsmarknad högt värderade förmågor, kan både vetenskaplig och praktisk kunskap komma till användning. Såsom forskarutbildade lärare snarare än yrkesverksamma ekonomer kan vi göra störst nytta om vi förmår att använda oss av forskningsbaserad kunskap för att lära studenterna att analysera och förstå hur mer tidlösa och yrkesrelevanta problem kan hanteras, såsom att skapa en motiverad medarbetarkår, att få bättre betalt av kunderna eller hur man kan skapa mer tillförlitliga och snabba rutiner för informationshantering.

Baserad på en fri tolkning av Dublindeskriptorerna, som används för att nivåindela kurser och formulera utbildningsmål, vill jag framhålla att om Handelshögskolan lyckas utveckla följande förmågor hos de flesta studenter så kommer skolan att gå en framgångsrik framtid till mötes:

- Känna till aktuella och avancerade kunskaper inom kunskapsområdet.
- Förmåga att göra kvalificerade bedömningar.
- Förmåga att tillämpa aktuella och avancerade kunskaper vid problemlösning.
- Förmåga att kommunicera premisser och slutsatser till icke-expert.
- Förmåga att tillägna sig kunskap självständigt inom kunskapsområdet.

Sammanfattning

Civilekonomtiteln har alltså ett stort marknadsvärde i Sverige vilket måste beaktas med tanke på att 9 av 10 svenska studenter i dagsläget söker anställning hos svenska arbetsgivare efter examen. Civilekonomtiteln har en stark koppling till att studenterna har tillägnat sig färdigheter för att kunna verka som ekonom, åtminstone såsom en kvalificerad nybörjare inom yrket. Detta innebär att ekonomutbildningar bör vara yrkesförberedande och ge studenterna insikter i hur yrkets praktik ser ut, även om trädning av arbetsrutiner inte bör vara vår uppgift utan snarare att träna studenternas intellektuella förmåga att förstå och hantera olika typer av ekonomiska problem.

I kapitlet har också ett förslag lagts fram för att integrera kandidat- och magisterutbildningarna och hur en struktur för masterutbildningarna kan se ut. I förslaget har strävan varit att varje utbildning skall vara attraktiv, men att det ändå finns särskiljande inslag som gör att de olika utbildningsformerna kan svara mot olika typer av utbildningsbehov. Handelshögskolan bör således erbjuda distinkta utbildningar av olika längd och kvalifikationskrav och på så sätt bli ett attraktivt lärosäte med beredskap att möta framtida studenters och individers önskemål om ett livslångt lärande med koppling till ekonomisk och juridisk spetskunskap.

Förslag till åtgärder:

- Att Handelshögskolans ekonomutbildningar skall vara framtagna och orienterade mot att täcka olika arbetsgivares generella behov av ekonomkompetens.
- Att Handelshögskolans studenter förbereds för arbetslivet genom karriär- och yrkesvägledning, förmedling av praktikplatser och samarbeten med arbetsgivare.
- Att ekonomutbildningarnas huvudsyfte är att utveckla de intellektuella förmågor som behövs för att klara ekonomprofessionens utmaningar på ett framgångsrikt sätt.
- Att Handelshögskolan erbjuder stor valfrihet för studenterna när det gäller längd på utbildningen (kandidat-, magister-, ett och tvååriga-masterprogram) och att det finns ett brett urval av fördjupningsinriktningar.

Utbildningsproduktion

Inledningsvis i detta avsnitt finns det anledning att poängtera att Handelshögskolans handlingsutrymme när det gäller produktionsmetoder är begränsat eftersom tilldelningen av ekonomiska resurser är så pass njuget, det finns helt enkelt ingen möjlighet att producera utbildning på ett annat sätt än på ett kostnadseffektivt och storskaligt sådant. Jämfört med Göteborgs universitet som helhet har Handelshögskolan mer än dubbelt så många studenter i förhållande till tilldelningen av statliga anslag till grundutbildning och forskarutbildning (se tabell 6). Studieplatser inom naturvetenskap, medicin och konst har mellan 2,5 till 5 gånger högre ersättning än vad Handelshögskolan erhåller. I förhållande till den höga andelen studenter på fördjupningsnivå och undervisning för utländska studenter finns det ingen enhet vid Göteborgs universitet som är i närheten av att ha en lika snäv ekonomisk tilldelning (Se Stenius, 2000, bilaga 3).⁶

Tabell 6: Handelshögskolan i förhållande till Göteborgs universitet

| | HHG | GU | Andel HHG |
|-----------------------|------|-------|-----------|
| Antal studenter | 7000 | 51000 | 13,7% |
| Helårsstudieplatser | 4000 | 26500 | 15,1% |
| Antal magisterexamina | 276 | 724 | 38,1% |
| Antal anställda | 396 | 4652 | 8,5% |
| Intäkter, mkr | 350 | 4223 | 8,3% |
| Statliga anslag, mkr | 196 | 2828 | 6,9% |

Handelshögskoletradition och arbetslivsdemokrati

Om man vill vara lite tillspetsad så har undervisningen på Handelshögskolan varit och är alltså i stor utsträckning kontrollerad av den enskilde läraren. Inte så att det är lärarna som fattar beslut om vilka kurser som skall ges och vilka studenter som skall antas, men väl hur undervisningen skall bedrivas, vilken examinationsform som skall användas, vad kurslitteraturen skall bestå av och hur kursen skall utvärderas. Den kursansvarige lärarens makt har härvidlag varit så stor att det som kursansvarig lärare känns helt naturligt att tala om 'min kurs i ledarskap', etc. Anledningarna till detta är både historiskt och kulturellt betingade. Handelshögskolorna är ursprungligen starkt präglade av tyska *Handels-hochschulen*, varifrån de första professorerna också rekryterades. Även den svenska universitetstraditionen var präglad av det tyska universitetssystemet med fokus på Humboldts ideal om fri forskning och undervisning, något som har bidragit till att institutionalisera en individualistisk yrkesutövning (Bennich-Björkman 1997).

⁶ Andel utbildningsplatser i utbildningsprogram som avsåg fördjupningsnivån var ungefär dubbelt så hög på Handelshögskolan än universitetet i övrigt.

Under efterkrigstiden har svenska universitet blivit influerade först och främst av det amerikanska universitetsväsendet med sin betoning av genomströmning och detaljerad kursstruktur. Under 70-talet skedde också reformer i arbetslivsdemokratins namn i svenska universitet vilket stärkte lärarnas och institutionernas autonomi. Det var då som institutionsstyrelserna, huvudsakligen befolkade med inröstade lärarkolleger, tog makten från professorerna i frågor som bland annat rörde utbildning och ekonomi.

Nyblivna lärare på Handelshögskolan ges få instruktioner och vägledning om hur undervisningen bör vara upplagd för att nå ett bra inlärningsresultat. Lärarbetet har varit hantverksmässigt och lärarens eget lärande har mest bestått av trial-and-error. Ansvarig personal såsom studierektorer har i praktiken varit mer administratörer än chefer och beslutsfattare.

Under trycket av en allt kärvare ekonomi har nya styrinstrument för tidsplanering och ekonomisk uppföljning införts vilket har minskat lärarnas autonomi. Frågan är om inte tiden också är mogen för en mer tydlig och målinriktad verksamhetsstyrning. När det gäller forskning så sympatiserar jag med tanken att den enskilde forskaren/forskargruppen fritt skall kunna lägga upp sitt arbete, men när det gäller undervisning är jag däremot tveksam till fördelarna med en stark lärarautonomi som går ut på att den kursansvarige läraren på eget bevåg skall planera, utföra undervisning och sedan examinera studenter. Detta eftersom undervisning dels är ett arbete som innefattar många olika kolleger och dels för att det finns många fördelar med att ett längre utbildningsprogram är väl sammanhållet när det gäller kunskapsmässig progression, pedagogik och examinationsformer. I den mycket decentraliserade produktionsstrukturen är det också svårt att få till stånd ett målinriktat utvecklingsarbete eftersom det saknas drivkrafter för de enskilda lärarna att ägna sig åt kursutveckling då detta i normalfallet inte ger någon extra ersättning i förhållande till de lärare som struntar i detta. Dagens studierektorer ges inte heller utrymme, eller tar inte regelbundna initiativ, till att koordinera fram gemensamma ansträngningar.

Större gemensamma arbetsinsatser borde också göras vid framtagningen av nya program (curriculum-utveckling) genom att detta arbete kan avräknas för inblandade lärare och att externa bedömare engageras för att granska programförslagen och framföra idéer på upplägg. Det borde inte heller vara så att det är en enda person som designar en specifik kurs eller som fortlöpande bestämmer dess innehåll och bemanning utan detta borde göras i samråd med andra lärare och studierektorer. Det finns också behov av en större systematik vid kursutvärderingar och rutiner för att säkerställa att det pågår ett kontinuerligt kursutvecklingsarbete.

Eftersom de statliga bidragen för grundutbildning är så pass låga finns det även anledning att fråga sig hur de tillgängliga resurserna kan användas på bästa sätt genom att lärarna använder sin tid effektivt. Enligt min erfarenhet saknas detta perspektiv i stor utsträckning vid framtagning av kurser och utbildningsprogram. Ta exempelvis GBS som kör sju separata masterprogram

för totalt ungefär 200 studenter per år, med en så gott som obefintlig samverkan mellan programmen, eller att så många fempoängskurser ges trots att så mycket kraft behöver ägnas åt examination i förhållande till kursbudgeten. Att mer standardmässigt ge 10-poängskurser förenklar många arbetsuppgifter såsom examination, kursbeskrivning, kursutveckling och kursadministration. I längre och mer omfattande kurser blir det också mer naturligt med ett större inslag av lärarlagsarbete, vilket ger den fördelen att kursen inte blir på samma sätt beroende av en enskild lärares kvalifikations- och ambitionsnivå. Det är vare sig bra för skolan eller för den enskilde läraren att en enskild lärare på egen hand bestämmer vilka undervisningsinslag som bör ingå och vilka arbetsuppgifter som skall prioriteras. Ett sätt att tillmötesgå externa krav kan vara att man inte gör några prioriteringar utan att man bara ”ställer upp” på de förfrågningar man möter, t.ex. i kontakten med studenterna, med en orimlig arbetsbelastning som konsekvens.

Rent slentrianmässigt infogas ofta någon form av grupparbete i form av skriftliga rapporter och muntliga presentationer vid sidan av skriftlig tentamen även i korta 5-poängskurser. Just det flitiga och lärarintensiva rapportskrivandet sågs av den norske företagsekonomiprofessorn Ole Gjølberg som en huvudanledning till att svenska lärare upplevde arbetsbelastningen som så hård i den senaste nationella utvärderingen av företagsekonomiämnet:

... Jag [har] över hela Sverige mött ett nästan unisont klagorop: ”Vi har för knappa resurser, vår personal är utsliten, man sjukskriver sig på grund av för stor arbetsbörda.” Detta är ju allvarligt, och ekonomer som är specialister på att lära ut hur man skall hushålla med knappa resurser, bör ju ha en strategi för att klara av detta (förutom att be om mer pengar). Det är möjligt att den mycket intima undervisningsformen, dvs. små grupper, med mängder av rapportskrivande, handledning och den öppna dörrens politik osv. är pedagogiskt bra och det är möjligt att föreläsningar för stora grupper inte är bra pedagogiskt. Men det kan också vara så att det finns en medelväg mellan den lärarintensiva svenska modellen och den föreläsningsintensiva norska? (Högskoleverket 2002, s. 217)

Ole Gjølberg framhåller att betoningen på att läraren skall vara nära studenterna försvårar för studenterna att utveckla förmågan till självständigt lärande och på så sätt förlänger deras gymnasietillvaro. Att vi verkligen kan hushålla med våra knappa resurser borde naturligtvis vara en självklarhet, men varför är det inte det?

Förmågan att kunna hushålla väl med våra resurser blir än viktigare mot bakgrund att Bolognaformen innehåller flera kostnadsdrivande moment såsom detaljerade kursbeskrivningar med tydliga kunskapsmål, ett mer komplext och omfattande arbete för antagning samt krav på mer detaljerade och internationellt jämförbara examensbeskrivningar.

En annan väg för att höja kvaliteten i undervisningsverksamheten är att höja statusen på tjänstgöring på grundutbildningen, i synnerhet på AB-nivåerna.

Hade Handelshögskolan varit ett utbildningsföretag hade utbildningen på AB-nivåerna varit prioriterade eftersom det är här som det är möjligt att genomföra en rationell utbildningsproduktion med stora studentvolymerna och mindre behov av tät lärarkontakt. Introduktionsföreläsningen för 200 studenter och ett handledningsmöte med 2 examensarbetestudenter tar ungefär samma tid i anspråk för förberedelser och genomförande. Den enda, och högst betydelsefulla skillnaden, är att de behövs 100 gånger fler lärare för att handleda 200 studenter än att föreläsa för dem. Det ekonomiska värdet av handledningsmötet är således mycket lägre än föreläsningen, men ändå är det så att lärare som undervisar på AB-nivån i genomsnitt har lägre löner än lärare som undervisar studenter i mindre grupper på fördjupningsnivån och inom forskarutbildningen. De lärare som klarar av att ge undervisning på ett bra sätt i storskalig form borde behandlas såsom de värdefulla resurser för verksamheten de i själva verket är. Om inte så är fallet är risken stor att de söker sig bort från sin tjänstgöring inom grundutbildningen. Om grundutbildningsverksamheten hade haft högsta prioritet på Handelshögskolan hade det varit ett tecken på akademisk framgång att få hålla föreläsningar på grundutbildningen och då hade de kursansvariga lärarnas jobb mer handlat om att säga nej till mindre kvalificerade lärares propåer än att lägga tid och kraft på att försöka ragga ihop en hygglig lista med föreläsare.

Key Question 9: Hur kan Handelshögskolan införa ett systematiskt och utvecklingsbefrämjande kvalitetssystem?

Tidigare utvärderingar av Handelshögskolan såsom, Stenius, m.fl. (2000) och den konfidentiella EQUIS-utvärderingen (2004) pekar på stora brister i Handelshögskolans kvalitetsarbete och det framhålls att innovationstakten är låg i grundutbildningen. Detta utgör en brist både för den interna verksamheten, i förhållande till studenter, externa ackrediterare och Högskoleverket. Högskoleverket kommer med start 2006 att införa en granskning kvalitetsarbetet inom all högre utbildning (1719 program och ämnen) under den kommande sexårsperioden (Isaksson, 2006). Utbildare som inte anses uppfylla berättigade kvalitetskrav kan få sin examinationsrätt indragen.

Inom detta område finns det anledning att vidta relativt snabba åtgärder inom Handelshögskolan innan det är dags för Högskoleverkets granskning. Ett förslag är att inrätta en särskild studierektorstjänst inom ekonomiprogrammen med ansvar för att ta fram gemensamma rutiner för kvalitetsarbete och att stödja och granska det kvalitets- och kursutvecklingsarbete som varje kursansvarig lärare utför. Till varje kursvärdering bör det finnas en kortfattad text som uppdateras kontinuerligt som beskriver vad som skall göras för att kursen skall kunna hålla högre kvalitet nästa gång den ges. Dessa texter, tillsammans med kursutvärderingarnas resultat bör regelbundet granskas och godkännas av den ansvarige studierektorn. Studierektorn skall i samband med granskningen kunna bistå med råd och

förslag till vad som bör ingå i den kursansvarige lärarens åtgärdsplan.

Det går också att göra mycket för att stödja den enskilde lärarens undervisningsarbete och personliga utveckling. Erfarna och skickliga lärare kan fungera som mentorer och bistå med sina erfarenheter om hur en kurs bör vara upplagd och vad som ingår respektive inte ingår i lärarrollen. Det kan till exempel vara svårt att avgöra hur hjälpsam man skall vara gentemot studenter som återkommande ställer frågor och som kan sätta i system att fråga läraren istället för att försöka tänka själv. Kort sagt är det krävande att vara universitetslärare, och medan det finns en forskarutbildning som systematiskt förbereder doktoranderna till att behärska forskningens praktik, förväntas universitetsläraren klara av undervisningsrollen nästan helt utan någon form av systematisk träning. Detta utgör ytterligare ett tecken på att det är forskningsverksamheten som står i centrum på Handelshögskolan, i likhet med de flesta svenska lärosäten och fakulteter. Ett annat exempel är meriteringspraktikerna där det närmast i det oändliga går att meritera sig som forskare genom ytterligare publikationer. Som lärare finns det nästan bara två kvalifikationsnivåer, behörig lektor eller adjunkt/gästlärare. I förhållande till Bolognaprocessens utmaningar är det en angelägen fråga att åstadkomma en förändring såtillvida att utbildningsverksamhetens status uppvärderas rejält, kanske till och med att den ges status som vår allra viktigaste arbetsuppgift.

Key Question 10: I vilken utsträckning bör HHG ge undervisning på engelska?

Engelskans ställning som globalt affärsspråk stärks för varje år och för en internationellt verksam ekonom är goda kunskaper i engelska något av ett överlevnadsvillkor. För att studenterna skall vara anställningsbara bör de ha goda kunskaper i engelska, och undervisning bör ges på engelska inte minst för att kunna attrahera icke svensktalande studenter. Ett problem i sammanhanget är dock att det är få lärare på Handelshögskolan som undervisar lika bra på engelska som på svenska. Att det i regel tar mer tid att förbereda sig för att undervisa på engelska tar inte heller det statliga studiefinansieringssystemet någon hänsyn till.

En rimlig ambitionsnivå förefaller vara att masterprogrammen skall ges på engelska, såvida det inte finns några goda skäl till undantag. När det gäller kandidat/magister-nivån är jag mera tveksam, visst hade det varit bra om även dessa hade kunnat ges på engelska, eller åtminstone både på svenska och engelska, men såsom de ekonomiska realiteterna ser ut idag kan det kosta mer än det smakar: hellre ett kostnadseffektivt och högkvalitativt kandidatprogram på svenska än en komplicerad blandning mellan svenska och engelska program av skiftande kvalitet. På en konkurrensutsatt marknad är det bättre att erbjuda ett mindre antal attraktiva produkter än att försöka täcka alla marknadsbehov.⁷ Naturligtvis bör det även i framtiden att finnas ett utbud av kurser för utländska gäststudenter som

⁷ En parallell är att inte ens General Motors, världens största biltillverkare, klarar av att med lönsamhet tillverka bilar i alla kundsegment.

även är valbara för svenska studenter och om färdigheterna räcker till hade det varit utmärkt ifall åtminstone några fördjupningsalternativ ges på engelska.

Sammantaget bör lärarnas förmåga att ge god undervisning på engelska stärkas. Vid nyrekrytering av lärare bör det ges stor vikt vid de sökandes språkkunskaper och andelen lärare med internationell bakgrund borde ökas. Genom att inrätta ett program för lärarutbyte kan Handelshögskolans befintliga personal ges möjligheter att förkovra sina språkfärdigheter. Andelen av undervisningen som ges på engelska kan också följas upp med årliga mätningar.

Principer för ett systematiskt kvalitetsarbete

Det råder en ganska stor samstämmighet att en stor del av Japans ekonomiska framgång under efterkrigstiden är baserad på förmågan att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete till stor del genom det så kallade Kaizen-konceptet (ständiga förbättringar). Kaizen är baserat på ett metodiskt och målmedvetet arbete för att skapa en så effektiv och högkvalitativ produktion som möjligt. I korta drag innebär detta ett arbete i fem steg:

- 1) Studera nuvarande arbetssätt
- 2) Identifiera problem
- 3) Föreslå en lösning
- 4) Pröva lösningen (och modifiera vid behov)
- 5) Inför förbättringen som ny standard

Kaizen bygger på att medarbetare är engagerade i alla steg i processen. Som input till förändringsarbetet behövs information som man till exempel kan få genom olika informationssystem. Problem i vår verksamhet kan till exempel vara att studenterna inte når upp till kursens inlärningsmål. Då kan man fråga sig om vad som var orsaken till detta:

- Saknade studenterna tillräckliga förkunskaper? I så fall vad gör vi åt detta?
- Är inlärningsmålen realistiska? I så fall vad gör vi åt detta?
- Var det några moment i undervisningen som inte fungerade så bra? I så fall vad gör vi åt detta?
- Led studenterna brist på motivation och arbetslust? I så fall vad gör vi åt detta?

Kaizen är en jordnära och välfungerande metod/arbetssätt för att utveckla verksamheter som tar fasta på hur arbetet utförs, och inte som så många andra koncept som tar fasta på (om)organisering utan att bry sig särdeles mycket om hur arbetet utförs som sådant. De flesta organisationer som är uthålligt framgångsrika har lyckats med att institutionalisera ett kontinuerligt förbättringsarbete. Målmedvetet vardagsnet är helt enkelt överlägset dramatiska förändringar när det gäller att skapa ekonomisk framgång (Collins, 2001).

Kaizen-arbetsättet leder inte till några dramatiska resultat på kort sikt. Men en årlig kvalitets- och effektivitetsförbättring på 5 % innebär på 5 år en 28 %-ig förbättring och på 10 år 63 %. Klarar vi av att förbättra vår verksamhet med 5 % per år så kommer faktiskt Handelshögskolan att tillhöra de bästa utbildningsinstitutionerna i Europa, och kanske världen, år 2016.

Sammanfattning

Bolognareformen innebär att nya arbetsuppgifter åläggs universitetsväsendet utan att extra resurser tilldelas. För att klara denna ekvation behöver utbildningen bli mer kostnadseffektiv. Detta kan åstadkommas genom ett mer standardiserat utbildningsprogram med längre och färre kurser. Lärarintensiva moment såsom handledning och PM-skrivande bör användas mer restriktivt och bör övervägas i förhållande till pedagogisk nytta och kursbudget. En enskild lärare bör inte lämnas ensam i sin bedömning av vilka arbetsuppgifter och prioriteringar som skall göras i undervisningen, utan detta bör ske i diskussion med studierektorer och med andra lärarkolleger.

Två aktuella utmaningar för Handelshögskolan är att förbättra lärarnas förmåga att undervisa på engelska samt att införa ett systematiskt och utvecklingsbefrämjande kvalitetsarbete, speciellt i syfte att möta de ökade krav på kvalitet som både konkurrensen (studenters val och kravställande), ackreditorer och reglerande myndigheter driver fram.

Förslag till åtgärder:

- Att statusen och attraktiviteten höjs när det gäller undervisning på grundutbildningsnivån.
- Att undervisningen mer organiseras i lagarbete än i form av individuellt kursansvar.
- Att mer systematiska rutiner införs för introduktion av nya lärare, kursframtagning, kursutvärdering och kursutveckling, dvs att ett systematiskt kvalitetsarbete införs, under ledning av en ansvarig studierektor.
- Att den pedagogiska nyttan av olika kursmoment värderas i förhållande till tillgängliga resurser på ett systematiskt sätt för att säkerställa att våra knappa resurser används på bästa sätt.
- Att en hög och växande del av undervisningen bedrivs på engelska.
- Att andelen lärare med universitets- och forskarutbildning från andra länder ökar.
- Att Handelshögskolan regelbundet är med och arrangerar lärarutbytesprogram med partneruniversitet.

Ledning och organisation av grundutbildning

Beträffande universitetsforskningen i Sverige så har en förändrad finansierings- och konkurrenssituation lett till att nya organisationsformer har uppstått. Så länge som Handelshögskolans forskning huvudsakligen finansierades med statliga fakultetsmedel, användes pengarna framförallt till att finansiera lärostolsprofessurer. Externa forskningsmedel användes då mest till att finansiera forskare i karriären som ville meritera sig för en egen professur. Ofta bedrev dessa personer sin forskning självständigt och förhållandevis små ansträngningar gjordes för att kommunicera forskningen utanför forskningsvärlden förutom i form av läroböcker.

Den ökade konkurrensen om forskningsmedel har lett till en ökad specialisering, kraftsamling och arbete med externa kontakter inom forskningsverksamhet. Tydligast märks detta inom Handelshögskolan vad det gäller tillkomsten av forskningscentra och forskningsinstitut. GRI som startades 1990 har under detta decennium fått sällskap av CFK, CFF, CFA, HIT och CIP. Handelshögskolan deltar också tillsammans med Chalmers och Redarföreningen i den omfattande satsningen Lighthouse och fler forskningsinstitut och forskningscentra är under uppbyggnad. Centrumbildningar ställer nya krav vad gäller finansiering av infrastruktur och extern kommunikation, men under en bra ledning kan ett centra bygga upp ett gott renommé som gör det lättare att attrahera både statliga forskningsanslag och privat finansiering. Näringslivet är till exempel betydligt mer intresserat av att stödja en centrumbildning inom för dem ett för dem relevant område jämfört med att stödja enskilda forskare ekonomiskt, såvida det inte rör sig om rena uppdrag.

Tillkomsten av centra innebär att en allt större del av Handelshögskolans forskning bedrivs utanför institutionerna. Även inom institutionerna har det skett en förskjutning i forskningen mot yngre disputerade forskare medan innehavare lärostolsprofessurer huvudsakligen blir upptagna med administrativa plikter (ofta i form av chefskap) och medverkan i forskarutbildning.⁸ I takt med att det statliga pengaflödet mer kommer i form av extern projektfinansiering minskar lärosätenas förmåga att avlöna professorer för fri forskning i tjänsten. Som universitetsforskare innebär detta en förändrad konkurrenssituation. Istället för att konkurrera med kollegerna på institutionen om vem som skall få efterträda professorn så konkurrerar man istället nationellt om att utveckla intressanta forskningsprojekt. Detta system har både för och nackdelar, en fördel är helt klart att institutionsmiljön blir mindre introvert och unken i det nya systemet.

⁸ Förskjutningen i forskningspublicering inom företagsekonomiämnet mot yngre doktorer och docenter framgår tydligt i Handelshögskolans årsredovisning för 2005.

Key Question 11. Hur skall de framtida ekonomprogrammen vara organiserade?

Det är inte förvånande om Bologna-reformen leder till att nya former för att organisera utbildningsverksamhet etableras för att ta till vara de möjligheter (och hot) som reformen skapar, på liknande sätt som har skett inom organisering av forskningsverksamhet, särskilt med tanke på att förändringarna av spelregler är så genomgripande. I likhet med forskningen gäller det att utveckla rutiner som säkerställer en hög och kontinuerligt förbättrad kvalitet och god kostnadseffektivitet, så att de anställda både kan erhålla goda arbetsvillkor och att det finns resurser till satsningar som kan stärka attraktiviteten, t.ex. marknadsföringssatsningar.

För att kunna åstadkomma en sådan förändring bör det övervägas att skapa en gemensam organisation för alla ekonomprogram direkt under Handelshögskolans ledning. Inom en sådan enhet går det sedan fördela administrativt ansvar för de olika programmen på skilda nivåer. Genom att skapa en gemensam enhet bör verksamheten bli lättare styra och gränsdragningsproblem, som till exempel vilka utbildningsmoment som skall ligga på respektive nivåer, blir lättare att hantera om ansvariga personer inte representerar olika enheter. Att skapa separata enheter för utbildningsverksamheten kan bidra till att göra Handelshögskolan onödigt fragmenterad och att den tyskinfluerade handelshögskoletraditionen med många "hövdingar".

Den starka ställningen som institutionerna har och den relativt omfattande lärarautonomin försvårar arbetet med att kraftsamla och att skapa gemensamma rutiner för kvalitetssäkring och överhuvudtaget införa en fungerande styrning. Institutioner är bärare av en stark ämneskultur där ämnesföreträdare ofta ser andra ämnen som mindre intressanta och relevanta (Ehn 2001). Det bör därför inte vara representanter för institutionerna som i förhandlingar och maktkamper avgör hur ekonomprogrammets inriktning bör se ut utan detta bör bestämmas på basis av de krav som arbetsgivare ställer på arbetssökande och de önskemål som studenterna har. I konstruktionen av ekonomprogram skall man i första hand ta hänsyn till vilka utbildningsbehov som finns och först därefter tar hänsyn till de enskilda institutionernas intressen. För att lättare kunna göra denna form av opartiska bedömningar bör dessa göras av personer som är anställda direkt under Handelshögskolans ledning och som inte tillhör någon specifik institution.

Om Handelshögskolan hade varit ett utbildningsföretag hade det varit naturligt att det hade funnits en operativ chef för utbildningsverksamheten med ansvar för att implementera rektors och fakultetsledningens beslut och att leda en stab av medarbetare som sköter studierektorsfunktionen och kursadministrationen. Det hade också varit naturligt att öka inslaget av externa krafter i Handelshögskolans styrelse för att minska det internfokus och svårighet till ansvarsutkrävande som gärna uppstår när en styrelse blir dominerad av personalrepresentanter.

En åtgärd för att öka näringslivets involvering i Handelshögskolans beslutsprocesser är att inrätta ett särskilt råd för grundutbildningsfrågor inom ramen för Handelshögskolans råd för att bistå Handelshögskolans ledning och den centrala utbildningsadministrationen med kunskap, erfarenheter, synpunkter och kontakter.

Vitalisera institutionerna!

Även om ansvaret för att administrera grundutbildning inte bör ligga på institutionsnivå så kommer förmodligen institutionerna alltjämt vara betydelsefulla i en Bolognaanpassad högskolevärld och vara där som personalansvaret utövas. Institutionerna kommer även i framtiden att utgöra den enhet som de anställda känner sin främsta tillhörighet med. Institutionerna behövs också som bärare av en bredare ämneskunskap än vad som ryms inom specialiserade forskningsinstitut/forskningscentra. Lärare, möjligen förutom de med programansvar, bör även i fortsättningen undervisa på ekonomiprogrammen inom ramen för sin institutionstjänstgöring.

För att institutionerna skall fungera väl och utgöra en god arbetsplats så behövs en välfungerande institutionsledning. De höga krav som ställs på ekonomisk effektivitet och ledarskap gör att institutionschefskapet (prefekt), behöver vara ett heltidsuppdrag (möjligen mycket små institutioner undantagna) och en karriärväg som många dugliga personer skall vara intresserade av.

I en studie av Bennich-Björkman (1997) studerades vad som var utmärkande för innovativa institutioner i förhållande till stagnerande institutioner.⁹ De innovativa institutionerna kännetecknades av ett gott administrativt och/eller intellektuellt ledarskap och att det fanns en god gemenskap och ett engagemang för institutionens utveckling. Mobilitet var också en viktig framgångsfaktor. De stagnerade institutionerna kännetecknades å sin sida av en radikal individualism, där varje lärare i ringa utsträckning intresserade sig för institutionens framtid eller ens kollegernas arbete. Dessa institutioner hade därför svårt att hantera gemensamma problem.

Välfungerande institutioner är beroende både av samverkan och av individuellt ansvarstagande. Samverkansgrupper behövs för att komma överens om vad som bör göras, men om inte individer tar ansvar för att utföra vad som beslutats händer inget. Gruppdiskussioner behövs för att ta fram ett bra beslutsunderlag men diskussionerna i sig själva leder inte alltid till kreativa lösningar. Vad som behövs är en god balans mellan individers kreativitet, initiativ- och samarbetsförmåga.

För de stora institutionerna på Handelshögskolan behövs flera chefer och att verksamheten är organiserad i undergrupper t.ex. avdelningar eller kompetensgrupper. Att vara ansvarig för en sådan grupp bör åtminstone vara ett halvtidsuppdrag.

⁹ Ämnena i studien var nationalekonomi, psykologi och socialantropologi.

Institutionernas betydelse markeras också av att det kommer att vara här som Handelshögskolans personalpolitik i praktiken kommer att verkställas. Ledningen för institutionerna bör i samråd med Handelshögskolans personalfunktion planera rekrytering och avveckling av personal. För närvarande är nyblivna doktorer en utsatt grupp då det finns få tjänster att erhålla för personer utan en relativt omfattande undervisningsvana. Det finns därför behov av särskilda tidsbegränsade doktorstjänster som kan användas för meritering för lektorstjänster eller som arbete som projektledare för forskningsprojekt, vilket också är mycket svårt att erhålla direkt efter doktorsexamen.

Det är dock inte rimligt att alla nya doktorer bereds anställning på Handelshögskolan och därför finns det även behov av goda rutiner för personalavveckling. Det gäller härvidlag att undvika att institutionerna/avdelningarna blir 'överbefolkade', att det finns fler personer i systemet än vad det finns kapacitet att kunna erbjuda rimliga arbetsvillkor. En sådan trängsel går dels ut över de personer som har svårast att erhålla undervisnings- och forskningsuppdrag men även över enheterna som sådana i form av dålig stämning och ett improduktivt missnöje.

En viktig del i Handelshögskolans personalpolitik där institutionerna har en viktig roll att spela är att tillhandahålla en miljö där de anställda har möjlighet att stärka sina kunskaper och förmågor för att på ett bättre sätt kunna möta de krav som lärar- och forskarrollen ställer. Prefekter, avdelningsföreståndare och kompetensgruppsledare har ett viktigt ansvar att fylla genom att tillse att medarbetarna kontinuerligt tränas och förbereds för att kunna klara av att utföra sitt arbete på ett bra sätt. Att vara lärare och forskare kommer knappast att vara mindre krävande i framtiden än vad det är idag. Handelshögskolans ledning på olika nivåer behöver arbeta målmedvetet och engagerat med personalpolitiska frågor för att verkligen kunna bidra till att medarbetarnas förmåga att hantera dessa (stigande) krav kontinuerligt stärks.

En institution på nära håll som har lyckats mycket väl med att åstadkomma en produktiv forskningsmiljö och en framstående undervisningsmiljö är Statsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet. De bedriver ett kontinuerligt förbättringsarbete, ställer höga krav på studenterna redan från A-nivån (till exempel att de kan läsa forskningsartiklar på engelska) och samtliga lärare förväntas både undervisa på alla nivåer och bedriva forskningsarbete. Många av deras erfarenheter om hur det är möjligt inom ramen för en snäv budgetram bygga upp en mycket attraktiv universitetsutbildning, borde Handelshögskolan kunna dra lärdom av.

Upprätta ett konkret och användbart styrdokument

De flesta större industriföretag, åtminstone i västvärlden, tillämpar processorientering som metod för verksamhetsutveckling. Processorienteringen kan med fördel kopplas samman med ett Kaizen-inriktat förändringsarbete. Ett inslag i ledarprogrammet var ett besök hos General Electric Sverige där flera presentatörer beskrev företagets arbete med att beskriva och utveckla effektiva processer. Jag blev inspirerad av den stora systematik och tydliga rutiner som fanns inom GE Sverige och ville att vårt projektarbete (se förord) skulle bestå i att inleda en processnedbrytning och processbeskrivning för Handelshögskolan. Ambitionen var att identifiera och beskriva huvudprocesserna och att ge en vägledning för de personer och enheter som kunde arbeta vidare med att identifiera och beskriva underprocesser. Av olika skäl valde vi dock att inte ta oss an denna uppgift, framförallt för att om en sådan uppgift skall ha förutsättningar att lyckas behövs det att Handelshögskolans ledning tar till sig denna uppgift och ger den en tydlig sanktion.

På nästa sida ges ett mycket översiktligt exempel på hur en processnedbrytning av Handelshögskolan kan se ut med fokus på huvudprocessen *Grundutbildning* (där ansvariga enheter, sk *processägare* står inom parentes:

Exempel på nedbrytning av Handelshögskolans processer:

- 1 Forskning (Institut och institutioner)
- 2 Grundutbildning (ICU + GBS)
 - 2.1 Programadministration
 - 2.1.1 Marknadsföring
 - 2.1.2 Antagning
 - 2.1.3 Dokumentation
 - 2.1.4 Hantering av studentsociala frågor
 - 2.2 Kursadministration
 - 2.2.1 Delegering av kursansvar
 - 2.2.2 Registrering
 - 2.2.3 Kursinformation
 - 2.3 Undervisning
 - 2.3.1 Föreläsningar
 - 2.3.2 Gruppuppgifter
 - 2.3.3 Seminarier
 - 2.3.4Handledning
 - 2.4 Examination
 - 2.4.1 Skriftliga tentamina
 - 2.4.2 Muntliga tentamina
 - 2.4.3 Inlämningsuppgifter
 - 2.4.4 Medbedömning
 - 2.4.5 Hantering av överklaganden
 - 2.5 Kursutvärdering och kursutveckling
 - 2.5.1 Framtagande av kursbeskrivningar
 - 2.5.2 System för kursutvärderingar
 - 2.5.3 Framtagande av åtgärdsplaner
 - 2.5.4 Implementering av åtgärdsplaner
- 3 Externutbildning (Partnerskapsprogrammet)
- 4 Forskarutbildning (Institutionerna)
- 5 Tredje uppgiften (Partnerskapsprogrammet)
- 6 Lednings- och styrprocesser (Rektorskansliet)

Efter det att processer har identifierats kan ett arbete inledas med att dela in processerna i huvudprocesser och delprocesser (i exemplet ovan utgör processen *2.3 Undervisning* en underprocess till huvudprocessen *2 Grundutbildning* men en huvudprocess i förhållande till processen *2.3.1 Föreläsningar*).

När arbetet med att identifiera processerna är genomfört kan arbetet fortsätta med att beskriva hur processerna genomförs och vilka förbättringar av processerna som behöver vidtas. Processnedbrytningen behöver göras så pass långt att det är konkreta arbetsuppgifter och inte bara funktioner som beskrivs. Det är på den detaljerade processnivån som Kaizenarbetet sedan kan utföras.

En ordentlig processnedbrytning och processbeskrivning av Handelshögskolans verksamhet ger en detaljerad kunskap om hur arbetet på Handelshögskolan utförs och är organiserat och denna kunskap kan sedan användas av ledare och medarbetare för att utveckla de egna arbetsprocesserna. Ett sådant dokument,

som behöver uppdateras kontinuerligt i takt med att nya och förbättrade arbetsprocesser har blivit införda, kan också utgöra ett mycket värdefullt verktyg för att snabbt och effektivt introducera nya lärare: både anställda lärare och gästlärare som t.ex. deltar i ett lärarutbytesprogram.

Sammanfattning

För en ekonomhistoriker är det lätt att se likheter mellan hur ett universitet är organiserat med en gammaldags mekanisk verkstad. Likheter är t.ex. mångsyssleriet, den geografiska förankringen, avsaknaden av unika produkter och att verksamheten är organiserad efter olika hantverksskrån (såsom svarvare, gjutare, mm) även om vi kallar dessa skrån för universitetsämnen. Karriärvägen från lärling till mästare har också många likheter med vandringen från doktorand till professor. Konkurrensen har dock med tiden slagit ut så gott som alla mekaniska verkstäder i Sverige, även de som med tiden skaffade sig en specialiserad produktion såsom varven, Nohab i Trollhättan eller Motala mekaniska verkstad. Ofta var det tillgången till unika produkter som knäckte företagen såsom att varven mötte övermäktig konkurrens från Sydostasien som hade förmågan att tillverka likvärdiga produkter till ett betydligt lägre pris.

Det finns dock några framgångsrika företag som har sina rötter ifrån mekaniska verkstäder, till exempel Atlas Copco och Scania. Deras framgång beror inte minst på en kraftig specialisering, en effektiv produktion av egenkonstruerade och marknadsanpassade produkter, som tillverkas och säljs globalt. Handelshögskolan har inte samma möjligheter att bygga upp en global försäljning av unika produkter. Vår marknad kommer säkerligen också att förbli mer lokal än vad Atlas Copcos är. Ändå finns många framgångsrecept från dessa företag som går att tillämpa – i en modifierad form – på vår verksamhet såsom att specialisera vår verksamhet mot områden där det finns en god efterfrågan, att vi inrättar en effektiv produktionsapparat och marknadsföringsorganisation för att se till att studenterna får en högkvalitativ utbildning till en konkurrenskraftig kostnad. För att åstadkomma en förändring i denna riktning, även i mindre radikal tappning än vad som föreslås här behövs en stärkt exekutiv funktion på Handelshögskolenivån så att skolan kan utvecklas till att bli en handlingsorienterad strategisk aktör på en alltmer avreglerad och global marknad för högre utbildning.

Förslag till åtgärder:

- Att Handelshögskolans styrelse och rektorskansli ges mandat för att genomdriva ett målinriktat förändringsarbete.
- Att ett särskilt utbildningsråd bildas såsom en undergruppering av Handelshögskolans råd.
- Att en fakultetsgemensam organisation inrättas med ansvar för alla

- ekonomprogram på kandidat-, magister- och masternivå, gärna under operativ ledning av en utbildningschef.
- Att en studierektorsfunktion inrättas med ansvar att tillse att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs av samtliga kursansvariga lärare.
 - Att ett styrdokument upprättas som beskriver alla (viktiga) arbetsuppgifter som utförs av Handelshögskolans personal som beskriver gällande 'best practice' och som sedan kontinuerligt uppdateras.

Sammanfattning: Hur kan Handelshögskolan leva upp till Bolognaprocessens målsättningar?

I sluttampen med arbetet med denna rapport publicerades rapporten *Framtidens universitet*, som är en sammanfattning av ett relativt ambitiöst och omfattande projekt som har genomförts av Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA, 2006). Deras analys har många likheter med de tankar som har förts fram i denna rapport. Syntesrapporten för projektet inleds med orden:

I hela världen befinner sig universitet och högskolor under ett starkt förändringstryck. Den stora expansionen av högre utbildning och forskning har satt systemet under stark press utan att finansieringen har hängt med. Samtidigt har konkurrensen såväl inom utbildnings- som forskningsområdet ökat kraftigt. Tillsammans med de ökade kraven från samhälle och näringsliv på "nyttig" forskning ("value for money") har detta medfört ett förändringsbehov. Vi kan nu se nya internationella trender för utvecklingen av universitet och högskolor. Om Sverige ska behålla sin position som ledande kunskapsland är det viktigt att våra universitet och högskolor får rätt förutsättningar så att de kan positionera sig på den internationella kunskapsmarknaden.

I rapporten beskrivs tydligt hur globaliseringen skapar nya villkor för universitetsvärlden och att utvecklingen i Europa och USA går mot specialisering och kraftsamling hos de universitet som har ambitionen att tillhöra världstoppen. Det poängteras i rapporten att många europeiska regeringar och parlament har genomdrivit omfattande reformer för att göra sina universitet bättre rustade i den ökande konkurrensen. Sverige utpekas som ett land som har hamnat på efterkälken när det gäller sådana reformer och att universitetssektorn är hämmad av ett otidsenligt regelverk. Reformerna för att öka universitetens självständighet föreslås och att ett ökat marknadstänkande och entreprenörskap införs i universitetsvärlden. Bland de reformer som föreslås i rapporten kan nämnas:

- Att regeringen utser lärosätets styrelse på förslag från lärosätets nomineringskommitté och att de externa ledamöterna i styrelsen skall vara i majoritet.
- Att lärosätets styrelse har rätten att utse rektor, som i sin tur utser dekaner, prefekter och professorer.

- Att styrelsen i slutändan har rätt att bestämma över medelstilldelningen till institutionerna.
- Att utbildningskvalitet blir en viktig dimension vid fördelning av statliga medel.
- Att lärosätena får större handlingsutrymme vid rekryteringar och att incitament för en ökad mobilitet införs.

Det är sannolikt att Sverige kommer att genomföra reformer som liknar de som har ägt rum i länder som Storbritannien, Holland, Finland, Danmark och Norge. Nya möjligheter kommer då att skapas för Handelshögskolan. Framförallt behövs det en större grad av marknads- och entreprenörskapstänkande i de interna verksamhetsprocesserna.

Rapporten har innehållit många olika trådar och förslag. Det förslag som jag tycker i detta läge är allra viktigaste är att få till en välfungerande organisation för programutbildningen. Jag tror att det bästa är att man skapar en gemensam organisation för kandidat- och masternivåerna, där medarbetarna arbetar i nära samverkan mellan nivåerna och där det finns många gemensamma funktioner t.ex. för studievägledning och studentsociala frågor. Kanske det även kan finnas en gemensam antagningsfunktion. Om Handelshögskolan väljer att inrätta separata enheter för kandidat- och masternivåerna är det av största vikt att dessa får en stark och gemensam ledningsfunktion i form av en prodekan och ett utbildningsråd. Handelshögskolan har inte råd med en svag och splittrad utbildningsfunktion.

I mångt och mycket har ICU och GBS fungerat som en matris som balanserar de olika institutionernas intressen och på så sätt skapat internt integrerade utbildningsprogram. Framöver kommer det att bli minst lika viktigt att det finns en funktion som kan integrera Handelshögskolans utbildningar med studenters och arbetsgivares önskemål. För att den nya utbildningsorganisationen skall kunna lyckas med uppgiften att skapa en god balans mellan institutionernas och omvärldens intressen och önskemål behövs det en stark ledning och ett tydligt mandat från Handelshögskolans ledning att det är utbildningsorganisationen som "äger" utbildningsprogrammen.

En stark utbildningsorganisation är också en förutsättning för att Handelshögskolans förmåga att agera strategiskt inom utbildningsverksamhet. För att vara en strategisk aktör behöver det finnas en god kunskap om hur omvärlden och den egna organisationen och vilka viktiga förändringar som pågår. Dessutom behövs det finnas en vilja till att agera strategiskt och en förmåga att åstadkomma handling, till exempel att det finns en exekutiv beslutsprocess som säkerställer att besluten blir förverkligade.

Vårt sätt att organisera oss är baserad på professionell autonomi under en period av stark expansion och ett stabilt nationellt ramverk. I den skyddade miljön har ineffektivitet och kvalitetsbrister kunnat döljas. I den nya situationen med en mogen och konkurrensutsatt marknad behövs effektiva styrfunktioner och medarbetare

som agerar professionellt. Framförallt när det gäller utbildningsverksamheten så borde denna drivas mer efter goda företagsekonomiska principer.

Verktygen och kunskapen om vad som krävs för att en organisation skall ha förmågan att agera strategiskt finns på många håll i verksamheten. Nu gäller det bara att skapa en vilja att tillämpa dessa verktyg och kunskap på vår egen verksamhet.

Förslag till åtgärder

I rapporten har följande förslag till åtgärder framförts:

Marknadspositionering

- Att ett målinriktat arbete för stärka skolans renommé och marknadsposition påbörjas och att Partnerskapsprogrammet ges ansvar för genomförandet av stora delar av detta arbete.
- Att ett arbete inleds med att inskaffa mer systematisk kunskap om information om arbetsgivares och studenters uppfattningar och önskemål om Handelshögskolans och andra lärosätens ekonomutbildningar.
- Att Handelshögskolan verkar för att skolan kommer med på internationella rankinglistor över ekonomutbildningar och att det finns attraktiva kursbroschyrer och en attraktiv hemsida på engelska.
- Att Handelshögskolan tack vare ett högt söktryck och högkvalitativa utbildningar skall framstå som en av Norra Europas ledande ekonomihögskolor.
- Att Handelshögskolan framstår som en attraktiv utbildningsinstitution, även i ett internationellt perspektiv.
- Att Handelshögskolan förbereder sig för att expandera antalet studieplatser inom de valda utbildningsområdena.

Utbildningsprodukter

- Att Handelshögskolans ekonomutbildningar skall vara framtagna och orienterade mot att täcka olika arbetsgivares generella behov av ekonomkompetens.
- Att Handelshögskolans studenter förbereds för arbetslivet genom karriär- och yrkesvägledning, förmedling av praktikplatser och samarbeten med arbetsgivare.
- Att ekonomutbildningarnas huvudsyfte är att utveckla de intellektuella förmågor som behövs för att klara ekonomprofessionens utmaningar på ett framgångsrikt sätt
- Att Handelshögskolan erbjuder stor valfrihet för studenterna när det gäller längd på utbildningen (kandidat-magister- 1och 2-åriga masterprogram) och att det finns ett brett urval av fördjupningsinriktningar.

Rutiner och principer för utbildningsproduktion

- Att statusen och attraktiviteten höjs när det gäller undervisning på grundutbildningsnivån.
- Att undervisningen mer organiseras i lagarbete än i form av individuellt kursansvar.
- Att mer systematiska rutiner införs för introduktion av nya lärare, kursframtagning, kursutvärdering och kursutveckling, dvs att ett systematiskt kvalitetsarbete införs.
- Att den pedagogiska nyttan av olika kursmoment värderas i förhållande till tillgängliga resurser på ett systematiskt sätt för att säkerställa att våra knappa resurser används på bästa sätt.
- Att en hög och växande del av undervisningen bedrivs på engelska.
- Att andelen lärare med universitets- och forskarutbildning från andra länder ökar.
- Att Handelshögskolan regelbundet är med och arrangerar lärarutbytesprogram med partneruniversitet.

Organisation och ledning av utbildningsproduktion

- Att Handelshögskolans styrelse och rektorskansli ges mandat för att genomdriva ett målinriktat förändringsarbete.
- Att ett särskilt utbildningsråd bildas såsom en undergruppering av Handelshögskolans råd.
- Att en fakultetsgemensam organisation inrättas med ansvar för alla ekonomprogram på kandidat-, magister- och masternivå, gärna under operativ ledning av en 'utbildningschef'.
- Att en studierektorsfunktion inrättas med ansvar att tillse att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs av samtliga kursansvariga lärare.
- Att ett styrdokument upprättas som beskriver alla (viktiga) arbetsuppgifter som utförs av Handelshögskolans personal som beskriver gällande 'best practice' och som sedan kontinuerligt uppdateras.

Referenser

- Alvesson, Mats (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.
- Bennich-Björkman, Li (1997). *Organising innovative research. The inner life of university departments*. IAU Press.
- Bennis, Warren, G och James O'Toole (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, May 2005: 96-104.
- Cavallin, Mats och Sverker Lindblad (2006). *Världsmästerskap i vetenskap? En granskning av internationella rankingkistor och deras sätt att hantera kvaliteter hos universitet*. Göteborgs universitet, rapport Dnr G11 530/06.
- Civilekonomerna (2005). *Civilekonomer i arbetslivet*. Stockholm: Civilekonomerna.
- Collins, Jim (2001). *Good to great : Why some companies make the leap ... and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Ehn, Billy (2001). *Universitet som arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekelund, Åsa (2003). Veckans special ekonomihögskolor: Ekonomerna svämmar över. *Veckans affärer*, nr 15, 7 april 2003.
- Engwall, Lars (1994). Anders Berch's Followers. The development of modern academic business studies in Sweden. I: Lars Engwall och Elving Gunnarsson (red.) *Management studies in an academic context*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae negotiorum 35.
- EQUIS (2004). Göteborgs University, School of Economics and Commercial Law. Report of the peer review team. (Confidential Report).
- Handelshögskolan (2005). *2005 i text och bild*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Hällstén, Freddy och Stefan Tengblad (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Högskoleverket (2002). *Utvärdering av utbildning i företagsekonomi vid svenska universitet och högskolor*. Högskoleverkets rapportserie 2002:10 R, Stockholm.
- IVA (2006). *Framtidens universitet*. Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien.
- Isaksson, Curt (2006). Lärosäten skall bedömas efter en tregradig skala. *Universitetslärares*, nr. 7: 6-17.
- Locke, Robert (1994). Management education and higher education since 1940. I: Lars Engwall och Elving Gunnarsson (red.) *Management studies in an academic context*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae negotiorum 35.
- Mintzberg, Henry (2004). *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Regeringen (2005). *Ny värld ny högskola*. Regeringens proposition 2004/05:162, Regeringen, Stockholm.

- Rothstein, Bo (2006). Vetenskap på ovetenskaplig grund. *Axess*, mars 2006: 12-15.
- Rovio-Johansson och Stefan Tengblad (2006) Strategies and Consequences of Employability and Career Development: A study of the impact of the employability doctrine in the Swedish labour market) Uppsats presenterad vid den 34:e konferensen för *The Nordic Educational Research Association*, Örebro universitet, 9-11 mars.
- Stenius, Marianna, Mårten Carlsson, Torger Reve och Johnny Lindström (2000). *Extern utvärdering av Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Storm, Ulf (2006) Satsa på samhällsvetenskap. *Jusektidningen*, nr 3 2006: 8.
- SAF (1984) *Se om ditt företag*. Stockholm: Svenska arbetsgivareförbundet.
- af Trolle, Ulf (1990). *Mot en internationellt konkurrenskraftig akademisk utbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- af Trolle, Ulf (1996). *Ett andfått liv*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.