

Högskolans ledare

OM REKTORSROLLER OCH REKTORSTILLSÄTTNINGAR

Högskoleverket • Luntmakargatan 13 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Högskolans ledare

OM REKTORSROLLER OCH REKTORSTILLSÄTTNINGAR

Utgiven av Högskoleverket 2004

Innehåll: Högskoleverket, utredningsavdelningen, **Torsten Kälvemark, Maria Lönn**

Formgivning: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, april 2004

Tryckt på miljömärkt papper

Innehåll

Högskolans ledare	1
Förord	5
Uppdraget	7
Sammanfattning av Högskoleverkets ställningstaganden	9
Bakgrund: högskolans förändringar	15
Rektorsrollen	17
Löne- och anställningsvillkor	27
Program för ledarutveckling	33
Rektorskapet som tilltalande val	39
Erfarenheter av chefsutveckling	45
En internationell utblick	49
Rekrytering av kvinnor som rektorer	61
Kvinnor som prorektorer, dekaner m.m.	71
Rekryteringsprocessen	77

Förord

De senaste årens reformer på högskolans område har gjort det lokala ledarskapet alltmer betydelsefullt. Att vara rektor för ett universitet eller en högskola har blivit en alltmer komplex uppgift. I en och samma person förenas många roller: som akademisk företrädare, som myndighetschef och som inspirerande strateg med regionala, nationella och internationella perspektiv.

Regeringens uppdrag till Högskoleverket att analysera rektorsrollen och belysa rekryteringsprocesserna måste ses mot den bakgrunden. Den här rapporten är ett svar på uppdraget, men det betyder inte att verket därmed lägger frågan åt sidan. Som central myndighet för högskolesektorn ser vi arbetet kring det akademiska ledarskapet som en viktig uppgift.

Vi kommer därför att fortsätta med en kontinuerlig analys av ledarskapets förutsättningar och villkor inom högskolesektorn. Genom Högskoleverkets Akademiska ledarskapsprogram (ALP) och på andra sätt kommer vi att engagera universitet och högskolor i en dialog om hur man leder komplexa organisationer i en tid när, utbildning, forskning och innovation alltmer åberopas som förutsättningar för att lösa framtidens problem.

Akademisk frihet under ett vidgat samhällsansvar är grunden för en vital högskolesektor. Det är en utgångspunkt också för ställningstagandena i denna rapport.

Sigbrit Franke
Universitetskansler

Uppdraget

Genom beslut 2003-06-18 uppdrog Regeringen åt Högskoleverket att kartlägga och analysera hur rektorsrollen förändrats, hur rekryteringsbasen kan utvecklas, hur flera kvinnliga rektorer kan rekryteras samt processen vid rekrytering av rektorer. Enligt uppdraget skall verket i det sammanhanget lämna förslag till åtgärder för att underlätta och bredda rekryteringen av rektorer och presentera goda exempel.

Uppdragets närmare innehåll preciserades i en bilaga till beslutet. I denna bilaga hänvisades bl.a. till propositionen Den öppna högskolan (prop. 2002/02:15) där Regeringen redovisat sin syn på tillsättning av rektor vid universitet och högskolor. Efter att ha erinrat om de förändringar för rektorsrollen som bl.a. mål- och resultatstyrning medfört preciserades uppdraget i följande nio punkter:

1. Analysera hur rektorsrollen och andra ledande uppgifter inom högskolesektorn förändrats och förändringarnas betydelse för rekrytering av rektorer.
2. Belysa löne- och ersättningsvillkor för rektorer jämfört med annan personal med ledningsuppgifter inom högskolan och kartlägga ersättningsvillkoren för rektorer i förhållande till t.ex pro- och vicerektorer samt dekaner (motsvarande).
3. Redovisa vilka program för systematisk ledarutveckling som finns på lokal nivå och intresset för detta samt även andra former av successiv chefsträning på lokal nivå, t.ex. betydelsen av erfarenheter från vetenskapligt ledarskap eller formaliserade system.
4. Belysa vad som krävs för att göra rektorsskapet till ett tilltalande val och möjligheterna att rekrytera rektorer även från andra samhällssektorer än högskolesektorn samt möjligheter till arbetsuppgifter inom eller utanför högskolesektorn efter rektorstiden.
5. Redovisa erfarenheter som kan vara av betydelse för rekrytering av rektorer utifrån Högskoleverkets uppgift att främja chefsutveckling inom högskolan samt den verksamhet med främjande av akademiskt ledarskap som sker vid andra organisationer, såsom Vetenskapsrådet, Stiftelsen för strategisk forskning och Sveriges universitets- och högskoleförbund.
6. Göra en internationell utblick över hur arbetet med att främja en god rekryteringsbas för rektorer bedrivs i andra länder som bör fokuseras på de nordiska länderna eller länder med anställningsförhållanden jämförbara med de svenska.

7. Göra en närmare kartläggning och analys av processerna för rekrytering av rektorer vad avser skälen till att endast män har kvarstått som kandidater när de slutliga förslagen tagits fram för hörandeprocessen.
8. Kartlägga i vilken utsträckning kvinnor rekryteras för ledaruppgifter som prorektor, vicerektor, dekaner eller prefekter.
9. Beskriva och analysera de processer lärosätena tillämpat i arbetet med att ta fram förslag på nya rektorskandidater, redovisa formerna för avvägning mellan kravet på offentlighet och rektorskandidaternas önskemål om sekretess i processen, beskriva och analysera lärosätenas process vid beslut att föreslå omförordnande av rektor och redovisa goda exempel på hur dessa processer kan genomföras.

Högskoleverkets beredning

Högskoleverket har anmodat universitet och högskolor att komma med synpunkter och förslag kring de aktualiserade frågeställningarna. De flesta lärosäten har därefter inkommit med underlag.

I november 2003 arrangerade Högskoleverket ett seminarium för rektorer och styrelseordförande kring rektorstillsättningar i Storbritannien och Tyskland med inbjudna talare från respektive rektorskonferenser: UniversitiesUK och Hochschulrektorenkonferenz.

Uppdraget diskuterades med samtliga rektorer vid Högskoleverkets rektorskonferens den 28–29 januari 2004. Det har vidare behandlats i verkets jämställdhetsråd och rektorsråd. Diskussioner har också förts underhand med Sveriges universitetslärarförbund (SULF) och ST-ATF. Uppdraget har även diskuterats med studentrepresentanter från ett antal universitet och högskolor i samband med en konferens den 17 februari 2004 arrangerad av Sveriges Förenade Studentkårer (SFS).

Som framgår av texten när det gäller redovisningen under uppdragets punkt 7 har Högskoleverket intervjuat ett antal kvinnliga rektorskandidater liksom ett antal styrelseordförande om erfarenheter från några rekryteringsprocesser. Dessa intervjuer har genomförts av Maria Lönn som också svarat för det aktuella avsnittet. Therese Ahlqvist har medverkat vid huvuddelen av intervjuerna.

Projektledare för uppdraget har varit Torsten Kälvemark, ansvarig för Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram

Sammanfattning av Högskoleverkets ställningstaganden

I. Rektorsrollerna och tillsättningsordningen

De synpunkter som redovisats från universiteten och högskolorna visar klart att det inte bara finns en rektorsroll utan många rektorsroller. Det senaste decenniet har sett stora förändringar för högskolesektorn och de nya förhållandena har väsentligt ändrat förutsättningarna för det akademiska ledarskapet. Mycket talar också för att rollerna fortsatt kommer att förändras med tanke på de utmaningar som möter högskolan, både nationellt och internationellt.

Det akademiska ledarskapet är, både i ett nationellt och internationellt perspektiv, den viktigaste aspekten på rektors uppgifter. Det hänger också samman med den akademiska friheten. Detta förhållande ger rektors roll som myndighetschef en särprägel inom statsförvaltningen, något som också speglas i det faktum att tillsättningen av rektorer följer helt andra regler än de som gäller för andra myndighetschefer.

En utgångspunkt för Högskoleverket är att högskolans särart och rektorsuppgiftens särställning bör markeras genom det är universitetets eller högskolans styrelse som själv tillsätter rektor. Detta är en ordning som föreslogs redan av utredningen RUT 93 i dess slutbetänkande (SOU 1996:21) mot bakgrund av en ingående diskussion om lärosätenas ställning som statliga myndigheter och om ansvarsfördelningen mellan styrelse och rektor. Denna ordning är också den som normalt gäller i många andra länder, bl.a. i Danmark, där den nyligen fastlagts genom 2003 års universitetslag. Även i länder som Storbritannien och USA är rektorstillsättningen normalt en fråga för styrelsen.

Eftersom regeringens anställningsbeslut i dag i praktiken är en officiell promulgering av det beslut som styrelsen tidigare fattat innebär en förändrad ordning inte någon större förändring i sak.

Den föreslagna ändringen lägger ändå ytterligare ett ansvar på styrelserna. Enligt Högskoleverkets uppfattning bör deras sammansättning i och för sig vara en garanti för att olika aspekter på rektorsbefattningen beaktas i tillsättningsprocessen. Även om styrelserna redan i dag i praktiken har detta ansvar kan det finnas anledning att ledamöterna inför en rekryteringsprocess ges en ordentlig information om gällande regler och att de samtidigt kan få ta del av erfarenheter och goda exempel från andra rekryteringar. Högskoleverket återkommer nedan till de insatser som i detta sammanhang kan göras, bland annat av verket självt i egenskap av central myndighet för högskolesektorn.

När det gäller rektorsrollerna mer allmänt avser Högskoleverket att starta ett projekt för fortsatt och kontinuerlig analys av villkor och former för det övergripande akademiska ledarskapet. Denna analys kommer fortlöpande att diskuteras med framför allt rektorer och styrelseordförande och bör också

kunna fungera som en uppföljning av föreslagna förändringar i rekryteringsprocessen.

2. Löne- och anställningsvillkor

Från flera lärosäten påpekas att det idag finns få ekonomiska incitament för att åta sig det krävande uppdraget att vara rektor. Löneskillnaderna mellan universitetets främsta företrädare och andra befattningshavare är ofta så pass liten att den inte kompenserar för den utökade arbetsbörda och det vidgade ansvar som rektorskapet innebär. I fler fall är rektor inte ens löneledande vid sitt eget lärosäte.

Remissvaren från universitet och högskolor vittnar om ett systemfel i den nuvarande ordningen. Den centraliserade lönesättningen innebär låsningar beträffande såväl lönenivån mellan högskolorna som inom lärosätena själva. På lång sikt är detta ett hinder för dynamik och utvecklingsmöjligheter inom högskolesektorn.

Ett viktigt inslag i en normal rekryteringsprocess är att den som faktiskt ansvarar för processen och som fortlöpande diskuterar anställningsvillkoren också är den som ytterst beslutar om dessa villkor. Nuvarande ordning, där det är regeringen som lönesätter rektorerna, gör att en reell diskussion inte är möjlig. Om styrelsen däremot tillsätter tjänsterna förändras förutsättningarna.

När det gäller övriga anställningsvillkor vill Högskoleverket understryka de problem som lärosätena påpekat, t.ex. när det gäller skattelagstiftning för pendlare rektorer liksom pensionsvillkoren. Verket föreslår att Regeringen låter utreda dessa frågor, bl.a. med sikte på att rektorer jämföras med andra myndighetschefer när det gäller pensionsvillkoren.

3. Systematisk ledarutveckling

Det pågår ett stort antal program ute på lärosätena när det gäller ledarskapsutveckling. Det är viktigt att dessa program fortsätter och utökas och att de också ingår i varje högskolas strategiska planering. Det är också angeläget att dessa program ses som naturligt led i en karriärutveckling inom det akademiska systemet.

Ett generellt problem för de pågående aktiviteterna är bristen på förankring i en mer teoretisk reflektion om de specifika villkor som kan anses präglade ett ledarskap inom högskolesektorn. Här finns anledning att ta vara på och till svenska förhållanden anpassa den internationella forskning som bedrivits i flera länder kring de sektorsspecifika ledarskapsfrågorna.

Därutöver finns det behov av en bredare svensk forskning eller en mer djupgående reflektion kring dessa villkor. Högskoleverket föreslår att Regeringen uppdrar åt Vetenskapsrådet och dess utbildningsvetenskapliga kommitté att i framtiden beakta detta.

4. Rektorskapet som tilltalande val

Löne- och anställningsvillkoren är en av de viktigaste förutsättningarna för rektorskapets attraktivitet. Inte minst gäller det om man som rektor vill rekrytera någon som har en lämplig akademisk bakgrund, men som samtidigt tillbringat en del av sin karriär utanför högskolan, t.ex. i näringslivet eller på ledande poster i offentlig förvaltning.

Även om högskolan också i framtiden kommer att vara den viktigaste rekryteringsbasen bör det naturligtvis vara möjligt att rekrytera rektor från andra samhällssektorer. Med utgångspunkt i den grundsyn som redovisats i det tidigare är dock det akademiska ledarskapet och den professionella legitimiteten en viktig faktor. Detta gör att det nuvarande behörighetskravet bör bibehållas.

För de konstnärliga högskolorna är rektors bakgrund i konstnärlig verksamhet en självklarhet och också här är det naturligt att de nuvarande behörighetsbestämmelserna består.

5. Nationella ledarskapsprogram

Erfarenheterna av Högskoleverkets aktiviteter på ledarskapsområdet är goda och ALP-programmet bör fortsätta även om man ännu inte kan peka på direkta konsekvenser för rektorsrekryteringen. En av de viktigaste effekterna av programmet är dock nätverksbyggandet som skapar kontakter mellan universitet och högskolor runt om i landet och som i sig är en källa till kunskap om personer och ledarämnen av betydelse för framtida rekryteringar.

Fortlöpande diskussioner kring ledarskapsfrågorna förs med SUHF och verket kommer att följa och bistå det s.k. IDAS-projektets arbete kring stöd för kvinnligt ledarskap. Det finns därutöver anledning att se om det finns möjligheter till samordning och synergieffekter kring de olika ledarskapsprogram på det akademiska området som nu bedrivs i Sverige.

6. Internationella erfarenheter

Diskussionerna om rektorsroller och akademiskt ledarskap är relativt likartade i en rad länder. Rollen som akademisk ledare är i hög grad beroende av styrsystem och ekonomiska förutsättningar och i detta avseende förefaller Sverige att ha mest att hämta från länder där rektor samverkar med en styrelse med extern majoritet, så som fallet oftast är i USA eller en del av de anglosaxiska länderna. Den interna marknad som präglar Sverige när det gäller konkurrens om studenter och forskningsmedel har också vissa likheter med dessa länder.

Genomgången visar också att det vanligaste mönstret i de länder som studerats är att det är styrelsen som tillsätter rektor. Att rektor tillsätts av en regering visar sig vid en internationell överblick närmast vara ett undantag.

I ett internationellt perspektiv är frågor om öppenhet och sekretess centrala diskussionspunkter när det gäller rektorsrekryteringar. Här finns olika tendenser, från en total sekretess till ett helt öppet förfarande. Det vanligaste

mönstret förefaller dock vara en inledande sekretess följd av en öppenhet när ett begränsat antal kandidater utkristalliserats.

7. Rekrytering av kvinnor till rektorstjänster

Högskoleverket föreslår att samtliga lärosäten får i uppgift att redovisa strategier till regeringen där man anger hur andelen kvinnor med ledaruppgifter kan ökas på det enskilda lärosätet. Särskild vikt skall läggas vid ledaruppgifter som innebär övergripande ansvar för forskningsfrågor eller verksamhetsansvar. För varje enskilt lärosäte bör regeringen formulera ett rekryteringsmål som skall följas upp i årsredovisningen.

Högskoleverket har intervjuat ett antal kvinnor som varit med i rekryteringarnas slutfaser. Intervjuerna visar på vikten av att uppnå en formaliserad, saklig rekryteringsprocess. Kännetecknande för en sådan process är att den officiella, dokumenterade kravprofilen används genom hela processen och att man från styrelsens sida är uppmärksam på de dolda agendor eller underförstådda kravprofiler som kan finnas hos olika intressentgrupper.

Det hörandeförfarande som föreskrivs i Högskoleförordningen bör komma på ett så sent stadium i processen att det innebär ett reellt ställningstagande till ett fåtal kandidater. I detta hörandeförfarande bör regeringen ändra Högskoleförordningen så att det av denna framgår att kandidater av båda könen skall finnas med.

För att få ett stort urval av både manliga och kvinnliga kandidater är det viktigt att lokala rekryteringsgrupper tar fram kandidater på flera olika sätt, både genom ett ansökningsförfarande och genom ett nomineringsförfarande.

8. Kvinnor som prorektor, dekaner m.m.

Redovisningen från lärosätena visar på en stor brist på jämställdhet när det gäller dekan- och prefektnivån. Det finns t.ex. universitet med en bred utbildnings- och forskningsprofil som inte har någon kvinnlig dekan. Vid andra stora universitet ligger kvinnornas andel på mellan 10 och 25 procent.

Också på prefektnivån är läget bitvis uppseendeväckande, inte minst vid de stora lärosätena. Förslagen under punkt 7 om rekryteringsmål med åtföljande redovisning av rekrytering till ledaruppgifter på olika nivåer bör kunna ge en långsiktig ökning av andelen kvinnliga dekaner och prefekter.

När det gäller prorektorsnivån visar undersökningen att en kvinnlig prorektor ofta har utsetts när rektor är man. Prorektorsuppgiften förefaller dock inte vara någon viktigare rekryteringsbas för rektorstjänsten att döma av den senaste tidens tillsättningar. Det finns tvärtom risk för att den ansvarsfördelning som ofta sker mellan rektor och prorektor i själva verket konserverar rådande strukturer.

9. Rekryteringsprocessen

Generellt sett förefaller det inte finnas behov av en ändrad ordning för tillsättningen av rektorer för en första sexårsperiod med undantag för det ovan framförda förslaget om att det är Högskolestyrelsen som skall fatta beslutet.

Däremot finns det anledning att förändra den generella processen när det gäller omförordnande av rektor efter den första perioden. 8 § HF förutsätter idag ett hörande också när det gäller ett fortsatt förordnande. Detta har i många fall lett till mindre önskvärda effekter, där en rektor t.ex. har fått lämna sitt uppdrag på grund av att han/hon tvingats fatta beslut i strid mot en eller flera intressegrupper inom lärosätet. De nuvarande bestämmelserna kan också leda till mindre önskvärda förutsättningar för rektor också under den första förordnandeperioden. Styrelsen bör här ha mandat att själv avgöra det lämpliga i ett omförordnande.

I anslutning till diskussionen om ändrade regler för omförordnandet föreslår Högskoleverket vidare att möjligheten till omförordnande efter en första sexårsperiod begränsas till högst tre år.

Det är nödvändigt att man i varje tillsättningsprocess noga klargör tidtabell och förutsättningar så att oklarhet inte råder om vilka personer och/eller grupper som på varje stadium har att ta ställning till kandidaterna.

Det finns ett generellt behov av att kvalitetssäkra tillsättningsprocesserna. Här har Högskoleverket en uppgift. Detta kan ske genom en rad kompletterande åtgärder. En är att verket, på grundval av de erfarenheter som samlats in i anslutning till detta regeringsuppdrag, utarbetar en skrift om god praxis i samband med rektorstillsättningar. En annan är att verket minst en gång årligen sammankallar företrädare för de styrelser som under den närmaste tiden skall rekrytera ny rektor för att tillsammans med företrädare för de lärosäten som nyss rekryterat diskutera rutiner och problem.

När det gäller öppenhet kontra sekretess i rekryteringsprocessen visar erfarenheterna från senare års rekryteringar på att man fram till ett visst stadium kan behöva ta konfidentiella kontakter. Denna konfidentialitet måste dock stå i överensstämmelse med gällande rätt. Vid det slutgiltiga hörandet är det viktigt att det finns en öppen process. I linje med vad som är praxis också i länder utan den svenska offentlighetslagstiftningen bör namnen på de kandidater som finns kvar i en slutomgång vara kända inom lärosätet.

Bakgrund: högskolans förändringar

I inledningen till skriften *Överlever den akademiska friheten?* (Högskoleverkets rapportserie 2004:1) konstaterar Li Bennich-Björkman att utvecklingen vid universitet och högskolor i Sverige under 1990-talet har kännetecknats av två genomgripande processer.

För det första har uppgiften att finansiera forskning i Sverige alltmer förflyttats från universiteten, som tidigare genom tjänster och fakultetsanslag fullgjorde den uppgiften, till forskningsråd, stiftelser och sektorsorgan. Universiteten genomgår en successiv utveckling i riktning mot ”entreprenörsuniversitet”. Enskilda forskare och forskargrupper agerar alltmer som aktörer på en forskningsmarknad, där den mest lockande och bäst förpackade varan vinner:

Historiskt sett har forskarkonkurrens framför allt koncentrerats till konkurrens via resultat såsom nya grundforskningsrön eller tillämpningar. Inbördes tävlan om att vara först med nya upptäckter har betraktats som den bästa garanten för kreativitet, ambition och ansträngning. I dag förskjuts – eller om man så vill utsträcks – denna tävlan till att också, och kanske till och med framför allt, gälla konkurrensen mellan idéer, hypoteser och uppslag till forskning. Den konkurrensen skiljer sig i grunden från den tidigare, och avgörs med nödvändighet också på betydligt lösare, många gånger mer subjektiva, grunder.

Den nya forskningsfinansieringen är den ena revolutionen vid dagens universitet och högskolor. Den andra revolutionen är, enligt Li Bennich-Björkman, den ökade betoningen av lärosätenas utbildande uppgifter. Begreppet ”kunskapsamhället” har ofta fått sammanfatta de nya och vidgade behoven av utbildning. I många länder har ambitiösa mål satts för ungdomars deltagande i postgymnasiala studier. Samtidigt har finansieringen i form av resurser för lärare och handledning inte följt de stegrade ambitionerna.

Utvecklingen i Sverige är inte unik. Den följer ett mönster som gäller för en rad länder i den industrialiserade världen. Samtidigt är den svenska situationen av naturliga skäl förknippad med de reformer som skett under de senaste decennierna. Den decentralisering som påbörjades under 1980-talet och som utvidgades i början av 1990-talet har gett lärosätena helt nya villkor. Förändringarna har också i hög grad präglat högskolans styrsystem, både när det gäller resurstilldelningen och det administrativa regelverket.

Sveriges Universitetslärarförbund (SULF) sammanfattar detta i en skrivelse till Högskoleverket där man framhåller att rektorsrollen har blivit alltmer krävande och komplex:

Decentraliseringen inom högskolan har ökat, vilket för rektorerna som myndighetschefer inneburit ett väsentligt vidgat och alltmer komplext ansvar. Några av universiteten tillhör statens allra största myndigheter. Kraven på utveckling och omstrukturering av verksamheten kommer att tillta. I rektorsrollen ingår att företräda lärosätet, lokalt, regionalt och globalt. Universitet och högskolor och deras rektorer betraktas alltmer som nyckelaktörer för en ökad tillväxt och därmed ökande välfärd i Sverige.

Decentraliseringen har ställt ökade krav på ledningen av universitet och högskolor. Den har åtföljts av förändringar när det gäller styrelsernas sammansättning och arbetssätt. Hur styrelserna fungerar i det nya regelverk som infördes under 1990-talet har studerats i en rad utredningar. I rapporten Högskolans ledning (SOU 2000:101) utreddes frågor kring styrelsernas arbetssätt och rollfördelningen mellan styrelse och rektor. Likartade frågor togs också upp i Högskoleverkets rapport (Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R) *Att leda universitet och högskolor – En uppföljning och analys av styrelsereformen 1998*.

En del av de frågor som ställs i det föreliggande regeringsuppdraget fanns också med i direktiven till Janne Carlssons utredning från 2000 (SOU 2000:101). Det gäller t.ex. frågor om rektorsrollen och om den bristande jämställdheten på rektorsnivå. Att dessa frågor nu ställs på nytt kan tyda på två saker: dels att betydande förändringar skett under de allra senaste åren, dels på att det i andra avseenden inte har hänt särskilt mycket.

Den senare förklaringen gäller t.ex. för jämställdhetsfrågan. Andelen kvinnor på rektorsposter har inte ökat särskilt mycket på fyra år. Å andra sidan har många andra förändringar skett under samma korta tidsperiod. Det gäller t.ex. en kärvande ekonomi på en del lärosäten med åtföljande stora krav på smärtsamma beslut från ledningens sida. Det gäller också andra snabba förändringar som har att göra med internationalisering, förändrat sökandetryck, konkurrens om forskningsmedel m.m.

Alla dessa förändringar ställer krav på ledningsfunktionen vid lärosätena. Den remiss som Högskoleverket gjort med anledning av det aktuella utredningsuppdraget visar på den förändrade situation som råder. Den tyder samtidigt på flera otydligheter och inkongruenser i det nuvarande systemet. En del av dem har en direkt påverkan på rektorsrollens attraktivitet.

Akademiskt ledarskap i offentligfinansierade högskolesystem är alltid en intrikat balansgång mellan å ena sidan kraven från dem som finansierar verksamheten och å andra sidan den akademiska autonomins och frihetens traditioner. I ett demokratiskt samhälle är den balansgången viktig. Den förefaller fungera väl även under nuvarande regelverk med styrelser där en majoritet av ledamöterna tillsätts av regeringen. Enligt Högskoleverkets uppfattning borde det nu vara dags att låta styrelsen få det fulla ansvaret också för anställandet av rektor. Det är en av de viktigaste utgångspunkterna i de förslag som redovisas i det följande.

Rektorsrollen

I. Analysera hur rektorsrollen och andra ledande uppgifter inom högskolesektorn förändrats och förändringarnas betydelse för rekrytering av rektorer

”Varför tycks det vara så svårt att rekrytera rektor?” Frågan ställdes i GU-journalen, Göteborgs universitets interna tidskrift, i anslutning till rektorstillsättningen där under våren 2003. Ett antal lärare och andra anställda tillfrågades och de hade lite olika förklaringar till problemen.

En av de intervjuade sökte förklaringen i att dagens rektor har ett oerhört tufft och ensamt jobb. Han eller hon är chef för myndigheten, chef för personalen och dessutom universitetets akademiska företrädare. Det är närmast omöjligt för en enda person att klara den komplexa uppgiften.

En företrädare för studenterna beklagade att det inte fanns någon kvinna med i slutdiskussionerna inför den aktuella rekryteringen och ansåg att högskolesektorn är en mansdominerad värld med spelregler som förmodligen avskräcker många rektorskandidater. Det finns en kultur om att man måste vara en övermänniska parad med en bristande tro på kvinnligt ledarskap: ”Kanske är det därför den svenska rektorsligan består av en ganska homogen grupp medelålders män som roterar på posterna. När en rektorslucka uppstår vid ett större universitet fylls den av någon på väg upp från ett mindre lärosäte och luckan där fylls sin tur av någon från ett ännu mindre.”

En av de tillfrågade dekanerna ville snarare se ett framtida mer kollektivt ledarskap än en enskild stark ledare, särskilt i ett läge där decentraliseringen på alla nivåer resulterat i att fakulteterna har kommit allt längre från det gemensamma med åtföljande svårigheter när det gäller samordningen. Det gör att en rektor hela tiden riskerar att hamna i oönskade konflikter med olika delar av universitetet.

Resultatet av processen vid Göteborgs universitet blev att Gunnar Svedberg, tidigare rektor för Mitthögskolan, utsågs till rektor. I sitt installations-tal i september 2003 fick han anledning att ta upp en del frågor kring rektors ställning vid dagens universitet och högskolor och han ställde inledningsvis frågan: Vem är rektors uppdragsgivare?:

Det är inte helt lätt att formulera vem som är min uppdragsgivare och varifrån jag i rektorsrollen har mitt mandat. Vore jag VD för ett aktiebolag, skulle det vara enkelt. Styrelsen beslutar om anställning av VD och har rollen som uppdragsgivare. Universitetsstyrelsen har visserligen till regeringen föreslagit mig

som rektor, men det är regeringen som har anställt mig. Ändå får jag i viktiga avseenden mitt mandat från universitetsstyrelsen.

Många rektorer vill säkert hävda att det är lärosätets studenter och anställda som bör betraktas som de egentliga uppdragsgivarna. Och det är självklart att man som akademisk ledare måste ha ett stort förtroende hos dessa grupper. Utan detta är det knappast möjligt att verka som rektor. Men som min främste uppdragsgivare betraktar jag ändå samhället. Ett universitet måste verka i samhällets och medborgarnas tjänst. Ett universitet måste gripa sig an de svåra samhällsproblemen för alla människors bästa.

Gunnar Svedberg avslutade sitt anförande med några ord om rektorsrollen och om de många förväntningar som finns på dagens rektorer:

Vi rektorer förväntas agera som dynamiska koncernchefer med ett järngrepp om den administrativa och ekonomiska verksamheten. Samtidigt skall vi vara akademiska ledare av typen ”primus inter pares” med stort förtroende hos studenter och medarbetare. Vi skall vara säljande med förmåga att göra universitetet mer konkurrenskraftigt både nationellt och internationellt. Och vi måste ha viss politisk fingertoppskänsla och gärna en hyfsad medial framtoning.

Det är alltså många krav som ställs på en rektor av idag. Rektorsrollen är i sig mångfacetterad och rymmer ett stort antal delroller. Det finns dessutom ingen enhetligt mönster som kan läggas över högskolans ledande befattning. Att vara rektor för Lunds universitet är en annan sak än att vara rektor för Högskolan på Gotland. Att leda Karolinska institutet eller Sveriges lantbruksuniversitet ställer andra krav än att vara chef för Chalmers tekniska högskola. Verksamhetens art beror både på organisationens storlek och på utbildningens och forskningens innehåll. Ledarskapets villkor är annorlunda vid en helt statlig högskola jämfört med vad som gäller vid en stiftelsehögskola.

Denna mångfald i uppgifter och villkor speglas i de kommentarer som universitet och högskolor gett med anledning av det aktuella regeringsuppdraget till Högskoleverket. Komplexiteten speglas också i många av de kravprofiler som satts upp i samband med rektorstillsättningar under senare år. Listan från Stockholms universitet är bara ett av många exempel:

- Leda och vidareutveckla Stockholms universitet för att befästa dess centrala ställning såväl nationellt som internationellt.
- Hävda verksamhetens autonomi och vetenskapliga pluralism.
- Vidareutveckla det internationella samarbetet.
- Lyfta fram universitetet som en viktig dynamisk kraft i huvudstadsregionen.
- Verka för att utveckla starka och positiva kontakter med regering, myndigheter, näringsliv, media och allmänhet.

- Verka för stärkta resurser med sikte på högkvalitativ forskning och utbildning.
- Samla fakulteterna för att tydliggöra Stockholms universitet som ett attraktivt lärosäte.
- Driva kontinuerlig utveckling av universitetets organisation i syfte att skapa så positiva villkor som möjligt för forskning och utbildning.
- Värna och tillvarata studentinflytandet vid Stockholms universitet.
- Driva genusrelaterade frågor samt verka för social och etnisk mångfald.
- Kontinuerligt sträva efter att förbättra arbetsmiljön på Stockholms universitet.

I denna uppräknig finns ändå inte många av de externa kraven listade. Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) påminner i sitt remissvar om en del andra åligganden för universitet och högskolor. De får i ökande utsträckning bidra till att uppfylla olika politiska målsättningar. Det gäller främst regional- och tillväxtpolitiken, men också områden som likabehandling, jämställdhet, miljöledning, etnisk mångfald och social rekrytering. Allt detta ställer nya krav på en akademisk ledare.

Samtidigt som förväntningarna och kraven är många är villkoren för rektorskapet inte de optimala. Att utveckla en komplex organisation som en högskola är lättare att göra i tider av ekonomisk expansion än i tider av nedskärning. Ledarskapet i en akademisk miljö är av tradition också oklart i sina konturer. Starka krafter – särskilt i de forskningstunga organisationerna – verkar i en decentraliserande riktning. Den ekonomiska pressen på universiteten ökar och rektor får i betydande utsträckning ta ansvar för svåra avvägningar, nedskärningar och avveckling av personal. Universiteten skall prioritera, ompröva verksamhet och profilera sig. Samtidigt har rektor ett mandat som är kraftigt beskuret när det gäller att besluta om utbildningens och forskningens inriktning och utveckling. Fakultetscheferna – dekanerna – kan vid högskolor med forskningsorganisation ses som rektors närmaste medarbetare. Ändå har han/hon inte har något reellt inflytande över hur dessa tillsätts.

Sammantaget kan man med SLU konstatera att rektor i vissa fall har en något frustrerande situation – att vara högsta ansvarig för verksamheten, men sakna väsentliga befogenheter.

Synpunkter i den riktningen har också framförts av Ola Román, under flera år ansvarig för Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram och med egna mångåriga erfarenheter som rektor. I en diskussionspromemoria i samband med att han lämnade sitt uppdrag inom verket har han bland annat konstaterat följande:

Det visar sig att den inre styrningen av lärosätena ofta erbjuder extraordinära svårigheter av skilda slag beroende exempelvis på svaga interna normsystem, otydliga delegationsmodeller, deslegitimering av ledare och, ofta, på obalans mellan ansvar och befogenheter.

Spänningen mellan de kollegiala och administrativa organisationslogikerna utgör en kärnfråga för utvecklingen av det moderna akademiska ledarskapet. De grundläggande professionella kvalitetskriterierna förutsätter en tydlig kollegial professionell dimension i det strategiska arbetet samtidigt som en rad effektivitets- och säkerhetsfrågor förutsätter ett skickligt administrativt handlag. Den akademiska ledarskapstraditionen är svag vad avser administrativa processer och märkligt stark vad gäller akademiska.

En ingående diskussion kring det akademiska ledarskapets villkor har förts i remissvaret från Högskolan på Gotland. Där framhålls inledningsvis – i linje med det som ovan konstaterats – att det blir allt svårare att tala om den akademiska rektorsrollen som ett entydigt fenomen. Det finns likheter, men kanske framför allt skillnader, mellan rollerna vid ett stort universitet och en mindre högskola. De förutsättningar som nu gäller är i hög grad betingade av den marknadsliknande situation som växt fram på den högre utbildningens område i Sverige:

Resurstilldelningssystemet i kombination med studentens frihet att söka utbildningsplats vid det lärosäte han/hon själv önskar skapar en ”studentmarknad” som innebär att högskolorna konkurrerar om potentiella studenter och därmed prestationsrelaterade intäkter från staten. Detta medför krav på ett agerande hos den enskilda högskolan som påminner om företagets... Högskolans forskning verkar i en något annorlunda miljö, men även här kan man tala om en marknadsliknande situation. ”Marknaden för forskningsmedel” blir mer påtaglig ju större andel av forskningen som finansieras med andra medel än det statliga forskningsanslaget ...

Rektor för ett universitet eller en högskola skall alltså förena rollerna som myndighetschef respektive företagsledare samtidigt som hon/han förväntas vara bärare av traditionen som akademisk ledare:

Dessa roller utövas också i tre, delvis väsensskilda, organisatoriska kulturer där synen på makt och ledning är mycket olika. Myndighetschefen har med stöd av lagstiftning rätten och skyldigheten att fatta beslut och kräva att dessa efterlevs. Företagsledarens strategiska agerande värderas i efterhand när resultatrapporterna föreligger. Den akademiska ledaren kan med stöd av goda argument och diplomati verka för konsensus i kollegiet.”

Det är i detta kraftfält som de gamla universiteten och de nya högskolorna främst skiljer sig åt i ett ledningsperspektiv. Vid universiteten tenderar den akademiska kulturen med dess syn på hur ledning bör utövas att inta en självständig förstahandsposition. Myndighets- och företagsperspektiven ses som komplement, ofta störande sådana, till akademins under sekler utmejslade ledningsformer. I den nya högskolan finns ingen sådan självklart dominerande kultur. Snarare är det så att det här handlar om att balansera den tre kultu-

terna, alla företrädare av värtaliga aktörer. På den nya högskolan ställs också höga krav att verka för det omgivande samhällets utveckling, inte minst mot bakgrund av att 1977 års högskolereform gav högskolan en roll som drivkraft i regionen.

Allt detta leder till att rektorsrollen måste förstås i det sammanhang, som den enskilda högskolan verkar i vilket också bör påverka processen för rekrytering av rektorer.

Lärarygskolan i Stockholm delar i stort sett denna analys och konstaterar att den traditionella rollen som primus inter pares för en akademisk ledare byggde på det relativt lilla lärosätet med tydlig balans mellan forskning och utbildning. Vi har nu fått stora universitet och högskolor med en massutbildningsprofil (snart 50 procent av en gymnasiekull). I det sammanhanget skall man också beakta det nya prestationsrelaterade resurstilldelningssystemet för grundutbildningen. Lärosätena får helt enkelt betalt för vad de presterar. I detta hänseende agerar grundutbildningen idag inom ett marknadsutsatt system där tillgång på platser och deras attraktivitet för presumtiva studenter är avgörande:

Förändringen av rektorsrollen kan mot denna bakgrund beskrivas som en tydlig tyngdpunktsförskjutning från akademisk ledare till myndighetschef och verkställande direktör. De ekonomiska, personalmässiga, fastighetsrelaterade frågorna i samspel med ett utökat myndighetsansvar p.g.a. nya lagmässiga åligganden utgör mer och mer fokus för rektors arbetsinsatser. Den s.k. tredje uppgiften med större förväntan från samhällets sida på lärosätenas engagemang och ansvarstagande utåt har också tydligt påverkat rektors arbetsuppgifter. Till det kommer att det stadigt växande beroendet av externa resurser i lärosätenas verksamhet har accentuerat rektor som lärosätets företrädare gentemot dessa externa uppdrags- och bidragsgivare.

Synpunkter i samma riktning framförs från Linköpings universitet som också hänvisar till den nya interna marknad där universitetet förutsätts såväl konkurrera som samverka med andra universitet och högskolor om medel för verksamheten, studenter och kvalificerad personal. Samtidigt har universitetets alltmer strategiska betydelse i många avseenden, inte minst för ekonomisk tillväxt, lett till starkt ökade krav på kommunikation med det omgivande samhället – liksom med anställda och studenter – för att översätta mål och omgivningskrav till vägledning för det konkreta arbetet. I alla dessa sammanhang spelar rektor den ledande rollen i sin egenskap av den främste företrädaren för universitetet.

Dessa förutsättningar har, enligt Linköpings universitet, påverkat rektorsrekryteringen på två lätt iakttagbara sätt. För det första tillmäts ledaregenskaper och därmed i regel också erfarenhet av att leda större grupperingar än den allra närmaste (forskargruppen, ämnesinstitutionen) en allt större betydelse.

Rektorsanställningen betraktas, åtminstone vid universiteten och de större fackhögskolorna, inte längre som möjlig för en nybörjare i ledarkarriären. Den som skall komma ifråga bör därför ha utövat något annat tyngre ledningsuppdrag inom universitet eller högskola eller annan likvärdig organisation. Och för det andra så har, under de knappt tio år som här överblickas, den förändringen blivit mycket tydlig att universitetsstyrelsen när den skall rekrytera en ny rektor ser hela det akademiska nationella samhället som rekryteringsbas. Till för cirka tio år sedan var det tvärtom närmast en självklarhet att rektor skulle hämtas ur de egna akademiska leden, men nu har kraven på gott ledarskap gjort det nödvändigt att vidga sökförfarandet.

Frågan är dock om det är erfarenheter som dekan eller prefekt som med den förändrade rektorsrollen ger de bästa förutsättningarna för det högsta akademiska ledarskapet. Högskolan i Jönköping ifrågasätter i varje fall den tesen och framhåller att rektorerna under det senaste decenniet fått så vidgade och förändrade arbetsuppgifter att det inte längre är säkert att dekan-nivån är den naturliga basen för rekrytering:

Det är sannolikt att medan rektorsrollen förändrades ”i ett språng”, så har andra ledande roller (dekan, prefekt) mer successivt förändrats. Det gör att ”gapet” mellan rektorsroll och andra interna chefsroller kanske snarast i genomsnitt vidgats. Bakom detta kan ligga att lärosäten inte alltid fullt ut utnyttjat möjligheterna att decentralisera inom lärosätena och ge ökat ansvar och befogenheter på t.ex. fakultetsnivån. Högskolan i Jönköping är här ett möjligt undantag i så måtto att befattningarna som verkställande direktör för fackhögskolorna inom lärosätet i mångt och mycket har samma dimensionalitet som rektorsrollen, och även liknande arbetsformer genom att fackhögskolorna har en för verksamheten ansvarig styrelse med extern ordförande.

Det ovan sagda får konsekvenser för rekrytering av rektorer. Kraven på rektor har ökat, medan den naturliga interna rekryteringsbasen i form av prefekter och dekaner kanske snarast nu ger en mindre relevant träning.

I de kommentarer som universitet och högskolor gett Högscoleverket med anledning av det aktuella regeringsuppdraget diskuteras också en lång rad andra aspekter på rektorsrollen. Luleå tekniska universitet pekar på vikten av kollegialt förtroende som en viktig förutsättning för rektorsuppgiften. Bland annat mot den bakgrunden måste det akademiska ledarskapet bedömas som mer mångfacetterat än att vara generaldirektör eller verkställande direktör i näringslivet. Rektorsrollen präglas av universitetets komplexa och heterogena miljöer, av kollegialitet och konsensus, av kritisk granskning och ifrågasättande och en autonomi med lång tradition.

Högskolan i Gävle pekar på några av de särdrag som präglar rektorskapet vid en mindre högskola där engagemanget i regionens näringsliv och dess offentliga sektor tar en stor del av rektors tid. Det uppfattas t.ex. som självklart att rektor deltar i länets arbete med tillväxtprogrammet. Rektor har också en

viktig roll när det gäller att göra högskolan synlig i regionen – särskilt utanför högskolans hemkommun. Som extern företrädare spelar rektor en stor roll för högskolans status och därmed möjligheter att få stöd i olika former från regionen. Rektors exponering i massmedia är – på gott och ont – betydande.

Även på en forskningsintensiv och relativt gammal högskola som Karolinska institutet har ledarskapet förändrats. Omvärldsrollen har, enligt KI:s remissvar, påtagligt stärkts under det senaste decenniet. Den intensiva samverkan med hälso- och sjukvården som man traditionellt alltid haft har under senare tid intensifierats på ledningsnivå. Därutöver har en bred samverkan med näringslivet vuxit fram liksom med politiker och andra i takt med att universiteten fått en tydligare roll i samhällsutvecklingen. Vid en medicinskt inriktad högskola är det också tydligt de etiska frågorna på flera plan blivit mer komplicerade. Det betyder att rektor idag, vid sidan av de rent formella frågorna, måste kunna hantera frågor kring värderingar och de svåra avvägningar som följer med en avancerad biomedicinsk forskning.

Karlstads universitet anser att de senaste årens förändringar lett till krav på professionalisering av rektors arbete. Den tidigare kollegiala ledningsfunktionen, att vara en av kollegorna som kan återvända till sin position som professor, är inte realistisk. Att ställa upp som kandidat i en rektorstillsättning innebär också i realiteten ett livsval med ett stort mått av offentlighet samt en ny inriktning av yrkeslivet. De förändrade arbetskraven och svårigheten att kombinera uppgiften som rektor med bibehållande eller utveckling av forskningskompetensen håller tillbaka många lämpliga personer. Det är ett stort offer att ge upp forskningen. Dessa realiteter leder, enligt universitetets bedömning, i praktiken till att det är svårt att rekommendera någon som är yngre än 55 år att välja rektorsuppdraget. Avslutningen av rektorsperioden skall helst sammanfalla med pensionering.

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla pekar på att extern rekrytering av rektor närmast blivit regel under senare år men att det fortfarande är en gedigen akademisk karriär som är en förutsättning.

Och allt annat vore mycket olyckligt – det finns ibland en övertro på det ”industriella ledarskapet” som något mera dynamiskt och utvecklande. Så är naturligtvis inte fallet.

En utveckling som möjligen kan oroa är den att rektorserfarenhet blir en nödvändig meritering för ett rektorsuppdrag, vilket kan betyda att vi får en ”kår” av rektorer som likt allsvenska fotbollstränare flyttar från uppdrag till uppdrag. Det finns en risk att trovärdighet och legitimiteten på detta sätt minskar. Problematiken hänger naturligtvis också ihop med den fortsatta karriären efter rektorsuppdraget. Idag kan rektorsuppdraget således möjligen upplevas som en ”ändstation”.

Vid de konstnärliga högskolorna har rektorsrollen speciella dimensioner vilket påpekas av Kungliga Konsthögskolan:

Rektor skall i huvudsak ägna sig åt ett visionärt arbete, som i praktiken endast är möjligt med en kompetent arbetsstyrka omkring sin person. Man kan tänka sig att understryka den frihet som finns i ämbetet och den möjlighet och förmåga till rörlighet som faktiskt existerar inom det befintliga högskolesystemet. Rektorsuppgiften erbjuder mer möjligheter till nytänkande och skapande än vad som hitintills kanske har betonats inom samtliga högskolors områden.

Högskoleverkets slutsatser

De synpunkter som ovan redovisats från universiteten och högskolorna visar klart att det inte bara finns en rektorsroll utan många rektorsroller. Det senaste decenniet har sett stora förändringar för högskolesektorn och de nya förhållandena har väsentligt ändrat förutsättningarna för det akademiska ledarskapet. Mycket talar också för att rollerna fortsatt kommer att förändras med tanke på de utmaningar som möter högskolan, både nationellt och internationellt.

Svårigheten att i en enda person förena alla de förväntningar och uppgifter som är förknippade med rektorsuppgiften illustreras av de senaste årens utveckling där en del universitet och högskolor i många fall har delat upp ledningen i ansvarsområden med betydande befogenheter för vicerektorer eller liknande. Detta har ofta skett för att rektor mer odelat skall kunna ägna sig åt det strategiska akademiska ledarskap som gäller långsiktig planering av utbildning och forskning, men som också innebär att delta i samhällsdebatt och policydiskussioner.

Det akademiska ledarskapet är därför, både i ett nationellt och i ett internationellt perspektiv, den viktigaste aspekten på rektorsuppgiften. Den hänger också samman med den akademiska friheten. Detta förhållande ger rektors roll som myndighetschef en särprägel inom statsförvaltningen, något som också speglas i det faktum att tillsättningen av rektorer följer helt andra regler än de som gäller för andra myndighetschefer. Även om diskussionerna kring rekrytering och tillsättning av generaldirektörer och andra chefsbefattningar tagit ny fart kommer processerna i det avseendet med all sannolikhet att under överskådlig framtid markant skilja sig från tillsättningen av rektorstjänsterna.

En utgångspunkt för Högskoleverkets diskussioner i det följande är därför att högskolans särart och rektorsuppgiftens särställning bör markeras genom det är universitetets eller högskolans styrelse som själv tillsätter rektor. Detta är en ordning som föreslogs redan av utredningen RUT 93 i dess slutbetänkande (SOU 1996:21) mot bakgrund av en ingående diskussion om lärosätenas ställning som statliga myndigheter och om ansvarsfördelningen mellan styrelse och rektor. Denna ordning är också det som normalt gäller i många andra länder, bland annat i Danmark, där den nyligen fastlagts genom 2003 års universitetslag. Även i länder som Storbritannien och USA är rektorstillättningen normalt en fråga för styrelsen.

En hel del av de problem som kommer att aktualiseras i det följande är direkt förknippade med den nuvarande ordningen där regeringen är den som

formellt anställer rektorerna men där det delade ansvaret mellan högskolestyrelsen och regeringen leder till oklarheter i rekryteringsprocessen, t.ex. när det gäller löne- och anställningsvillkor (inklusive uppgifter och villkor efter anställningstiden).

Eftersom regeringens anställningsbeslut i dag i praktiken är en officiell promulgering av det beslut som styrelsen tidigare fattat innebär en förändrad ordning inte någon större förändring i sak. Den kan möjligen ha vissa negativa effekter som diskuteras i det följande, men med en generellt sett tydligare rekryteringsprocess borde dessa nackdelar vara möjliga att övervinna.

Den föreslagna ändringen lägger ändå ytterligare ett ansvar på styrelserna. Enligt Högskoleverkets uppfattning bör deras sammansättning i och för sig vara en garanti för att olika aspekter på rektorsbefattningen beaktas i tillsättningsprocessen. Även om styrelserna redan i dag i praktiken har detta ansvar kan det finnas anledning att ledamöterna inför en rekryteringsprocess ges en ordentlig information om gällande regler och att de samtidigt kan få ta del av erfarenheter och goda exempel från andra rekryteringar. Högskoleverket återkommer nedan till de insatser som i detta sammanhang kan göras, bland annat av verket självt i egenskap av central myndighet för högskolesektorn.

När det annars gäller rektorsrollerna mer allmänt avser Högskoleverket att starta ett projekt för fortsatt och kontinuerlig analys av villkor och former för det övergripande akademiska ledarskapet. Denna analys kommer fortlöpande att diskuteras med framför allt rektorer och styrelseordförande och bör också kunna fungera som en uppföljning av föreslagna förändringar i rekryteringsprocessen.

Eftersom rektors uppgifter också är en funktion av styrsystemen i övrigt finns det anledning att fortlöpande också analysera och diskutera styrelsernas funktion, inte minst när det gäller deras roll i rekryteringsprocessen.

Löne- och anställningsvillkor

2. Belysa löne- och ersättningsvillkor för rektorer jämfört med annan personal med ledningsuppgifter inom högskolan och kartlägga ersättningsvillkoren för rektorer i förhållande till t.ex. pro- och vicerektorer samt dekaner (motsvarande)

Lönevillkoren

Att lönevillkoren för rektorsuppdraget är en viktig förutsättning för dess attraktivitet framhålls genomgående i underlaget från lärosätena. Ett problem i sammanhanget är dock att det inte är högskolan själv som förfogar över löneinstrumentet.

Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) påpekar t.ex. att rektors lön inte fastställs av lärosätet utan av regeringen och att ingen påverkan är möjlig i det sammanhanget. Enligt KTH är löneläget också ett bekymmer i ett vidare systemperspektiv:

Rektors lön bör vara mycket högre och satt i relation till meriter och ansvar. Jämfört med andra stora statliga myndigheter har rektorer vid de större lärosätena relativt låg lön. Rektors lön skapar spärrar för andra i ledningsfunktionen, vilket kan försvåra rekrytering till andra ledarpositioner inom lärosätet.

Karolinska institutet anför liknande synpunkter och pekar på problemet att de som är ansvariga för anställningsprocessen på ett universitet inte har ansvar för lönesättningen utan att detta är en fråga för utbildningsdepartementet först när processen är klar:

Det torde vara ganska unikt att de som leder en rekryteringsprocess inte har några möjligheter att ge kandidaterna ens en någorlunda säker indikation på lönen. Här finns stora möjligheter att en väl genomförd rekryteringsprocess misslyckas på upploppet och ett mödosamt arbete blir bortkastat.

Linköpings universitet pekar också på att den centraliserade lönesättningen är problematisk i ett läge då den individuella lönesättningen för professorer har bidragit till en mer marknadsmässig ersättningsprofil:

Lönenivån för rektorerna har länge varit en källa till bekymmer för rekryteringen. Det är naturligt att rektorer hämtas ur kretsen av mera framstående professorer och att de dessutom har andra ledningsuppgifter som t.ex. prorektor, vicerektor eller dekan vid det egna universitetet eller vid något annat. Den individuella lönesättningen för professorer har, i kombination med nödvändighe-

ten av att genom långtifrån försumbara uppdragstillägg stimulera mer kvalificerade professorer att acceptera ledningsuppdrag på mellannivå, drivit upp den samlade ersättningen för dessa personer till en nivå, som inneburit att övergång till rektorsanställning ofta erbjudit endast en marginell löneökning.

Högskolan i Jönköping anser för sin del att lösningen på problemet med rektorlönerns konkurrenskraft ligger i att lärosätena själva får möjlighet att bestämma anställningsvillkoren:

Vad avser rektorsrekryteringar anser vi att det vore lämpligt att ge styrelserna fulla ansvaret, inkluderat tillsättande och bestämning av ersättning, som fallet är vid Högskolan i Jönköping och Chalmers. Den nuvarande situationen är osymmetrisk – styrelsen har i realiteten ansvaret men inte motsvarande befogenheter. Vi är medvetna om att vårt förslag avvisats av rektorerna under 1990-talet, men kanske tiden nu är mogen – då skedde ställningstagandet i omedelbar anslutning till att rektorerna framtogs sin roll som sin egen styrelseordförande.

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla ser det som en märklig ordning att det är regeringen och inte styrelsen som avgör lönevillkoren för rektor: ”Det finns också en känsla av att regeringen i kraft av rektorlönen graderar sina högskolor och universitet. Ersättningen skulle sannolikt bli mer rimlig och rättvisande om styrelsen också förhandlade.”

Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) har inget förslag om en ändrad tillsättningsinstans, men noterar att den centrala lönesättningen kan medföra andra effekter. Enligt SLU borde regeringen, om man vill vara ett föredöme som arbetsgivare, öka lönespridningen (alla universitetsrektorer utom en ligger inom ett intervall på 8000 kr/månad).

När det gäller relationen mellan rektors lön och lönesättningen på professorsnivå noteras från Umeå universitet att rektors månadslön totalt är 73.500 kr. medan den medicinska fakultetens dekanus har 76.600 (inklusive ett kliniskt arvode på 22.500). Karolinska institutet konstaterar att prorektorer eller dekaner som är kliniska professorer ofta kan ha en högre sammanlagd lön än rektor.

Detta uppfattas allmänt som orättfärdigt och det försvårar naturligtvis rekryteringsmöjligheterna för KI om den lön man kan erbjuda som rektor innebär en lönesänkning. Den stela lönesättning som utbildningsdepartementet tillämplat måste övergå till en mer individuell lönesättning där hänsyn tas i högre grad till den lön en kandidat har.

Från Lunds universitet framhålls att principerna för inplacering i lön för närvarande verkar vara oklara. Rimligen bör det finnas något samband mellan universitetets storlek och komplexitet och lönen. Man konstaterar också att

det för närvarande finns några professorer som sammantaget har högre lön än rektor.

I det underlagsmaterial som samtidigt med denna rapport överlämnas till regeringen har flera av lärosätena redovisat siffror för lönenivåer och löneskillnader. Som ett exempel från en mindre högskola kan nämnas Högskolan i Gävle som redovisar följande:

Merparten av de högst avlönade befattningshavarna har mer än tjugo procent lägre lön än rektor. För enstaka befattningshavare är lönedifferensen ganska liten, som minst fem procent. Totalt fyra anställda har mindre än tio procents lönedifferens (inklusive arvoden) i förhållande till rektor. Det gäller tre professorer med arvoderade uppdrag och en prefekt. Inom ramen för tio procents lönedifferens återfinns tio anställda. Förutom de fyra nyssnämnda personerna ingår ytterligare fem professorer och ytterligare en prefekt i den gruppen.

Ur Högskolans perspektiv är det rimligt att rektor som högsta chef har den högsta lönen. Rektor har stort inflytande över lönesättningen i övrigt, men denna är också beroende av konkurrenssituationen på arbetsmarknaden. Särskilt när det gäller att behålla eller rekrytera nyckelpersoner inom Högskolan blir detta påtagligt. Rektorslönen bör mot den bakgrunden vara minst så hög att Högskolan kan konkurrera om kvalificerad personal och ändå i normalfallet behålla en lönedifferens till rektor.

Högskolan i Skövde påpekar att löneklyftorna mellan de små högskolorna och universiteten avseende professorer och lektorer är obetydlig på grund av konkurrensen, löneskillnaden mellan rektor och de högst betalda lärarna och forskarna blir av den anledningen vid en mindre högskola obetydlig. Karlstads universitet är inne på samma tanke och konstaterar att man i dagens konkurrensläge måste medge ersättningsnivåer för professorer och andra medarbetare som ligger nära rektorslönen: ”Det innebär att det idag inte finns ekonomiska incitament för att ta ett uppdrag som rektor.”

Uppsala universitet framhåller för sin del att det är svårt att i regeringens beslut om enskilda rektorslöner se någon tydlig policy. Snarare ges intrycket att innehavarnas tidigare löner och andra ersättningar blir avgörande för vilken rektorslön som skall gälla: ”En sådan ganska slumpmässig lönepolitik kan försvåra rekryteringen och arbetet med att lokalt utveckla ersättningsvillkoren för annan ledande personal.”

Förhållandet att en del professorer har ett högre löneläge än lärosätets främsta företrädare verkar framför allt vara ett faktum vid de universitet och högskolor som har medicinsk utbildning och forskning. Det gäller då de officiella lönebelopp som kommer från offentlig sektor. Att det för professorer inom andra fakulteter kan vara aktuellt med olika typer av sidouppdrag som tillsammans med grundlönen också ger en högre månadsinkomst än vad rektor har är inget som framgår av offentlig statistik eller redovisningar från

universiteten. En rektors möjligheter till den typen av extrainkomster är av naturliga skäl begränsade.

Andra anställningsvillkor

När det gäller andra typer av anställningsvillkor påpekar Karlstads universitet på problemet med dubbel bosättning eller pendling för rektor:

I det moderna Sverige har vi tvåkarriärfamiljer. Det innebär att många som accepterar en anställning i ledande position kommer att vara veckopendlare. De senaste åren har vi haft ett ganska stort antal rektorer som veckopendlat. Detta kommer säkert att vara vanligt även i framtiden. På grund av skattelagstiftningen gör detta att det inte finns några som helst ekonomiska fördelar att ta ett uppdrag som rektor. Resor och dubbel bosättning kostar oftast mer än löneökningen. Lagstiftningen vid tidsbegränsad anställning medger avdrag på skatten i ett till max tre år. Sedan är rektorsuppdraget en förlustaffär i värsta fall. Det är den lokala skattemyndigheten som beslutar om rätt till avdrag. Det gör att tillämpningen är olika i olika hemkommuner. De flesta är ovana vid pendlande rektorer och är ytterst restriktiva.

Detta gör att det krävs förändringar i skattelagstiftningen för att undanröja en del hinder för rekrytering till högskolesektorn. Detta gäller självklart inte endast rektorer utan också professorer, chefsadministratörer, lektorer etc. Lagstiftningen är avpassad för byggsektorn.

Rektorernas pensionsvillkor tas också upp i flera av lärosätenas yttranden. Luleå tekniska universitet ställer frågan om det verkligen är klokt att ramvillkoren gör att rektorsuppdraget blir en slutkarriär och säger att det finns all anledning att diskutera anställningsformer och pensionsförmåner för rektorer och föreslå åtgärder för att förbättra villkoren.

Sveriges Universitetslärarförbund (SULF) berör också frågan om pensionsvillkoren och det faktum att rektorer till skillnad från generaldirektörer inte omfattas av förordningen om statliga chefs pensioner utan av de kollektivavtal som arbetsmarknadens parter sluter:

SULF anser att det ligger i alla parter intresse att regeringen redan vid första utnämningen av en rektor anger vad som skall gälla efter uppdragets slut. Vad som behöver regleras måste bedömas från fall till fall, men en utgångspunkt kan vara de regler som gäller för pension, avgångsvederlag etc. enligt förordningen om statliga chefs pensioner m.m. (1995:1038). Liksom regeringens särskilde utredare professor Janne Carlsson föreslog i (SOU 2000:101) Högskolans ledning anser vi dock att rektorer även i fortsättningen skall ha rätt att vara tjänstlediga från en tidigare statlig anställning under tiden som rektor.

Vi vill här också lyfta fram den möjlighet som ges i pensionsavtalet PA 03, där arbetsgivaren enligt 33 §, när särskilda skäl föreligger, kan medge förmånligare villkor än vad som framgår av avtalet.

Högskoleverkets slutsatser

Från flera lärosäten påpekas att det idag finns få ekonomiska incitament för att åta sig det krävande uppdraget att vara rektor. Löneskillnaderna mellan universitetets eller högskolans främsta företrädare och andra befattningshavare är ofta så pass liten att den inte kompenserar för den utökade arbetsbörda och det vidgade ansvar som rektorskapet innebär. I flera fall är rektor inte ens löneledande vid sitt eget lärosäte.

Detta förhållande är ett allvarligt problem om man vill rekrytera kompetenta krafter inom högskolan till ett ledarskap som är betydelsefullt ur både lokal och nationell synvinkel.

Remissvaren från universitet och högskolor vittnar om att det finns ett systemfel i den nuvarande ordningen. Den centraliserade lönesättningen innebär låsningar såväl beträffande lönenivån mellan högskolorna som inom lärosätena själva. På lång sikt är detta ett hinder för dynamik och utvecklingsmöjligheter inom högskolesektorn.

Ett viktigt inslag i en normal rekryteringsprocess är att den som faktiskt ansvarar för processen och som fortlöpande diskuterar anställningsvillkoren också är den som ytterst beslutar om dessa villkor. Nuvarande ordning, där det är regeringen som lönesätter rektorerna, gör att en reell diskussion inte är möjlig. Om styrelsen däremot tillsätter tjänsterna förändras förutsättningarna.

Det kan i och för sig finnas invändningar mot en mer fri lönesättning som gör att lönespridningen kraftigt ökar och att konkurrensen om de bästa akademiska ledarna resulterar i en uppåtgående lönespiral. Sådana tendenser har funnits i en del länder med fri lönesättning men detta illustrerar samtidigt att rektorstjänsterna internationellt sett uppfattas som tillhörande de viktigaste samhällsuppdragen. Det finns heller ingenting som säger att chefskapet för några av statsverkets största och mest innovationsinriktade myndigheter skulle vara mindre viktigt än motsvarande ledningsfunktioner vid t.ex. vissa statliga företag.

Argumenten kring en friare lönesättning gäller ju för övrigt inte bara rektorer. Det är t.ex. en fri lönemarknad för professorer som är en av grunderna för de anomalier som noterats i det tidigare.

I lönesättningen är ju styrelsen ytterst också ansvarig för hushållningen med högskolans resurser och det borde i sig fungera som en återhållande faktor för en skenande löneutveckling.

Det är heller inget som säger att lönesättningen av rektorer skall baseras på något slags jämförelsetal med hänsyn till högskolans storlek. En mindre högskola kan i vissa lägen ha behov av lönen som konkurrensmedel för att kompensera det som vissa rektorskandidater kan uppfatta som en mindre stimulerande akademisk miljö.

Sammantaget ser Högskoleverket allt detta som ett starkt argument för att frågor om lönesättning och andra villkor i framtiden blir en fråga för varje lärosätes styrelse.

När det gäller övriga anställningsvillkor vill Högskoleverket understryka de problem som lärosätena påpekat, t.ex. när det gäller skattelagstiftning för pendlare rektorer liksom pensionsvillkoren. Verket föreslår att Regeringen låter utreda dessa frågor, bl.a. med sikte på att rektorer jämställs med andra myndighetschefer när det gäller pensionsvillkoren.

Program för ledarutveckling

3. Redovisa vilka program för systematisk ledarutveckling som finns på lokal nivå och intresset för detta samt även andra former av successiv chefsträning på lokal nivå, t.ex. betydelsen av erfarenheter från vetenskapligt ledarskap eller formaliserade system

I juni 2001 uppdrog Höskoleverket åt professor Anders Fransson, tidigare rektor för Högskolan i Borås, att göra en undersökning av formerna för ledarskapsutbildning och chefsutveckling vid universitet och högskolor. Uppdraget redovisades i juni 2002 i skriften *Ledarutveckling – ett styrinstrument* (Höskoleverkets rapportserie 2002:19 R).

Rapporten redovisar lokala policier och riktlinjer för akademiskt ledarskap och ledarutveckling. Den ger exempel på olika former för rekrytering och introduktion av prefekter liksom av kompetensutvecklingsprogram för chefer. Den visar att det vid många lärosäten finns ett brett utbud av ledarutvecklingsinsatser.

I ett avslutande avsnitt med slutsatser och reflektioner konstaterar Anders Fransson att det för de flesta universitet och högskolor tog några år innan man på allvar började ta konsekvenserna av de starkt ökade krav på chefer och andra ledare som följde med 1993 års decentralisering och avreglering.

Vid 90-talets slut hade dock utbudet av chefs- och ledarutbildningar ökat och läsåret 2000–2001 var det bara två lärosäten som inte uppgav sig anordna någon form av ledarutbildning. Flera stora program hade då genomförts på lärosäten som helt saknade organiserad chefsutbildning bara några år tidigare.

Även om utvecklingen alltså gått relativt snabbt fanns det, enligt Anders Fransson, en del kritiska frågor att ställa:

Trots svårigheter att finna lämpliga prefektkandidater på många håll är det få lärosäten som gör aktiva insatser för att rekrytera och förbereda intresserade personer för en framtida ledaruppdrag. Frågan om ledarutveckling blir på de flesta håll aktuell först när en prefekt redan tillträtt sitt uppdrag.

De utvärderingar som gjorts på sina håll tyder på att flertalet deltagare varit nöjda med vad som erbjudits. Som Stensaker (2000) påpekar efter en utvärdering av ledarutvecklingsprogrammet vid Göteborgs universitet kan detta emellertid inte tas som ett säkert tecken på att allt står väl till. Kanske ligger tonvikten alltför mycket på att lära deltagarna att göra vad de redan gör men på ett bättre och effektivare sätt. Kanske är programmen alltför begränsade för

att möjliggöra fördjupade granskningar och omprövningar av ledningsarbetets faktiska inriktning och karaktär i förhållande till lärosätets övergripande mål och visioner. Kanske ligger tonvikten alltför starkt vid att ge stöd för att klara av vardagens problem. Det är svårt att veta någonting säkert om detta men en genomgång av kursbeskrivningar och seminarierubriker tyder på att så är fallet på många håll. Redan det faktum att de samlade erbjudandena om ledarutvecklingsinsatser sällan omfattar mer än par veckors kurser och seminarier tyder på att ambitionerna ännu är rätt begränsade. I en verksamhet som annars lägger sig vinn om en rejäl kunskapsbas är teoriinnehållet i de nuvarande satsningarna mycket blygsamt.

Det är som om det inte fanns någon forskningsbaserad kunskap att ta vara på inom detta vitala område.

Anders Fransson noterade också med en viss förvåning hur begränsat engagemang flertalet rektorer ägnar åt ledarutvecklingsprogrammen på sina lärosäten. Många nöjer sig med att godkänna riktlinjer för personalutvecklingsenheternas arbete och gör mycket begränsade inlägg i introduktionsprogram och fördjupningsutbildningar:

Mycket få tycks betrakta arbetet med ledarutveckling som en strategisk insats i den övergripande styrningen av sina lärosäten. Få rektorer tycks se det som en viktig chefsuppgift att själva medverka i ledarutvecklingsprogrammen som en normgivande och värdeskapande kraft. Kanske är detta ett uttryck för att den kollegiala traditionen fortfarande är stark. Lärosätets ledning är med denna syn mera en kollega än en ledare.

Eller är det möjligtvis så att ledarutvecklingsprogrammen består av en formell och lätt igenkännbar del som sköts av personalutvecklingsenheterna medan en annan del av utvecklingsinsatserna sker i det fördolda, i ledningsgruppernas slutna rum? Den enkät som ligger till grund för den här rapporten ger inga besked om detta och resultaten väcker på vissa punkter fler frågor än de ger svar. För att på allvar lära känna ledarutvecklingsinsatsernas karaktär och deras betydelse för ledningsarbetets förändring och utveckling krävs en mer ingående studie med helt andra metoder än allmänt hållna enkätfrågor.

Den brist på teoriinnehåll och forskningsbaserad kunskap i de lokala ledarskapsutbildningarna som noterades i denna rapport är kanske inte helt överraskande. I själva verket är frågor om akademiskt ledarskap ett marginellt forskningsområde i Sverige. Detta har bland annat noterats av Leif Borgert, rektor vid Högskolan på Gotland, i en promemoria som han skrivit på uppdrag av Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF). Han konstaterar där att en snabb enkät gett vid handen att inget av de lärosäten som svarat har aviserat några mer omfattande program eller projekt inom området.

Bristen på svensk forskning och reflektion kring det akademiska ledarskapet gör att en akademisk ledare med läsintresse i huvudsak måst vända sig till den internationella litteraturen inom området. Här är det nog främst de brittiska och amerikanska texterna som vunnit någon större spridning bland svenska rektorer.

Enligt Leif Borgert är ledarskapet i dagens högskolevärld synnerligen komplext och kräver professionell kompetens för sitt utövande:

Det räcker idag inte med att basera ett rektorsuppdrag enbart på traditionella akademiska meriter. Utöver detta krävs förståelse och kunskap om samt begåvning för de särskilda villkoren i akademiskt ledarskap. Grundläggande för att utveckla detta är reflektion och forskning om dessa villkor. Denna kunskapsutveckling kan inte bara ske genom att tillgodogöra sig erfarenheter från andra länder och/eller samhällsområden. Vi bör själva bedriva forskning om oss själva.

Den genomförda snabbinventeringen har enligt Leif Borgert visat att det finns ett stort intresse för dessa frågor på olika håll i universitets- och högskolevärlden. Detta intresse och dessa resurser bör enligt honom kunna kanaliseras på olika sätt:

- dels till de ledarutvecklingsaktiviteter, som drivs av Högskoleverket, SUHF och lärosätena,
- dels till ett samlat forskningsprojekt om akademiskt ledarskap.

I avvaktan på en mer genomreflekterad kunskapsbas för det akademiska ledarskapet i Sverige pågår dock en lång rad aktiviteter på området. Eftersom flertalet av dessa aktiviteter finns redovisade i Anders Franssons rapport som kom för knappt två år sedan sker här en generell hänvisning dit. Därutöver kan dock bland annat följande noteras.

Linköpings universitet redovisar att man tillsammans med tre andra universitet under 2003 har genomfört en kvalificerad ledarutbildning som riktats till kvinnliga lärare i sådana positioner att de kunde vara på väg mot akademiska ledningsuppdrag:

Eftersom efterfrågan på denna utbildning varit så stor bland universitetets kvinnliga lärare anordnades dessutom en egen lokal utbildning för dem som inte kunde beredas plats i den förstnämnda utbildningen. Universitetet har på detta sätt försökt skapa en pool av kompetenta och på ledningsuppdrag förberedda kvinnor. Vid bemanningen av dekan- resp. prefektfunktionen har universitetsledningen på sistone verkat för att den skall fullgöras av en trio i form av en dekan/prefekt och två prodekaner/proprefekter. I en sådan trio skall om möjligt ingå minst en kvinna och minst en man. Inom ramen för ett sådant arrangemang kan också en mer junior lärare få erforderlig chefsträning för att vid en senare tidpunkt kunna ta emot uppdraget som dekan eller prefekt.

Umeå universitet redovisar i remissvaret sitt chefs- och ledarutvecklingsprogram 2003–2004, (UCL). Där har ambitionsnivån höjts som ett led i universitetets strategiska satsning på ledarutveckling. UCL omfattar arton dagar under tre terminer vilket är en ökning med sex dagar i jämförelse med tidigare program. 70 procent av samtliga prefekter och 50 procent av biträdande och ställföreträdande prefekter har deltagit i tidigare ledarutvecklingsprogram eller deltar nu i UCL. 92 procent av de nya biträdande eller ställföreträdande prefekterna har gått tidigare ledarutvecklingsprogram eller följer nu i UCL.

Högskolan i Gävle redovisar de diskussioner om en ny prefektutbildning som nu pågår inom ramen för projektet Pentaplus med Örebro och Karlstads universitet, Högskolan Dalarna, Högskolan i Gävle och Mälardalens högskola.

KTH har genomfört ett utvecklingsprogram om det personliga ledarskapet. Under 2004 kommer vidare en utbildning i ledarskap att genomföras tillsammans med de konstnärliga högskolorna. Målgrupp för utbildningen är bl.a. prefekter och studierektorer.

Luleå tekniska universitet fullföljer ett sedan tidigare påbörjat ledarskapsprogram som bl.a. har en stark inriktning på att rekrytera fler kvinnor till ledande befattningar. Exempelvis startas under år 2004 en tredje forskarskola för kvinnor där utbildningen omfattar inslag som personlig utveckling och ledarskap, gruppprocesser och forskningsfinansiering.

Från Högskolan i Jönköping redovisas att man vid Internationella Handelshögskolan nyligen har startat ett ledarutvecklingsprogram, "Leaders of the Future", för sex personer utsedda av fackhögskolans ledning. I anslutning till denna redovisning diskuterar man från högskolans sida de problem som den nuvarande bristen på generell ledarutveckling inom högskolesystemet medför:

Det mest angelägna, enligt vår mening, är emellertid att skapa en tydlig karriärgång som chef i högskolesystemet. Idealt skulle man vid varje lärosäte ha en uppsättning chefsuppgifter, till en början smärre (t.ex. projektledare) men snabbast möjligt "fullständiga" chefsuppgifter i betydelsen ett så fullständigt ansvar som möjligt – med tillhörande befogenheter – för verksamheten, dess intäkter och kostnader, personal, strategisk utveckling med mera. Enligt vår mening är successiv chefsträning – med ty åtföljande successivt urval av chefer – det viktigaste element som f.n. saknas vid universitet och högskolor. Högskolesystemet saknar, i jämförelse med väl fungerande företag, här åtskilligt. Det viktigaste är att få prova på, och få erfarenheter från successivt mer krävande verkligt operativa chefskap.

Ledarutvecklingsprogram är i sammanhanget viktiga som stöd för kompetensutvecklingen, men främst om de förenas med operativt ledarskap, samtidigt, eller omedelbart efter programmen.

Högskolan i Jönköping framhåller att vetenskapligt ledarskap är ett element i akademiskt chefskap som de flesta docenter och professorer har erfarenhet av. Det kan innehålla element av ett fullständigt ledarskap, men normalt inte. Betydelsen av erfarenheter av vetenskapligt ledarskap ligger främst i att det utgör en del av den branschkunskap som naturligt nog måste krävas av en rektor eller dekan:

En successiv chefsträning innebär för de flesta att man byter arbetsplats minst någon gång i sin karriär. Vi ser en stor poäng i att byta arbetsplats – man tar med sig erfarenheter från tidigare arbete, och översätter dem till det nya, något som gagnar både lärosätets och individens utveckling. Vi konstaterar att mer än hälften av de 14 rektorer som hittills det senaste året rekryterats till svenska lärosäten rekryterats externt, inte från lärosätet. Vid Högskolan i Jönköping har sedan 1994 genomförts åtta rekryteringar av fackhögskolechefer (motsvarar ungefärligen dekaner) sju av dessa externt.

Högskoleverkets slutsatser

Som framgått av tidigare redovisningar – såväl Anders Fransson rapport från 2002 som de nu aktuella remissvaren – pågår ett stort antal program ute på lärosätena när det gäller ledarskapsutveckling. Det är viktigt att dessa program fortsätter och utökas och att de också ingår i varje högskolas strategiska planering. Det är också angeläget att dessa program ses som naturligt led i en karriärutveckling inom det akademiska systemet.

Ett generellt problem för de pågående aktiviteterna är bristen på förankring i en mer teoretisk reflektion om de specifika villkor som kan anses präglade ett ledarskap inom högskolesektorn. Här finns anledning att ta vara på och till svenska förhållanden anpassa den internationella forskning som bedrivits i flera länder kring de sektorsspecifika ledarskapsfrågorna.

Därutöver finns det behov av en bredare svensk forskning eller en mer djupgående reflektion kring dessa villkor. Högskoleverket har redan i samarbete med Sveriges universitets- och högskolförbund initierat en diskussion kring detta och kommer att fortsätta att aktualisera frågorna i samverkan också med andra berörda intressenter.

Det finns dock skäl att efterlysa en mer medveten satsning från statsmakternas sida på forskning kring det akademiska ledarskapet. Högskoleverket föreslår att Regeringen uppdrar åt Vetenskapsrådet och dess utbildningsvetenskapliga kommitté att i framtiden beakta detta.

Rektorskapet som tilltalande val

4. Belysa vad som krävs för att göra rektorskapet till ett tilltalande val och möjligheterna att rekrytera rektorer även från andra samhällssektorer än högskolesektorn samt möjligheter till arbetsuppgifter inom eller utanför högskolesektorn efter rektorstiden.

Rektorskapets förutsättningar

Att vara rektor är att ha ett ganska ensamt jobb. Det konstateras i flera av de remissvar som kommit från universitet och högskolor. Kraven på denna ensamma ledare kan ibland tyckas övermäktiga och det är kanske inte att undra på att rektorskapet inte alltid ter sig som ett attraktivt val.

I samband med tillsättningen av rektor vid Göteborgs universitet fördes en intern debatt som delvis refererats i det föregående. I universitetets tidning framförde en av dekanerna tanken på en breddad ledningsfunktion: ”Det krävs idag en form av kollektivt ledarskap, kanske en rektorsledning på tre, fyra personer om man ska kunna hålla ihop GU ... Vid sidan av sig skulle rektorn kunna ha förslagsvis tre biträdande rektorer på minst halvtid med ansvar för olika vetenskapsområden. Givetvis finns det svagheter även med en sådan modell men jag tror ändå att den är klart bättre för ett modernt akademiskt ledarskap än näringslivets VD-modell.”

En annan debattör pekade på de stora förändringar på såväl det professionella som det privata planet som det innebär att vara rektor: ”Flera saker har lagts på uppifrån och utifrån. Att vara rektor handlar inte så mycket om att vara samlade kraft på ett ideologiskt plan längre, nu rör det sig mer om en operativ roll. Det är i och för sig beklagligt. Som rektor måste man därför vara beredd att lägga om sina vanor helt under sex år. Och det är klart att det kan göra rollen mindre attraktiv.”

Mitthögskolan understryker också i sitt svar att det i flera avseenden är ett utsatt och ensamt arbete att vara rektor. Därför utgör de kollegiala nätverk som skapats genom SUHF och Högskoleverkets rektorsutbildningsverksamhet ett viktigt stöd. Samtidigt är rektor beroende av de lokala nätverken och ett nära samspel med särskilt dekaner. Det borde därför, enligt Mitthögskolan, övervägas om inte rektors inflytande över tillsättningen av dekaner borde stärkas.

Stockholms universitet understryker också att det är viktigt för rektorskapets attraktivitet att det finns ett formaliserat och organiserat utbyte med

rektorskolleger nationellt och att Högskoleverkets insatser för att främja dessa kontakter är angelägna.

I remissvaret från Högskolan i Jönköping diskuterar rektor och styrelseordförande tillsammans de problem som finns när det gäller rekrytering och karriärvägar:

Vår diagnos är att svårigheterna att rekrytera rektorer, liksom övriga chefer, ligger i avsaknad av successiv och tidigt påbörjad och verklig ”sällning” av chefer samt i ersättningen (lön tillsammans med bisysslor och andra villkor) för att vara chef, häri inkluderat vad som händer efter rektorstiden, en fråga som bör ägnas samma omsorg som rekrytering. Vad gäller ersättningen är troligen den mest relevanta allmänna jämförelsen med ledande professorer.

Det viktigaste är enligt vår åsikt att lärosätena bör ordna tydliga och tidigt påbörjade karriärgångar för chefer, inkl. ”återanvändning” av chefer som avbryter karriärgången och se till att dessa ersätts på ett sådant sätt att det bli intressant att ta på sig chefskap. Detta är ett långsiktigt arbete, som måste drivas på många fronter.

Rekrytering från andra samhällssektorer

I svaret från Jönköping diskuteras också möjligheterna att rekrytera rektorer från andra samhällssektorer. Sådana rekryteringar är starkt beroende av lönen, som självklart måste vara konkurrenskraftig – något som måste bedömas sektor för sektor. Men möjligheterna kan troligen inte göras mycket stora – liksom i all verksamhet är branschfarenhet av betydelse. En rekryteringsbas är här ledare inom industriforskning och institutforskning – deras branschfarenhet är klart relevant, det ledarskap de utövat kan vara värdefullt för högskolan, och de har ofta kunnat meritiera sig vetenskapligt under industrikarriären:

Men huvudbasen för rekrytering är högskolesektorn och den bör räcka till. Det handlar om runt 40 toppbefattningar i verksamhet med över 40 tusen årsverken av anställda, över 20 tusen lärarårsverken och 3,5 tusen professorsårsverken. Vid rekrytering från denna bas skulle en lärare/forskare på 500 alternativt en professor på hundra bli rektor. Vår diagnos är, som framgår i det föregående, att svårigheterna ligger i avsaknad av successiv chefsträning samt i ersättningen (lön tillsammans med bisysslor och andra villkor) för att vara chef, häri inkluderat vad som händer efter rektorstiden.

Linköpings universitet framhåller i sitt svar att tjänsten som rektor kan bli attraktiv också för andra samhällssektorer om bilden av rektor som ledare snarare än ceremonimästare blir ännu tydligare, också på längre avstånd från högskolan:

Samtidigt måste framhållas att det för legitimitet inom högskolan också i framtiden torde behöva upprätthållas behörighetskrav med det innehåll som föreligger idag, dvs. i praktiken genomgången egen forskarutbildning. Ty även

om rektorsrollen som nämnts utvecklats på ett sätt som lett till att den innehåller mycket starka inslag av ett generellt ledarskap, så är ett universitet en så komplex och särpräglad organisation att det för en grundförståelse av den torde vara nödvändigt att ha egna upplevelser av den innan man tar plats i rektorsstolen. Förutsättningarna för en framgångsrik sektorsextern rekrytering av en rektor kan vara annorlunda vid en mindre högskola, men för ett universitet gäller enligt vår mening för överskådlig tid det nyss anförda.

Högskolan i Gävle anser dock att man mycket väl kan diskutera och ifrågasätta det nuvarande behörighetskravet för rektorstjänst även om det idag är mycket välförankrat och ses som en förutsättning för rektor att få legitimitet i sin befattning, inte minst i internationella sammanhang. Gedigen akademisk erfarenhet är i och för sig också en tillgång i kontakter med såväl lärare som studenter inom lärosätet:

Samtidigt innebär behörighetskravet att rektorer endast kan sökas bland akademiskt välmeriterade personer, en grupp som av tradition inte tillmäter administrativa tjänster – dit rektorsbefattningen förs – särskilt hög status. Om bristande intresse för rektorsbefattningen ses som ett problem borde betydelsen av akademisk meritering för rektors legitimitet penetreras ordentligt.

Högskolan i Borås diskuterar utförligt möjligheten av rekrytering från andra samhällssektorer, men konstaterar att nuvarande bestämmelser i praktiken ofta omöjliggör val av rektorer från områden utanför högskolan:

Inte heller val av internationellt verksamma personer eller ens akademiker vid utländska lärosäten har underlättats särskilt mycket i nuvarande högskoleförordnings ordning för anställning av rektorer. Självfallet behövs både ett gott ledarskap för ett modernt lärosäte och också ett gott ”traditionellt” akademiskt ledarskap, men kanske måste man inte alltid kräva att dessa egenskaper skall förenas i en och samma person.

Högskolan i Borås arbetar just nu på ett projekt som syftar till att utveckla detta lärosäte till landets första professionsuniversitet. Mot den bakgrunden anser man att det också är särskilt viktigt att inför nästa rektorsrekrytering öppna för möjligheten att kunna rekrytera rektorer även från andra samhällssektorer än högskolesektorn, såsom t.ex. från de professioner som utgör högskolans profilområden. Då kan de nuvarande behörighetskraven utgöra ett hinder:

Många av de främsta ledarna för stora kunskapsorganisationer och industrier i Sverige uppfyller inte just dessa krav. Det är orimligt att tänka sig att inte någon enda av dess skulle kunna vara en väl så god rektor för ett lärosäte som de som främst har inomvetenskaplig akademisk skolning ... I det svenska näringslivet är det inte ovanligt att man rekryteras som ledare till en helt annan

koncern eller bransch än den man verkar i just nu. I näringslivet synes generalistkompetens, tidigare framgångsrikt ledarskap och vunne erfarenhet vara viktigare indikatorer på ledarpotential än rent formella meriter. Detta kan säkert gälla även för lärosäten och rektorer.

Högskolan i Skövde framhåller att när man 2000 annonserade efter ny rektor hade fem av åtta sökande omfattande erfarenhet från högskolevärlden, en hade militär bakgrund, en medicinsk och en industriell bakgrund. Det som slutligen vägde över i valet av rektor var den industriella kandidatens inriktning och omfattande ledarerfarenhet. Vederbörande uppfyllde samtidigt högskoleförordningens behörighetskrav.

För majoriteten av de konstnärliga högskolorna är det viktigt att rektor har en nära knytning till den konstnärliga sektor som man arbetar tillsammans med.

Kungl. Konsthögskolan (KKH) påpekar att högskolans rektor normalt inte rekryteras från högskolesektorn utan från konstsektorn utanför KKH. För att kunna fortsätta som konstnär efter rektorstiden är det därför nödvändigt att rektor ges möjlighet att också vara aktiv som konstnär under rektorstiden. Denna möjlighet finns idag.

Dramatiska institutet konstaterar för sin del att den yrkesmässiga och konstnärliga auktoritet som, i praktiken, avkrävs av en lärare på en konstnärlig högskola bara kan förvärfvas utanför skolan, i konstnärskapet och i yrkeslivet.

Liknande synpunkter kommer från Teaterhögskolan som påpekar att rektorer på Teaterhögskolan oftast rekryteras från teaterbranschen, inte från högskolesektorn. För att kunna fortsätta som skådespelare eller regissör efter rektorstiden är det nödvändigt att rektor ges möjlighet att vara aktiv i branschen även under förordnandetiden.

Arbetsuppgifter efter förordnandeperioden

Rektors arbetsuppgifter efter förordnandeperioden tas upp i flera av de yttranden som kommit in från lärosätena, bl.a. från Linköpings universitet:

När det gäller vad som kan benämnas eftervärden av en rektor, dvs. hur arbetsgivaren i form av kombinationen av regeringen och berört universitet skall behandla en rektor, som lämnar sin rektorsanställning före uppnådd pensionsålder, så gör vi den bedömningen att den frågan knappast kan ges någon principiell lösning. Såvitt vi förstår så utgör den inte heller något större problem – vi har oss i vart fall inte bekant att den i något fall blivit olöst. I de flesta fall torde den kunna hanteras på lokal nivå genom att rektor när han/hon lämnar sin anställning övergår till läraranställning med mer eller mindre likvärdiga anställningsvillkor och i kraft av sin kompetens tilldrar sig attraktiva arbetsuppgifter inom eller utom universitetet. Inte minst torde en sådan avgående rektor kunna vara lämplig för olika styrelseuppdrag, inte minst inom högskolesystemet i vid mening men också inom andra delar av samhället.

Luleå tekniska universitet framhåller att den framtida yrkeskarriären för den som har haft ett rektorsuppdrag måste utformas med den positiva utgångspunkten att en tidigare rektor har värdefulla erfarenheter också för andra centrala samhällsuppgifter:

Efter en verksam period som rektor ska det bli naturligt att gå vidare till andra ledningsuppdrag av skilda slag. För många kan det bli aktuellt med uppdrag inom andra statliga myndigheter eller verk, exempelvis som chef för någon mindre myndighet, expertuppdrag eller något nationellt eller internationellt uppdrag. Den erfarenhet, insikt och kunskap man skaffar sig som rektor är på alla sätt värdefull och användbar, efter uppdragets utgång, både för andra organisationer och för individen själv. Erfarna rektorer som ”likna ledare i näringslivet” borde vara generellt gångbara på många områden inom offentlig och privat sektor.

Högskolan i Borås påpekar att det i andra länder inte är ovanligt att rektorer kommer från t.ex. näringslivet och också återgår till näringslivet eller annan offentlig förvaltning i andra ledande positioner efter rektorstiden. I näringslivet tycks generalistkompetens, framgångsrikt ledarskap och cheferfarenhet över huvud taget vara viktigare indikatorer på ledarpotential än rent formella meriter. För dem som kommer från ett akademiskt sammanhang och vill återvända dit kan särskilda åtgärder behövas:

Om man som forskare varit ifrån sin forskargärning i kanske 6–9 år, kan man inte med nuvarande snabba utveckling ta vid där man slutade då man blev rektor. En forskare bör därför kunna erbjudas en omställningstid på minst 1 kanske 2 år för att bygga upp en ny forskningsplattform ... Sådana omställningstider bör ingå i anställningsavtalet för rektorer.

Högskolan i Gävle pekar på det faktum att de flesta rektorer idag behåller bostad hos det lärosäte man lämnar. Att återvända ter sig inte alltid attraktivt vare sig för rektor eller för lärosätet ifråga. Möjligheter att flytta bostäder mellan berörda lärosäten borde därför prövas i syfte att öka intresset för rektorsbefattningar. Enligt högskolan vore vidare en ganska självklar åtgärd för att öka antalet intressenter för rektorsbefattningar att lagstiftningen möjliggör också för utländska medborgare att bli rektorer.

Högskoleverkets slutsatser

Som framhållits under tidigare avsnitt är självfallet löne- och anställningsvillkoren bland de viktigaste förutsättningarna för rektorskapets attraktivitet. Inte minst gäller det om man som rektor vill rekrytera någon som har en lämplig akademisk bakgrund men som samtidigt tillbringat en del av sin karriär utanför högskolan, t.ex. i näringslivet eller på ledande poster i offentlig förvaltning.

Även om högskolan också i framtiden kommer att vara den viktigaste rekryteringsbasen bör det naturligtvis vara möjligt att rekrytera rektor från andra samhällssektorer. Med utgångspunkt i den grundsyn som redovisats i det tidigare är dock det akademiska ledarskapet och den professionella legitimiteten en viktig faktor. Detta gör att det nuvarande behörighetskravet bör bibehållas.

För de konstnärliga högskolorna är rektors bakgrund i konstnärlig verksamhet en självklarhet och också här är det naturligt att de nuvarande behörighetsbestämmelserna består.

Förutsättningarna för att anställa yngre personer som rektor är förmodligen beroende av en mer långsiktig karriärplanering. Det betyder att möjligheterna till arbetsuppgifter efter rektorstiden bör fastställas i samband med anställningen. Även om det i några av lärosätens svar hävdats att verksamheten efter förordnandeperioden inte varit något större problem finns det tillräckligt många fall där f.d. rektorers kompetens inte tagits tillvara inom högskolesystemet.

Med förslaget om att styrelsen skall besluta om anställningen av rektor och därmed också om de fortsatta villkoren är det naturligt att detta problem får en bättre lösning än med dagens ordning.

Erfarenheter av chefsutveckling

5. Redovisa erfarenheter som kan vara av betydelse för rekrytering av rektorer utifrån Högskoleverkets uppgift att främja chefsutveckling inom högskolan samt den verksamhet med främjande av akademiskt ledarskap som sker vid andra organisationer, såsom Vetenskapsrådet, Stiftelsen för strategisk forskning och Sveriges universitets- och högskoleförbund

Högskoleverkets Akademiska ledarskapsprogram (ALP)

Sedan fyra år tillbaka driver Högskoleverket Akademiska ledarskapsprogrammet (ALP). Det syftar till att ge deltagarna – som alla representerar nivåer närmast under rektor – en fördjupad förståelse för högskolans förutsättningar utifrån ett politiskt, socialt och ekonomiskt omvärldsperspektiv. Ytterligare mål är att ge en ökad förståelse för högskolans roll och ansvar i det svenska samhället och för konsekvenserna av högskolans internationalisering. Programmet skall också utveckla deltagarnas skicklighet i att bedöma möjligheter till utveckling av en högskolas profil och program.

Också de personliga förutsättningarna för ledarskap tas upp i programmet. Det handlar då bland annat om förmågan att åstadkomma förändringar i den komplexa organisation som en högskola eller ett universitet utgör.

Pedagogiken inom ALP bygger på ett växelspel mellan teori, praktiska illustrationer och egen reflektion. Deltagarna skall successivt utveckla förmågan att lösa problem genom att se dem ur olika perspektiv och att göra genomtänkta bedömningar och ställningstaganden. Det sker genom en dialog med kollegor från andra högskolor, med inbjudna medverkande från andra samhällssektorer liksom med forskare som presenterar möjligheterna att tolka och strukturera olika erfarenheter.

Utvecklingen av ett akademiskt ledarskap tar tid. För att ge möjlighet till reflektion löper programmet över närmare två år med följande uppläggning och arbetsformer:

Temaseminarier

De fem första seminarierna behandlar olika perspektiv på ett strategiskt ledarskap liksom aspekter på det dagliga chefsarbetet. Olika gäster med intressanta erfarenheter och kunskaper från andra områden inbjuds till seminarierna. Diskussionerna skall pendla mellan den konkreta självupplevda vardagsnivån

och en mer generell och abstrakt nivå. Ett genomgående tema är hur samspelet kan utvecklas mellan den politiska ledningen, högskolans ledning och de professionella högskoleföreträdarna.

Utvecklingsgrupper

Under kvalificerad handledning får deltagarna bearbeta ledarskapsfrågor på ett mer personligt plan. Deltagarna bidrar med egna frågeställningar från vardagsituationer i chefsarbetet. Deltagare och handledare ger sina reflektioner och synpunkter för att bidra till problemlösning och lärande både på individnivå och i sakfrågor.

I utvecklingsgruppen över man också färdigheter som är av betydelse för en chef: förmågan att lösa konflikter, ta kritik, att lyssna och påverka.

Projektarbete

I projektarbetet bearbetas strategiska ledningsfrågor i mindre grupper. Målet är att deltagaren ska göra något som kan tillgodogöras inom den egna högskolan eller vid något annat lärosäte. Samtidigt får deltagaren en möjlighet till återföring på sitt sätt att bearbeta ledningsproblem och på sitt agerande i sammanhanget.

Framtiden för ALP

Högskoleverkets akademiska ledarskapsprogram har ännu inte utvärderats systematiskt. Sökandetrycket inför de senaste omgångarna tyder dock på att det har uppskattats inom lärosätena. Framför allt är det en av de få plattformar i landet som skapar mer långsiktiga nätverk för sådana som arbetar med strategiska frågor i lärosätenas ledningsgrupper eller på fakultetsnivå.

Vilken roll programmet kan komma att spela för rektorsrekryteringen är ännu för tidigt att säga. Några av dem som genomgår programmet har i varje fall varit tillfrågade som kandidater i ett antal rekryteringar men det är givetvis svårt att säga om detta är en funktion av programmet eller av vederbörandes redan tidigare höga kompetens. På sikt torde det dock knappast förvåna om några av deltagarna i de fyra hittillsvarande omgångarna kommer att sitta på en rektorspost.

Det är angeläget att understryka att Högskoleverket vid antagningen till programmet strävar efter absolut balans mellan könen.

Andra insatser från Högskoleverket

Inom ramen för det uppdrag som Högskoleverket har när det gäller chefs- och ledarutveckling inom högskolesektorn genomförs också en rad andra aktiviteter. Bl.a. driver verket ett introduktionsprogram för nya rektorer. Det består av ett inledande seminarium, där de nya rektorerna får möta olika aktörer på central nivå inom högskolesystemet och följs sedan upp med samtalsgrupper där de nya rektorerna regelbundet möts för att tillsammans med en professionell ledarskapskonsult diskutera gemensamma problem.

En annan aktivitet som riktar sig till rektorer är internationella studieresor. Hösten 2003 var t.ex. en grupp rektorer på besök i Japan där de under en vecka fick stifta bekantskap med högre utbildning och forskning i landet.

Seminarier för rektorer och styrelseordförande är andra aktiviteter som syftar till att vidga perspektivet kring det akademiska ledarskapet. Sådana seminarier har under senare år anordnats en eller ett par gånger per termin.

Andra program

Stiftelsen för strategisk forskning (SSF) utlyste våren 2000 sitt program Framtidens forskningsledare (INGVAR-programmet). Över 500 ansökningar kom in och efter en gallringsprocess valdes 21 forskare ut. Vid urvalet var just ledarskapsförmågan en viktig aspekt.

Ett viktigt moment i INGVAR-programmet är en riktad ledarskapsutbildning. Alla anslagsmottagare inom programmet har fått förbinda sig att delta i en sådan utbildning. Den är av naturliga skäl inriktad på ledarskap inom forskningsorganisationer eller för större forskningsprojekt. Erfarenheter av den typen är samtidigt något som ofta finns med i kravprofilerna när rektorstjänster utlyses.

SSF för också diskussioner med andra forsknings- och innovationsfinansierande organisationer när det gäller utbildning för ledning av större projekt på FoU-området.

När det gäller Vetenskapsrådet (VR) finns inga pågående formella aktiviteter att rapportera. Från VR:s sida finns dock ett intresse av framtida diskussioner kring aktiviteter som kan ge mera erfarenhet av forskningsfinansieringsfrågor nationellt och internationellt, liksom frågor kring kvalitetsvärdering av forskning.

Högskoleverkets slutsatser

Erfarenheterna av Högskoleverkets aktiviteter på ledarskapsområdet är goda och ALP-programmet bör fortsätta även om man ännu inte kan peka på direkta konsekvenser för rektorsrekryteringen. En av de viktigaste effekterna av programmet är dock nätverksbyggandet som skapar kontakter mellan universitet och högskolor runt om i landet och som i sig är en källa till kunskap om personer och ledarämnen av betydelse för framtida rekryteringar.

Fortlöpande diskussioner kring ledarskapsfrågorna förs med SUHF och verket kommer att följa och bistå det tidigare nämnda IDAS-projektets arbete kring stöd för kvinnligt ledarskap.

Det finns anledning att se om det finns möjligheter till samordning och synergieffekter kring de olika ledarskapsprogram på det akademiska området som nu bedrivs i Sverige. En möjlig samarbetsform skulle t.ex. kunna vara en gemensam, årlig informationsbroschyr om de olika aktiviteter som erbjuds inom landet. Högskoleverket avser att initiera diskussioner med andra berörda organisationer kring detta.

Ett samarbete bör från svensk sida också kunna etableras med det nystartade brittiska Leadership Foundation for Higher Education. Eventuellt kan erfarenheter därifrån överföras i en framtida mer omfattande svensk nationell satsning på ledarskapets olika nivåer. Det borde också vara möjligt att genom avtal erbjuda svenska forskare att delta i internationella aktiviteter.

En internationell utblick

6. Göra en internationell utblick över hur arbetet med att främja en god rekryteringsbas för rektorer bedrivs i andra länder som bör fokuseras på de nordiska länderna eller länder med anställningsförhållanden jämförbara med de svenska.

En vidgad redovisning

Enligt Högskoleverkets uppfattning är regeringsuppdraget något snävt och detta avsnitt kommer därför att utvidgas utöver de frågeställningar som nämns i uppdragstexten.

Verket vill i det följande dels ge en mer global bild av diskussioner kring rektorsrollens förändringar, dels beskriva formerna för rekryteringsprocesser i några länder. Att översikten inte stannar vid de nordiska länderna hänger samman med den bild av den svenska rektorsrollens utveckling som beskrivits i tidigare avsnitt. Allt talar nämligen för att den decentralisering som präglade den svenska högskolan under det senaste decenniet och den marknadssituation som vi har för finansiering av utbildning och forskning här i landet snarare påminner om förhållanden i länder som Storbritannien och Australien än om våra nordiska grannländer. Mönstret för de senaste årens rektorsrekryteringar med sökande efter externa kandidater talar i samma riktning.

Även med den rektorsroll som finns vid många universitet och högskolor i USA har den svenska situationen starka beröringspunkter. De stora amerikanska elituniversiteten har naturligtvis sina speciella förutsättningar som i många avseenden skiljer sig från svenska förhållanden, men att leda ett mellanstort statligt universitet eller ett mindre privat college innebär nog i huvudsak samma problem och utmaningar som att vara chef för en svensk högskola.

Australien

Australien ligger visserligen på andra sidan jordklotet, men om man börjar just där kan man anknyta till den fråga som för några år sedan ställdes av Peter McClenaghan från University of New England: Är den moderna rektorn en "Corporate Manager", en "Transformational Leader" eller en "Academician"?

Han konstaterade inledningsvis att det i Australien (precis som i Sverige) finns ganska lite forskning kring det akademiska ledarskapet. Detta trots att det handlar om en sektor där forskning ofta framhålls som en nödvändig förutsättning för organisatorisk förståelse och rationellt handlande. Bristen på en

mer djuplodande analys är desto mer förvånande som universiteten i Australien under den senaste tjugoförårsperioden genomgått omfattande förändringar som i hög grad ändrat villkoren för rektorsrollen.

Den viktigaste förändringen inträffade i början på 90-talet. Från ett tidigare läge med 78 högskolor, som i genomsnitt hade 4.300 studenter, förvandlades högskolelandskapet 1991 till att omfatta 38 högskolor med ett genomsnittligt studentantal på 14.000. En omedelbar följd av detta var naturligtvis att komplexiteten vid varje universitet eller högskola ökade. Sammanslagningarna ledde till kollisioner i den organisatoriska kulturen. Lärare från mindre högskolor utan forskningsmedel kom nu in i organisationer där de förväntades forska och konkurrera om anslag. Det ledde också till nya externa krav:

The path had been set for an increasing emphasis on public scrutiny and demands for accountability in the sector. Universities (and therefore Vice-Chancellors) were no longer free to go about their business invisible to the rest of the world. Universities had become businesses, they now served customers, they were now entrepreneurial, and they were now more accountable ...

The impact of managerialism on universities and more directly on the management responsibilities and practices of vice-chancellors has dominated the public agenda since this time ... We are familiar with the practices of managerialism: devolution and decentralisation; corporate and strategic planning; mission and goal orientation; outcomes; customers; performance; benchmarking; best practice; enterprise bargaining; contract employment; performance pay, and so on. This language, this new philosophy of government and work has been thrust into the culture of universities. This language has now become Vice-Chancellor speak.

Samtidigt som den externa strukturen har förändrats har den interna strukturen genomgått en förvandling under de senaste decennierna. Rektorn har blivit en lagledare för ett ökat antal vicerektorer och prorektorer. De ökade externa kraven speglas i rekryteringsprofilerna som mer och mer kommit att sammanfalla med vad som gäller vid amerikanska och brittiska universitet. Det enda som än så länge skiljer dessa profiler från vad som gäller vid rektorsrekryteringar i USA är avsaknaden av krav på erfarenheter av "fund-raising".

Leadership seems to be an obvious requirement for these positions. Negotiating and undertaking extensive public relations activities both locally and nationally also seems to be a common requirement of the job. But what is the reality? What actually happens to the person when they fill the chair and have to busy themselves with the university business at hand.

These developments also clear the way for a government (perhaps in the not too distant future) to demand that universities consider for appointment to these senior executive positions managers from industry and commerce who

have had no experience of the university culture so that universities can more readily meet “national and community needs ...

You can choose to dismiss this as an absurd idea if you wish. The fact that people are writing about and openly discussing this potentiality indicates that it should not be dismissed lightly. I believe the above scenario may occur. The current climate is ripe for a highly entrepreneurial university to take that final step to full corporate status. One of the key problems arising from this scenario relates to the very different cultural mentalities between the universities and the corporate world. Nevertheless, the roles of vice-chancellors are changing and the new skills required to perform in the role are entrepreneurial based. In an environment of continuing government funding reductions these skills are going to become ever more critical. The new environment characterised by competition, globalisation, market niches, and external fund-raising, are all highly business world focused. The requirement to deal with savvy business leaders both locally and perhaps internationally will require different types of expertise than those learned in the traditional career path to vice-chancellor.

Det kan tyckas som om den utveckling som skisseras i det australiska exemplet ligger en bra bit från den svenska verkligheten. Ändå finns det många likheter mellan de två ländernas högskolesystem och de reformer som genomförts sedan 70-talets slut. De mest avgörande skillnaderna hänger samman med dels den mer nyliberala inriktningen på några av regeringarna i Australien under de senaste decennierna, dels på att de australiska universiteten befinner sig på ett slags gemensam engelskspråkig marknad för högre utbildning och forskning – en marknad som också omfattar universitetsledare.

En anglosaxisk ”rektorsmarknad”

Detta påstående bekräftas av utvecklingen under de allra senaste åren. Rektorer rekryteras nu oftare mellan engelskspråkiga länder som Australien, Nya Zeeland, Storbritannien och USA. Oxfords senaste rektor hämtades från Auckland i Nya Zeeland och den nya chefen för två sammanslagna universitet i Manchester rekryterades från Australien. Cambridges likaledes nya rektor Alison Richard är visserligen brittiskfödd men hon har tillbringat den större delen av sitt yrkesverksamma liv i USA.

I en artikel i den brittiska tidningen *The Independent* diskuterades nyligen orsakerna till denna trend. Några anser att det är svårt att rekrytera inhemska kandidater eftersom allt fler tycker att rektorsuppgiften blivit mer komplex på grund av ökade krav från statsmakterna och genom en allt osäkrare finansiell situation. De utländska kandidaterna tenderar ibland att underskatta dessa svårigheter och har en idealiserad bild av de brittiska universiteten. Andra analytiker pekar på att rekryteringsfirmor alltmer kommit att anlitas och att de tenderar att söka på en vidare internationell marknad. Det framhålls också att det vid stora och komplexa universitet som Oxford och Cambridge numera

anses bra med någon som kommer med friska ögon utifrån. Dessutom har, enligt tidningens analys, rektorsrollen förändrats från att vara en rent akademisk ledare till ett arbete som en ”overall university manager”.

Rektorsrekryteringar i USA

Problemen med att hitta villiga och intresserade kandidater är inte bara begränsade till den brittiska scenen. När det privata Lawrence University i USA (ett välrenommerat liberal arts college i Wisconsin) skulle rekrytera en ny rektor under år 2003 konstaterade dess styrelseordförande Jeffrey Riestter att tiderna förändrats sedan 1979 då han första gången satt med i en ”search committee” som representant för tidigare studenter:

The era of the long-serving president may be a thing of the past. While two or three decades ago, it was not uncommon for a college or university president to serve at a single institution for ten to 15 years or more, the average tenure today for public university presidents is only five years in office and for presidents of private colleges, about seven years. This places an even greater premium on finding the best fit between the candidate and the college, so as to ensure a more stable period of leadership ...

As the pace of higher education and society has accelerated, so have the complexities of the presidential job market. Fewer and fewer academic deans and other qualified individuals desire to take on the enormous demands and pressures of the modern-day college presidency. Finding the right candidate is an even more time-consuming and difficult task in today’s environment.

Hur skall då själva processen gestaltas i det svåra arbetet att hitta någon som vill ta på sig de krav och förväntningar som följer med rollen som rektor för ett modernt universitet? I sin artikel beskriver styrelseordföranden hur man tänker agera:

The search process will be an ”open” one – that is, we will invite and involve active participation by all constituencies, not only on the search committee but also during other stages of the process. We will begin with organizational tasks and a period of pre-search study during which the consultant and the committee will define our goals and devise a plan of operation.

Next, the search team (committee and consultant) will develop two critical documents: an Institutional Profile and a Statement of Leadership Characteristics of the next president. These key writings will be done in consultation with alumni, students, faculty, and staff and ultimately be approved by the Trustees. Once in place, the Profile and Statement of Leadership Characteristics will serve as “touchstones” throughout the process.

The search team will elicit candidates through advertising and from nominations derived from many sources, as well as through the recruiting efforts

of the consultant. Then they will screen and evaluate the pool of candidates, narrowing the number to 12–15 and interviewing them off campus. During this period the process will “go dark”, with much of the work being done very privately. The process will come to the surface again in its latter stages, during which candidates will visit campus. We want to be sure the finalists are in Appleton during the peak of Wisconsin’s winter (preferably during a blizzard), so we can test their resolve and satisfy all full disclosure requirements! After receiving the search team’s recommendations, the Board of Trustees will act upon the appointment in late winter or early spring 2004.

När styrelsen väl fattade sitt beslut i januari 2004 stannade man inför en kandidat från en helt annan del av landet och därtill en kvinna. Det blev Jill Beck, tidigare dean för the Claire Trevor School of the Arts vid University of California, Irvine (UCI) och för närvarande ledare för The da Vinci Research Center for Learning Through the Arts vid UCI. Av pressmeddelandet från Lawrence University framgår vilka egenskaper man vid detta liberal arts college stannat för hos sin nyutnämnda rektor:

Beck has earned numerous honors for her leadership of ArtsBridge America, a national model for the advancement of educational arts partnerships between universities and K-12 communities. Under her direction, the outreach program has grown from just seven students in 1996 to nearly 1,000 university students at 17 institutions in California and eight other states, providing experientially-based arts instruction to school children in urban and low-income areas...

During her eight years as dean of the School of the Arts, Beck also established four \$1,000,000 endowed professorships, directed a \$22 million capital campaign, increased undergraduate applications to the arts department by 70% over a four-year period and created ArtsWeek, an annual visual and performing arts festival that showcases the research and creative work of faculty and students.

En kombination av innovativ förmåga på utbildningsområdet och en uppenbar talang för att skapa förutsättningar för en stark ekonomi och för ökad studentrekrytering verkar ha varit några av de faktorer som styrelsen för Lawrence tillmätte betydelse. I det här sammanhanget är det emellertid proceduren för rekryteringen som är den mest intressanta. Den tycks överensstämma med praxis vid de flesta universitet och colleges i USA. Privata högskolor skiljer sig här knappast från statliga.

Det vanliga är att rekryteringsuppdraget anförtros en ”search committee” som består av företrädare för styrelse, lärare och studenter. Det är dock i de flesta fall styrelsen som äger processen och som ytterst beslutar om utnämningen av en ny rektor.

Öppenhet och sekretess

En viktig fråga i samband med rektorstillsättningarna såväl i USA som i andra länder är förhållandet mellan öppenhet och sekretess. I vissa fall kan processen vara helt öppen, så t.ex. vid University of Tennessee nyligen:

The search will be conducted in an open, fair, and competitive manner. Minorities and women will be affirmatively sought for inclusion in the candidate pool. Candidates will be sought from around the nation, as well as within Tennessee and within The University of Tennessee. No special emphasis will be placed on recruiting sitting presidents... There will be a single, public pool of candidates. No candidate will be considered by the Search Committee or the Board unless his or her candidacy has first been evaluated through the public evaluation process.

Det vanligaste förefaller dock vara att ett betydande mått av sekretess iaktas fram till dess att ett antal finalister återstår. Vid Penn State Universitys senaste rekrytering fastslogs bl.a. följande princip av universitetets styrelseordförande:

Of utmost importance to the integrity of the search is confidentiality. Therefore, confidentiality with regard to all aspects of the search, including the names of specific candidates and the proceedings of the Committee, is expected of every committee member. I will act as the group's sole spokesperson to the press and other groups.

En liknande hållning intog man vid rekryteringen av en ny rektor för State University of New York at Buffalo:

The presidential search committee will maintain complete confidentiality regarding prospective candidates, noting that many strong candidates are not willing to seek such positions—at possible risk to their current positions—without assurances of such confidentiality.

Samma regel gällde för rekrytering till det delstatliga University of Kentucky:

The work of the search committee includes information about prospects, candidates, and their employing institutions, and, in order to attract high-quality candidates, it is necessary to avoid putting their current positions in jeopardy and to protect our own institution's integrity. We therefore agree to respect the absolute confidentiality of all prospects and candidates and we agree not to reveal their identity or any other information about them before or after the committee completes its work.

Den viktigaste amerikanska organisationen för lärare vid universitet och högskolor, American Association of University Professors (AAUP) har i sitt poli-

cydokument för rektorsval förståelse för behovet av en viss sekretess i rekryterings tidigaste stadier. Organisationen har i det avseendet fastställt följande rekommendation:

The presidential selection process is a classic conflict between the right of individual privacy and the public's right to know. It is important for the campus community to know the procedures that the committee will use in the search process, and these should be made public early in the search. It is the responsibility of the search committee to keep constituent groups informed of the progress of the search. However, in order to attract the best candidates, the search process may involve some measure of confidentiality, especially during the early phases. The disclosure of candidates prior to the development of a short list of nominees to recommend to the board can result in the loss of the best candidates. However, to ensure a successful search, the nominees who are recommended to the board should visit the campus and be interviewed by the faculty and possibly other constituent groups. The approach to implementing confidentiality and the process and guidelines for campus visits are matters to be resolved early on in the search process.

I AAUP:s policydokument kring rektorstillsättningar beskriver man de olika faserna och noterar att frågan om öppenhet kontra sekretess blir särskilt akut när man identifierat de åtta till tio främsta kandidaterna i processen, det som skulle kunna kallas för semifinalisterna. De bör normalt kallas till intervjuer:

The interviewing process may occur in two stages. In order to preserve confidentiality, there may be off-campus interviews with the semi-finalist candidates. Direct contact between the candidates and the search committee is important. The second stage of the interview process involves campus visits where the candidate will meet with different constituencies, particularly faculty and students. These open visits are crucial in the success of the search process because they permit members of the campus community to participate in providing impressions, as well as to contribute to the candidate's understanding of the culture of the institution. In this final phase of the selection process, open visits present vitally important opportunities for both the campus community and the candidate to determine each other's suitability. This final step is extraordinarily useful to the search committee in making its final recommendation to the board.

Att sekretessen i samband med rektorstillsättningar är en central diskussionsfråga också i andra länder framgår av det uttalande som i oktober 2002 gjordes av The Association of University Staff (AUS) i Nya Zeeland. Bakgrunden var ett aktuellt tillsättningsärende vid Massey University där kraven på sekretess drivits längre än tidigare varit vanligt:

A commercial consultancy firm was employed by Massey Council to advertise, receive applications and provide advice upon the vacancy of Vice-Chancellor of Massey University in 2002. The Vice-Chancellor selection process at Massey University was far more secretive than experienced in the past with applicants requesting confidentiality. This confidentiality extended to the four shortlisted candidates who met with chosen members of staff, students and management in several focus group interviews. Indeed, all feedback from hand-picked focus groups who met with the interviewed candidates remained confidential and was fed through the hands of the Chancellor alone, with no guarantee that Council received any of the assessments, much less a full and unbiased accounting of them. Candidates did not make a public presentation to staff in any form of academic forum.

AUS uppmanade i sitt uttalande universitetsstyrelserna att se till att framtida rektorstillsättningar skedde på ett öppet sätt. Enligt organisationens ordförande är en total sekretess oförenlig med universitetens traditioner av fri och öppen debatt:

The person who has the privilege to occupy the position of Vice-Chancellor is entrusted with upholding these principles of the contemporary university. A university is not like other public-sector organisations, and it is certainly not a commercial enterprise.

Any applicant for the post of Vice-Chancellor who insists on absolute confidentiality during the selection process, or who refuses to be presented to the university community as a candidate, has effectively declared him- or herself unworthy of the job.

Vem tillsätter rektor?

I en översikt som för några år sedan gjordes av Association of Commonwealth Universities kategoriserade man systemen för rektorstillsättningar inom de brittiska samväldesländerna i form av sex varianter med hänsyn till vem som ytterst beslutar om tillsättningen:

1. The Vice-Chancellor is appointed by the head of state or his/her appointed Chancellor without consultation with the University Council.
2. The Vice-Chancellor is appointed by the head of state or his/her appointed Chancellor after formal consultation with the University Council.
3. The Vice-Chancellor is appointed by the Government from a list of nominations put forward either by University Council or a specially convened selection committee.

4. The Vice-Chancellor is appointed by University Council but the appointment must be approved by the Government.
5. The Vice-Chancellor is appointed by the University Council, which has a substantial number of Government representatives (more than 33%).
6. The Vice-Chancellor is appointed by the University Council or other university body, on which there is little or no Government representation.

Av genomgången framgår att de fyra första varianterna, som innefattar någon form av regeringsgodkännande av rektorstillsättningen, tillämpas enbart i länder i Afrika och Asien. Den mest extrema varianten – att rektor tillsätts direkt av regeringen utan något hörande av universiteten – återfinns i länder som Pakistan och Singapore. Variant nummer 4 är den som närmast motsvarar den nuvarande svenska modellen och den tillämpas i länder som Malawi och Ghana. De två sista modellerna, där det är universitetsstyrelsen som själv tillsätter tjänsten som rektor, är däremot den vanligaste i Australien, Kanada, Nya Zeeland och Storbritannien.

Rektorstillsättning i Danmark

Av de nordiska länderna är det närmast Danmark som är intressant för en direkt jämförelse med Sverige. I Finland och Norge tillsätts rektor fortfarande genom ett traditionellt valförfarande. Det förelåg i och för sig ett förslag nyligen i Norge (från det s.k. Ryssdal-utvalget) om möjligheten att rekrytera och anställa en rektor ungefär enligt svensk modell, men detta förslag har lagts på hyllan på grund av motståndet mot kommitténs tankar om en ny juridisk associationsform för universitet och högskolor.

I Danmark antog Folketinget i maj 2003 en ny universitetslag. Lagen gäller för de tolv universitet som ligger under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Den gäller däremot inte för den högskolesektor som ligger under Undervisningsministeriet och som består av lärarseminarier, sjuksköterskeskolor, kortare ingenjörsutbildningar och liknande. Den är inte heller tillämplig på de konstnärliga högskolorna, som i Danmark ligger under Kulturministeriet.

Den nya lagen stadgar att universiteten som högsta myndighet har en styrelse. Storleken på denna styrelse är inte fastställd, men den regel som gäller är att den skall ha en majoritet av externa medlemmar. De medlemmar som kommer inifrån universitetet skall representera de tre grupperna vetenskaplig personal, teknisk-administrativ personal och studenter. De externa medlemmarna skall enligt lagen ha en mandatperiod på fyra år (med möjlighet till återval en gång) och de skall ”ha erfarenhet av ledning, organisation och ekonomi, däribland bedömning av ekonomi och räkenskaper”. Intressant att notera är att också utländska ledamöter kan delta i styrelsens arbete. En svensk rektor är t.ex. ledamot i styrelsen för Århus universitet.

Styrelsen utser inom sig en ordförande som skall komma från den externa gruppen. Det bör noteras att rektor inte är ledamot av styrelsen ex officio.

Även om den nya lagen trädde i kraft från den 1 juli 2003 har universitetet tid på sig fram till den 1 januari 2005 att tillsätta en styrelse enligt den nya ordningen. Första gången detta sker skall styrelsen godkännas av ministeriet. De flesta universitet arbetar redan enligt de nya formerna men vid Köpenhamns universitet tillträder den nya styrelsen först vid nyåret 2005.

Det är styrelsen som tillsätter och avskedar rektor. Lagen föreskriver att han/hon skall vara universitetets dagliga ledare. Som kompetenskrav anges att rektor skall vara en erkänd forskare inom ett av universitetets ämnesområden och ha insikt i utbildningssektorn. Rektor skall också ha erfarenhet av att leda och organisera forskningsmiljöer och skall ha insikt i ett universitets sätt att fungera liksom i dess samspel med det omgivande samhället.

Till rektors uppgifter hör att tillsätta dekaner (de var i det tidigare systemet valda), medan det är dekanerna som i sin tur tillsätter prefekter.

Danmark har alltså för universitetens del gått från ett system med vald rektor till ett där rektor tillsätts av styrelsen. Några av de 12 universitet som omfattas av lagstiftningen har tidigare haft ett eget regelsystem med en rektor som inte tillsatts genom valförfarande. Vid de övriga fortsätter de nu sittande valda rektorerna mandatperioden ut och de nya reglerna tillämpas vid nästa vakans på posten. Hittills är det bara en rektor som har tillsatts enligt de nya bestämmelserna.

Någon formell hörandeprocess enligt svensk modell finns inte i Danmark. Det förutsätts att rektor har vetenskaplig legitimitet, men i övrigt är det styrelsen som avgör lämpligheten. I den nya ordningen är det också möjligt att rekrytera en rektor utanför det egna universitetet. Tjänsten skall utannonseras och det är naturligtvis fritt för styrelsen att uppmuntra olika lämpliga kandidater att söka. För att bli tillsatt är det dock nödvändigt att formellt ha anmält sig före ansökningstidens utgång. Ansökningarna är bara i begränsad mening offentliga. Den som själv söker en tjänst har rätt att få veta vilka som är medsökande, medan uppgiften däremot inte lämnas ut till massmedia, allmänhet eller andra intressenter.

Det har i Danmark inte förekommit någon mer omfattande debatt kring jämställdheten på rektorsnivån. För närvarande finns det en kvinna bland de tolv universitetsrektorerna nämligen Linda Nielsen, rektor för Köpenhamns universitet som också är landets största lärosäte. Hon är också ordförande i Rektorkollegiet som är de danska universitetens samarbetsorganisation med betydande officiell tyngd och med omfattande aktiviteter.

Något mer systematiserat program för att bredda rekryteringsbasen för rektorstjänster finns inte. Däremot har Rektorkollegiet i samarbete med Syddansk Universitet dragit igång en "Institutlederkurs", dvs. en kurs för prefekter. Den pågår under ett knappt år med fyra moduler uppdelade på tre dagar vardera. Kursen är inriktad på att stärka prefekters kompetens på områden som forsknings- och utvecklingsstrategier och den syftar också till att stärka

kunskaper kring regelsystem och kvalitetssäkringsmetoder. Man arbetar också med nätverksgrupper och personlig coaching.

En annan kurs som kan sägas stärka kompetensen för akademiska ledare under rektorsnivån heter ”Uddannelse for forskningsledere” och syftar till att ge deltagarna redskap för att reflektera över villkoren för ett professionellt ledarskap på forskningsområdet. Den arrangeras gemensamt av Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF) i samarbete med Handelshögskolans vidareutbildningscentrum och Rektorkollegiet. Den omfattar tre moduler om vardera tre dagar i kombination med grupparbeten och nätverksaktiviteter.

Vid en jämförelse med Sverige kan man sammanfattningsvis säga att också de danska universiteten fått betydande frihetsgrader genom decentralisering under senare år. Från dansk sida noterar man att de svenska universiteten har större flexibilitet i en del avseenden, t.ex. när det gäller lönesättning för professorer. I vissa avseenden har den kollegiala strukturen i Danmark fått vika för en mer hierarkisk struktur, t.ex. när det gäller tillsättning av dekaner.

Med den nya lagstiftning som nu råder är rektor, precis som i Sverige, inte längre utsedd genom någon typ av valförfarande. Skillnaden mellan länderna är dock att det i Danmark är styrelsen som äger hela tillsättningsprocessen, även den formella utnämningmakten.

Högskoleverkets slutsatser

Av genomgången ovan framgår att diskussioner om rektorsroll och akademiskt ledarskap är relativt likartad i en rad länder. Rollen som akademisk ledare är i hög grad beroende av styrsystem och ekonomiska förutsättningar och i detta avseende förefaller Sverige att ha mest att hämta från länder där rektor samverkar med en styrelse med extern majoritet så som fallet oftast är i USA eller i en del av de anglosaxiska länderna. Den interna marknad som präglar Sverige när det gäller konkurrens om studenter och forskningsmedel har också vissa likheter med dessa länder.

Genomgången visar också att det vanligaste mönstret i de länder som ovan studerats är att det är styrelsen som tillsätter rektor. Att rektor tillsätts av en regering visar sig vid en internationell överblick närmast vara ett undantag. I Europa förekommer det i en del tyska delstater men då närmast som en bekräftelse på ett val med lärarkollegiet som dominerande valkorporation.

I ett internationellt perspektiv är det vidare uppenbart att frågor om öppenhet och sekretess är centrala diskussionspunkter när det gäller rektorsrekryteringar. Här finns olika tendenser, från en total sekretess till ett helt öppet förfarande. Det vanligaste mönstret förefaller dock vara en inledande sekretess följd av en öppenhet när ett begränsat antal kandidater utkristalliserats.

Några systematiska ansträngningar för att skapa en ”rekryteringsbas” för rektorer är svår att urskilja i andra länder. Det förekommer visserligen en rad program för akademiskt ledarskap men det förefaller som om rektorsrekryteringar snarast görs mot bakgrund av kandidaternas akademiska och administrativa ”track record”.

I Höskoleverkets fortsatta projekt kring rektorsrollerna bör utvecklingen i några av de här angivna länderna följas samtidigt som man från svensk sida söker samarbete inom området akademisk ledarutveckling.

Verket kommer också att verka för en starkare internationell anknytning när det gäller innehållet i den chefs- och ledarskapsutbildning som riktar sig till rektorer och prorektorerna med flera grupper. En viktig del av detta är att öka kontaktytorna mot andra länder och deras akademiska ledare.

Det bör vidare vara angeläget att initiera nordiska samarbetsprojekt på området – gärna i samverkan med en eller flera av de nordiska rektorskonferenserna – även om man just nu inte har så många konkreta erfarenheter att hämta från de andra nordiska länderna.

Rekrytering av kvinnor som rektorer

7. Göra en närmare kartläggning och analys av processerna för rekrytering av rektorer vad avser skälen till att endast män har kvarstått som kandidater när de slutliga förslagen tagits fram för hörandeprocessen

Bakgrunden

Vid de universitet och högskolor som nyligen genomfört en rektorsrekrytering har i de allra flesta fall det endast funnits män kvar som kandidater inför hörande av lärare, övriga anställda och studenter. Följaktligen har i många fall män föreslagits som rektorer.

Nyligen genomförda rektorsrekryteringar där män till slut utsetts till rektor är Göteborgs universitet, Växjö universitet, Högskolan på Gotland, Mitt-högskolan, Lunds universitet, Mälardalens högskola, Stockholms universitet, Linköpings universitet samt Konstfack. Vid fyra av de senaste rektorsrekryteringarna har dock kvinnor utsetts till rektorer. Detta gäller rektorsrekryteringarna vid Karolinska institutet, Högskolan i Kalmar, Högskolan Dalarna samt Södertörns högskola.

I detta kapitel redovisas först en beskrivande analys av möjliga orsaker till att oftast endast män finns kvar som kandidater i slutet av rekryteringsprocessen. Därefter redovisas utgångspunkter för Högskoleverkets ställningstagande samt Högskoleverkets slutsatser.

Underlaget utgörs av de synpunkter som framkommit vid remissförfarandet, allmänna handlingar från rekryteringsprocesser samt ett tiotal intervjuer. De som intervjuats är styrelseordförande (tillika ordförande i rekryteringsgrupperna) för några av de lärosäten som nyligen genomfört en rektorsrekrytering och kvinnliga rektorskandidater som medverkat i rekryteringsprocessens slutfas.

Högskoleverkets utgår från att det varken är en enskild händelse eller ett visst förhållande före eller under rekryteringsprocessen som är orsak till att få kvinnliga kandidater når fram till hörandet av lärare, övriga anställda och studenter. Istället synliggörs flera förhållanden som på något sätt kan tänkas missgynna kvinnor i rekryteringsprocessen när det gäller förutsättningar för rekrytering, ansöknings- och nomineringsfasen samt urvalsfasen. Detta beskrivs i det följande.

Förutsättningar för rekryteringen

Innan rekryteringsprocessen går in i en mer utåtriktad fas, t.ex. genom annonseringen och kontakter med rektorskandidater, pågår ett omfattande arbete som resulterar i förutsättningarna för rekryteringsarbetet. Det innebär sådant som att styrelsen utser vilka som skall ingå i rekryteringsgruppen och deras mandat, att kravprofil tas fram samt att former för hörandeprocessen fastställs. Förutsättningarna utgörs också av den rekryteringsbas som finns för rektorsrekryteringar.

Någorlunda jämn könsfördelning i viktiga grupper

I universitets- och högskolestyrelserna förefaller det finnas en stor medvetenhet om att det är viktigt att ha en jämn könsfördelning i de grupper som medverkar i rekryteringsprocessen. Det gäller sammansättningen av såväl rekryteringsgruppen som den grupp av lärare, övriga anställda och studenter som skall höras under rekryteringsarbetet.

Vid rekryteringen har styrelsen, särskilt ordförande, arbetat aktivt med att få en jämn könsfördelning. Detta har uppnåtts till viss del då det i många rekryteringsprocesser trots allt funnits en liten övervikt av män i grupperna.

Officiella och inofficiella kravprofiler

För att få en rättvis och tydlig process är det viktigt att den officiella, dokumenterade kravprofilen utgör ett reellt instrument för att ta fram de mest intressanta kandidaterna. Om det parallellt med den officiella kravprofilen finns en inofficiell kravprofil, som inte är dokumenterad och dessutom kanske enbart känd inom rekryteringsgruppen blir processen osaklig. Ett sådant förhållande kan även leda till att kandidater väljer att hoppa av under processens gång då de märker att de i realiteten inte kan komma ifråga för rektorstjänsten.

De officiella, dokumenterade kravprofilerna är rätt lika oavsett lärosätets omfattning och inriktning. Av kravprofilerna framgår att den kommande rektorn skall vara vetenskapligt och pedagogiskt meriterad, utåtriktad, att på ett bra sätt kunna representera lärosätet och ha erfarenhet av ledaruppgifter inom högskolan.

Kravprofiler som varken är officiella eller dokumenterade kan innehålla sådana som att den tillträdande rektorn skall ha en viss fakultetstillhörighet ("det är samhällsvetarnas tur den här gången"), att anknytning till regionen är viktig, att en kandidat som vill veckopendla inte kan komma i fråga eller att något enskilt krav i den officiella kravprofilen är det absolut viktigaste för rekryteringsgruppen utan att detta tydligt anges i kravprofilen.

Schablonbilden av en akademisk ledare

Den inofficiella kravprofilen kan även innehålla än mer subjektiva inslag än de ovan nämnda. Ett sådant är om de individer som medverkar i processen har en schablonbild av en akademisk ledare som missgynnar kvinnliga kandidater.

Flera av de intervjuade framhåller att schablonbilden av en akademisk ledare är något som undermedvetet påverkar de medverkande i rekryteringsprocessen. Ofta är föreställningen av att rektor är en person som med pondus företräder lärosätet i alla sammanhang. Denna person sammankopplas sedan med en man då fysisk storlek ses som ett uttryck för pondus.

Prioritering av kvinnor ger resultat

Underlaget visar att kvinnliga rektorskandidater har större chanser att nå långt i rekryteringsprocessen om styrelseordförande tydligt uttalar att denna helst ser en kvinna som rektor redan i början av processen. I flera av de undersökta rekryteringsprocesserna märks en skillnad i fråga om hur engagerad styrelseordförande varit när det gäller att göra rektorstjänsten särskilt intressant för kvinnor.

Detta engagemang, som dessutom uttryckts i konkreta åtgärder, har lett till att kvinnliga kandidater har gått långt i rekryteringsprocessen. I flera fall har en kvinna blivit den som tillträtt rektorstjänsten.

Engagemanget har konkretiserats t.ex. genom att utforma annonsen med syfte att intressera kvinnliga kandidater och genom att kontakt tas med relevanta nätverk eller ledarskapsutbildningar. Detta engagemang har i några rekryteringsprocesser inneburit att det någon gång funnits kvinnliga kandidater som kvarstått i processen trots att de bedömts ha sämre meriter än de manliga kandidater som gallrats bort.

Några av de kvinnor som tillsatts som rektor under senare tid har rekryterats av styrelser med kvinnliga ordförande men det finns även exempel på att en manlig ordförandes tydliga initiala ställningstagande har varit viktigt för att en kvinna tillsatts. Å andra sidan finns det exempel på att kvinnliga kandidater känt sig motarbetade eller osynliggjorda av en kvinnlig styrelseordförande.

För få kvinnor i rekryteringsbasen

De meriter kvinnor generellt sett har i den akademiska världen passar inte kravprofilen för de flesta rektorstjänster. När det gäller ledaruppgifter inom högskolan märks särskilt två förhållanden. Det ena är att det finns få kvinnor över huvud taget med ledaruppgifter. Det andra är att när kvinnor innehar ledaruppgifter är det ofta som prorektor, vicerektor, prodekan eller proprefekt (se mera om detta under punkt 8). Dessa ledaruppgifter innebär inte befattningar i linjeorganisationen med verksamhetsansvar. Oftast innebär sådana ledaruppgifter inte heller övergripande ansvar för forskningsfrågor, något som anses särskilt angeläget i kravprofilen vid rektorstillsättning för något av de större, forskningstunga universiteten.

Ledaruppgifter som t.ex. vicerektor eller prodekan är mycket viktiga inom högskolan, kanske särskilt för grundutbildningen, eftersom dessa många gånger ansvarar för att utveckla grundutbildningen inom lärosätet eller fakulteten. Dessa ledaruppgifter innebär däremot oftast inte verksamhetsansvar.

För att komma ifråga för en rektorstjänst är det dock i realiteten ledaruppgifter som dekan eller prefekt som är meriterande, dvs. befattningar i linjeorganisationen med verksamhetsansvar.

Vi har sett flera exempel på lärosäten där det bedrivits ett aktivt arbete för att rekrytera kvinnor till ledaruppgifter. Dessa har därmed bidragit till att öka antalet kvinnor i rekryteringsbasen.

Strukturer som hindrar

Många vittnar om betydande ansträngningar för att öka andelen kvinnliga sökande och för att få dem att stanna kvar i processen. Det förefaller vara svårt att få kvinnor att ställa upp i rekryteringsprocesser. I remissvar och intervjuer anges förklaringar till detta. Sådana förklaringar är att kvinnor, som uppmanats att medverka i rekryteringsprocessen hänvisar till sin forskning som de inte vill släppa till förmån för en rektorstjänst. Familjeskäl anges som en ytterligare förklaring.

Det som nämns ovan är de officiella förklaringarna. Även om dessa naturligtvis äger sin riktighet, kan det av underlaget anas att det finns underliggande orsaker som gör att kvinnor tvekar inför att söka rektorstjänster. Det kan handla om andras attityder, att man upplever ett motstånd bland kollegor. Att kvinnor skulle vara mindre benägna än män att släppa sin forskning till förmån för en rektorstjänst är tveksamt. En möjlig förklaring däremot är att kvinnor har haft en akademisk karriär i motvind, att man möter motstånd från sina kollegor. När man sedan väl kommit till toppen, eller nästan till toppen, av sin forskarkarriär bär det emot att släppa den forskarkarriär som man arbetat hårt för.

Att förklara kvinnors ovilja att kandidera med att de inte vill göra karriär eller är rädda för det tunga ansvar som följer av en rektorstjänst, är inte hållbart. Ändå är det en återkommande förklaringsmodell i remissvaren. Det är dock inget som stärkts av de intervjuer vi genomfört.

En förklaring som ligger närmare till hands är att det finns strukturer inom akademien som missgynnar kvinnor. Det kan handla om en ovilja att tillsätta kvinnor på ledande positioner vilket uttrycks som att vilja ”skona” kvinnor som kommit långt i karriären från att bli överutnyttjade. Överutnyttjade i den bemärkelsen att de medverkar i många olika sammanhang som t.ex. nämnder och råd.

Negativa konsekvenser av öppna rekryteringsprocesser

Att flera gånger ha kandiderat till rektor utan att få tjänsten ses inte som meriterande inom högskolan. I praktiken innebär detta att ju fler gånger en kandidat medverkat i sådana rekryteringsprocesser desto mindre är dennes chanser att komma ifråga som rektor vid ett senare tillfälle.

Att medverka som kandidat i en helt öppen rekryteringsprocess innebär bl.a. att en persons framgång eller misslyckande i rekryteringsprocessen blir kända bland alla anställda vid lärosätet, kollegor, nuvarande chef, allmänhe-

ten genom media etc. Om en kandidat sedan medverkat i några rekryteringsprocesser och inte kommit ifråga för rektorstjänsten är det dessutom lätt att få stämpeln att inte vara tillräckligt kompetent för ett rektorsuppdrag. Det finns t.o.m. de som vittnar om att de som medverkar i rekryteringsprocesser för rektorstjänster missgynnas när det gäller tillsättning av andra ledarupp-gifter vid högskolan.

Då det för närvarande är färre kvinnor än män som utgör den reella rekryteringsbasen för rektorstjänster (se ovan) är det ofta samma kvinnliga kandidater som förekommer vid flera rekryteringsprocesser. Om någon av dessa sedan bortsorteras i en öppen rekryteringsprocess uppges detta påverka framtida karriärmöjligheter betydligt. Intervjuerna visar t.ex. att kvinnliga kandidater i flera fall drar sig ur innan en sluten rekryteringsprocess övergår till en öppen, särskilt om man känner tveksamhet när det gäller de egna chanserna.

Ansöknings- och nomineringsfasen

Den mest intensiva perioden för många rekryteringsgrupper är då det skall tas fram kandidater. Detta sker oftast genom en traditionell ansökan eller genom att kandidater nomineras. Det förekommer också att rekryteringsgruppen aktivt söker upp kvinnliga kandidater och uppmanar dem att söka. I några fall kan även rekryteringsföretag delta i framtagandet av kandidater.

Män ansöker, kvinnor nomineras

”Kvinnor vill bli ombedda, medan män alltid dyker upp.” Citatet är från en av de intervjuade och återger väl förhållandet att det spelar roll för andelen kvinnliga kandidater på vilket sätt rekryteringsgruppen väljer att ta fram kandidater.

I de studerade rekryteringsprocesserna är det tydligt att ett ansökningsförfarande för att ta fram rektorskandidater nästan uteslutande lockar män. De kvinnor som medverkat har nästan uteslutande nominerats. Väljer rekryteringsgruppen istället att antingen enbart använda ett nomineringsförfarande eller att kombinera de två metoderna blir andelen kvinnor större. Om sedan rekryteringsgruppen dessutom på egen hand tar kontakt med kvinnor som skulle kunna komma ifråga för rektorstjänsten ökar andelen kvinnliga rektorskandidater ytterligare.

Att bli nominerad som kandidat eller att bli tillfrågad av rekryteringsgruppen uppges utgöra ett tydligt tecken på att andra (kollegor, studenter m.fl.) bedömer att man motsvara de krav och önskemål som ställs på en rektor. Det skulle alltså kunna handla om att kvinnor i större utsträckning än män behöver få bekräftat att meriterna räcker till för att vilja medverka i en rekryteringsprocess.

Flera av kvinnorna som vi intervjuade framhöll vikten av att ingå i nätverk av olika slag. Det gällde både kvinnliga nätverk och nätverk med personer som har samma befattning som de själva, men vid andra lärosäten. Nätverken ger

tillfälle till erfarenhetsutbyte och stöd i olika situationer, t.ex. då det är fråga om rektorsrekryteringar.

Kvinnliga kandidater som "alibin"

Kvinnliga kandidater kan genom ett nomineringsförfarande eller genom att tillfrågas av rekryteringsgruppen utnyttjas som "alibin" för att ge rekryteringsprocessen legitimitet. Detta kan vara en följd av att rekryteringsgrupper (egentligen lärosätets styrelse) på ett enkelt sätt anser att de genom att ha många kvinnliga kandidater uppfyller högskoleförordningens krav på jämställdhet i rekryteringsprocessen.

Att kvinnliga kandidater utnyttjas som alibin märks genom att referenser inte tas, trots att processen är i det skedet där referenser är det som kan skilja en eller flera kandidater åt. Det kan även märkas genom att rekryteringsgruppen är helt oengagerad under intervjutillfället. Det finns också de som upplever att det redan från början är klart vem rekryteringsgruppen ser som den självklara kandidaten att föreslå till regeringen.

En kvinnlig kandidat känner sig förstås utnyttjad då hon upptäcker att hon är ett alibi för att ge rekryteringsprocessen legitimitet. En konsekvens av detta är att hon väljer att lämna processen. En annan att hon i framtiden inte vill medverka som kandidat till en rektorstjänst.

Urvalsfasen

Urvalsfasen startas då rekryteringsgruppen har ett antal rektorskandidater som den i olika steg skall minska till dess att det återstår någon eller några få kandidater för styrelsen att ta ställning till. Då styrelsen lämnar sitt förslag till regeringen kan urvalsfasen sägas vara avslutad för rekryteringsgrupp och styrelse.

Bristande professionalism

Av underlaget framkommer flera tecken på bristande professionalism hos rekryteringsgrupper. Ett uttryck för detta är att urvalsfasen utmärks av maktspel genom informella nätverk som har stor påverkan på det slutliga utfallet av rekryteringsprocessen. Andra tecken på bristande professionalism är att kandidater som gallrats bort inte ges återföring på sin insats. "Eftervård" saknas ofta för dem som gallrats bort i en öppen och därmed ofta utelämnande process.

Maktspelet genom de informella nätverken sker med syfte att få de kandidater som tros kunna gynna den egna verksamheten, dvs. forskningsområdet eller fakulteten. Det kan också vara så att delar av rekryteringsgruppen på ett osakligt sätt driver fram egna kandidater under urvalsfasen för att på så sätt gynna egna intressen. Det finns t.o.m. de bland det intervjuade som hävdar att detta sker i sådan omfattning att det egentligen är fråga om att en betydande informell process pågår parallellt med den formella.

Fler av de intervjuade anger att det är mycket viktigt att få återföring på sin insats. Den främsta orsaken till detta är att det är angeläget att som kandidat

att få veta varför man inte kommit ifråga för en rektorstjänst. Inför en eventuell medverkan i någon annan rekryteringsprocess är det också angeläget att veta hur ens meriter kan kompletteras.

Som även framgår ovan är medverkan i en öppen rekryteringsprocess utlämnande för den enskilda individen. Att sedan gallras bort, oavsett om det sker i ett tidigt eller sent stadium av rekryteringsprocessen, innebär att de egna meriterna inte bedömts att räcka till för den aktuella rektorstjänsten. Denna bedömning blir dessutom känd bland alla som följer rekryteringsprocessen.

Detta förhållande kan upplevas som mycket jobbigt, särskilt om man medverkar i en rekryteringsprocess på det egna lärosätet.

Det upplevs därför som viktigt att de som kandiderar i en öppen rekryteringsprocess vid det egna lärosätet får eftervård av styrelse och kollegor. Eftervården kan ske genom att kandidatens kompetens nyttjas inom lärosätet genom att få särskilda uppdrag eller uppmuntran till att fortsätta att medverka i andra rekryteringsprocesser. Det anses även viktigt att det inom kollegiet och bland studenter finns en kultur som inte nedvärderar kandidater som medverkat i en rekryteringsprocess.

Utgångspunkter för Högskoleverkets ställningstagande

Frågan om rekryteringen av kvinnor som rektorer har diskuterats i Högskoleverkets jämställdhetsråd. Några ledamöter i rådet har föreslagit att man i styrelsens förslag till regeringen skall ha två namn, ett manligt och ett kvinnligt. Av de intervjuade kvinnliga kandidaterna är det dock endast en som tycker att det vore en bra lösning.

Om det är högskolestyrelsen som själv anställer rektor kommer hörande-processen på ett annat sätt i fokus. Då är det viktigt att det finns både manliga och kvinnliga kandidater att ta ställning till. Detta förutsätter i sin tur att hörandet av berörda intressentgrupper sker i nära anslutning till den tidpunkt då styrelsen avser att fatta sitt beslut (se mera om detta under punkt 9).

De förslag som Högskoleverket i detta sammanhang för fram baseras på följande utgångspunkter som bland annat är ett resultat av de intervjuer som gjorts med de kvinnliga kandidater som slagits ut i konkurrensen eller som själva valt att lämna sin kandidatur:

- Det är viktigt att öka andelen kvinnor med ledaruppgifter inom högskolan för att på så sätt få fler kvinnor i rekryteringsbasen. De ledaruppgifter som är särskilt angelägna är sådana befattningar i linjeorganisationen som medför ett mer övergripande ansvar, t.ex. som dekan eller som prefekt för en större institution.
- Det är viktigt att uppnå en formaliserad, saklig rekryteringsprocess. Kännetecknande för en sådan process är att den officiella, dokumenterade kravprofilen används genom hela processen när det gäller att ta ställning till aktuella kandidater. I en sådan process behandlas alla medverkande

på ett professionellt sätt av rekryteringsgruppen, t.ex. genom att återföring ges på den enskilde kandidatens insatser. Styrelsen måste också vara vaksam på att det inte parallellt med den officiella kravprofilen finns en inofficiell kravprofil som inte är dokumenterad och som dessutom kanske enbart är känd inom rekryteringsgruppen. Ett sådant förhållande har visat sig kunna leda till att kandidater väljer att hoppa av under processens gång då de märker att de i realiteten inte kan komma ifråga för rektorstjänsten.

- Det är viktigt att det finns ett engagemang från styrelseordförande för att få kvinnliga rektorskandidater. Kvinnliga rektorskandidater har större chanser att nå långt i rekryteringsprocessen om styrelseordföranden redan i början av processen tydligt uttalar att man mycket gärna ser en kvinna som rektor. I flera av de undersökta rekryteringsprocesserna märks en skillnad i fråga om hur engagerad styrelseordföranden varit när det gäller att göra rektorstjänsten särskilt intressant för kvinnor.

I de studerade rekryteringsprocesserna är det tydligt att ett ansökningsförfarande för att ta fram rektorskandidater nästan enbart lockar män. De kvinnor som medverkat har nästan uteslutande nominerats. Väljer rekryteringsgruppen istället att antingen enbart använda ett nomineringsförfarande eller att kombinera de två metoderna blir andelen kvinnor större. Om sedan rekryteringsgruppen dessutom på egen hand tar kontakt med kvinnor som skulle kunna komma ifråga för rektorstjänsten ökar andelen kvinnliga rektorskandidater ytterligare.

Högskoleverkets slutsatser

Mot bakgrund av det som ovan diskuterats föreslår Högskoleverket att samtliga lärosäten får i uppgift att redovisa strategier till regeringen där man anger hur andelen kvinnor med ledaruppgifter kan ökas på det enskilda lärosätet. Särskild vikt skall läggas vid ledaruppgifter som innebär övergripande ansvar för forskningsfrågor eller verksamhetsansvar.

Av strategin bör även framgå hur denna är förankrad inom lärosätet. För varje enskilt lärosäte bör regeringen sedan formulera ett rekryteringsmål för dekan- och prefektnivån som skall följas upp i årsredovisningen.

Intervjuerna med de kvinnor som varit med i rekryteringarnas slutfaser visar på vikten av att uppnå en formaliserad, saklig rekryteringsprocess. Kännetecknande för en sådan process är att den officiella, dokumenterade kravprofilen används genom hela processen och att man från styrelsens sida är uppmärksam på de dolda agendor eller underförstådda kravprofiler som kan finnas hos olika intressentgrupper.

Som framhålls under punkt 9 nedan bör det hörandeförfarande som föreskrivs i Högskoleförordningen komma på ett så sent stadium i processen att det innebär ett reellt ställningstagande till ett fåtal kandidater. I detta höran-

deförfarande bör regeringen ändra Högskoleförordningen så att det av denna framgår att kandidater av båda könen skall finnas med.

För att få ett stort urval av både manliga och kvinnliga kandidater är det viktigt att rekryteringsgruppen tar fram kandidater på flera olika sätt. Detta innebär att rekryteringsgruppen skall planera sitt arbete så att kandidater tas fram genom både ett ansökningsförfarande och ett nomineringsförfarande. Det är dessutom viktigt att rekryteringsgruppen på egen hand tar kontakt med dem som skulle kunna komma ifråga för en rektorstjänst, t.ex. med hjälp av akademiska ledarskapsprogram eller nätverk.

Kvinnor som prorektor, dekaner m.m.

8. Kartlägga i vilken utsträckning kvinnor rekryteras för ledaruppdrag som prorektor, vicerektor, dekaner eller prefekter

Dekan- och prefektnivån

Rekryteringen av kvinnor till högskolans grundläggande chefsnivåer som prefekt eller dekan är delvis beroende på lärosätets akademiska profil. Luleå tekniska universitet som har en klar jämställdhetsprofil i sitt agerande är t.ex. präglad av sin tyngdpunkt på det tekniska området med åtföljande brist på kvinnor inom lärarkåren. Att endast 39 av universitetets 182 lektorer är kvinnor avspeglas också på prefektnivån med bara 4 kvinnliga prefekter av totalt 13. De båda dekanerna är också män medan de två prodekanerna utgörs av en man och en kvinna.

En bredare utbildnings- och forskningsprofil med betydande inslag av humanistiska och samhällsvetenskapliga ämnen är dock inte någon garanti för ett starkt avvikande mönster i detta avseende. Vid Linköpings universitet är en av 3 dekaner kvinna liksom 5 av 22 prefekter. Vid Göteborgs universitet finns det bara en kvinna bland de tio dekanerna. Uppsala universitet redovisar 2 kvinnor och 7 män som dekaner samt 12 kvinnor och 55 män som prefekter.

Vid Mitthögskolan är samtliga tre dekaner män medan prefektkåren är mera jämställd: 4 mot 4. Vid Umeå universitet är 15 av 51 prefekter kvinnor. Där finns 5 dekaner av vilka ingen är kvinna. På nivån som biträdande prefekt är dock kvinnorna i majoritet och av prodekanerna är två kvinnor och fem män.

Full jämställdhet på prefektnivån redovisas vid Södertörns högskola, där hälften av de 8 prefekterna är kvinnor. Detsamma gäller Högskolan Kristianstad där de 6 prefekterna är jämnt könsfördelade. Samma förhållande noteras vid Karlstads universitet där fem kvinnor och fem män är prefekter. De två dekanerna är dock båda män. Vid Lärarhögskolan i Stockholm leds två av tre institutioner av kvinnor.

Sveriges Lantbruksuniversitet konstaterar i sitt svar att universitetets högsta ledning utgörs av två kvinnor och tre män. På nästa nivå är läget däremot sämre:

I det nyligen genomförda valet till våra fyra nya fakultetsnämnder utsågs 4 manliga dekaner och 4 kvinnliga prodekaner! Det kollegiala valförandet på denna nivå verkar konserverande och gynnar knappast strävanden mot större

jämställdhet. I förlängningen blir det också svårare att rekrytera kvinnliga rektorer då dekanernivån är en viktig rekryteringsbas vid rektorstillsättningar.

Manlig rektor – kvinnlig prorektor

Män som dekaner och kvinnor som prodekaner är ett av de vanligaste mönstren vid universitet och högskolor. Det återspeglas också på den högsta ledningsnivån där det är ett frekvent mönster med en manlig rektor och en kvinnlig prorektor. Just detta förhållande har stått i fokus för ett projektarbete som gjordes inom ramen för ALP-programmet 2003 med titeln *Män som rektorer och kvinnor som prorektorer – ett nytt ojämlikt mönster i den svenska högskolevärlden?* (Peter Apell, Högskolan Kristianstad, Gunnel Gustafsson, Danshögskolan Stockholm, Olle Hagman, Luleå tekniska universitet, Malin Irhammar, Högskolan Kristianstad).

Författarna tillfrågade samtliga lärosäten om namn på rektorer och prorektorer från 1990 och fram till idag för att utröna i vilken omfattning män och kvinnor har haft dessa positioner, samt vilka förändringar som skett över tid.

De lärosäten som nyligen rekryterat eller som 2003 var inne i en rekryteringsprocess ombads beskriva rekryteringsprocess och -profiler. Rapportförfattarna studerade också rekryteringsannonserna närmare med avseende på genusperspektiv och professorskrav. Vid de lärosäten som har manlig rektor och kvinnlig prorektor intervjuades samtliga prorektorer. De tillfrågades om anledningen till att de är prorektorer och inte rektorer, om och varför de skulle kunna tänka sig att kandidera till rektorsposter eller ej samt om de skulle kunna tänka sig att flytta för att tillträda en rektorspost.

För att undersöka om prorektorsuppdraget innehåller arbetsuppgifter som stödjer en fortsatt karriär mot ett rektorsuppdrag, genom exempelvis ett delat och tydligt ansvar för områden motsvarande dem som efterfrågas vid rektorsrekryteringar, tillfrågades de kvinnliga prorektorerna vidare om hur ansvarsfördelning av arbetsuppgifter sker mellan rektor och prorektor samt vilka särskilda ansvarsuppgifter som åvilar prorektor.

Kvinnliga rektorer vid konstnärliga högskolor har intervjuats med avseende på tidigare erfarenheter, huruvida man sökte själv eller blev tillfrågad vid rekryteringstillfället, deras uppfattning om varför de blev utsedda till rektorer, samt om tänkbara orsaker till att andelen kvinnliga rektorer är större vid de konstnärliga högskolorna.

I sin rapport konstaterar författarna bland annat följande:

I flertalet av de undersökta rekryteringsprocesserna framkommer, i annonser eller kravprofiler, ett genusperspektiv. Det är vagt uttryckt i termer som: "... hon eller han ...", "Driva verksamhet så att den befrämjar jämställdhet". I två fall finns klart utsagda mål: Stockholms universitet "Särskild vikt skall läggas vid att söka efter kvinnliga kandidater" och Högskolan på Gotland "Vi ser gärna kvinnliga sökanden". Däremot kan man inte hitta dokument som utta-

lar mål om kvinnliga rektorer i denna översiktliga genomgång. I annonserna finns bara i ett par fall professorskompetens som uttalat krav.

De två fall som följts upp mer ingående visar att intentionerna varit goda när det gäller att ta fram både manliga och kvinnliga kandidater. Vidare att det har varit svårigheter att bland öppet sökande hitta kvalificerade sökande och att kvinnorna varit underrepresenterade.

Vid Växjö universitet har man haft en kvinnlig dominans i rekryteringsgruppen, en kvinnlig ordförande i rekryteringsgruppen, tillika styrelseordförande, samt ett klart intresse i gruppen för att rekrytera kvinnliga kandidater, men trots detta har man inte lyckats med att tillsätta en kvinna.

Vid en sammanställning av fördelningen kvinnliga och manliga rektorer respektive prorektorer vid de 39 undersökta lärosätena, visade det sig att den vanligaste kombinationen var manlig rektor och kvinnlig prorektor (n=17). Manliga rektorer och manliga prorektorer, i de fall man hade befattningen prorektor, fanns vid 12 lärosäten. Endast 7 lärosäten hade en kvinnlig rektor, av dessa fanns 4 vid de konstnärliga högskolorna. Prorektorerna i dessa fall var som regel män. Tre lärosäten rekryterade vid undersökningstillfället rektor.

Författarna konstaterar vidare:

I vår undersökning har det i perioden 1990–2003 funnits 111 rektorer (96 män och 15 kvinnor) och 130 prorektorer (86 män och 44 kvinnor) vid de redovisade lärosätena. Medan kvinnor sammantaget utgör 1/3 av alla prorektorer under den aktuella tidsperioden, utgör de bara 1/7 av alla rektorer. I undersökningen återfinns 11 prorektorer som blivit rektorer vid samma eller annat lärosäte. Prorektor är ingen primär rekryteringsposition till att bli rektor. Man skulle kunna tro att mönstret manlig rektor/kvinnlig prorektor utgör ett rejält karriärhinder för kvinnor, men om man bara ser till könsaspekten är det i stort sett samma chans för en kvinnlig prorektor som för en manlig att bli rektor. Av manliga prorektorer har 9,3 procent och av kvinnliga har 6,8 procent blivit rektorer.

Att vara prorektor, men inte rektor

De flesta kvinnliga prorektorerna gav, enligt rapportförfattarna, uttryck för att de blivit tillfrågade och uppmuntrade av kollegor att ta uppdraget som prorektor, det var inget de själva hade strävat efter. Mot denna bakgrund har de följande kommentar:

Vi finner några frågor vara av extra vikt att reflektera över. Först anser vi det viktigt att utröna vilken betydelse konsultföretagens sätt att driva rekryteringsprocessen har, för möjligheten att få fram fler kvinnliga rektorskandidater. Om dessa företag leder processen fram till dess att en handfull kandidater kvarstår, är det i praktiken de som äger rekryteringsprocessen.

Vidare undrar vi vilken styrande effekt den vetenskapliga ribba som läggs, har på könsfördelningen för det frivilliga sökandeurvalet, respektive det aktiva rekryteringsurvalet och är styrningen för aktivt sökande av kvinnliga sökanden detsamma som styrning för att få kvinnliga rektorer?

När det råder en jämn könsfördelning i rekryteringspopulationen, leder ett slumpvis urval av rektorer till en jämn könsfördelning i den nya gruppen av rektorer. Vid den situation som råder idag, med kraftig manlig dominans i gruppen av befintliga rektorer skulle man, på lång sikt, kunna erhålla en jämn fördelning. Vill man öka utjämningsstakten måste man på något sätt prioritera i urvalet till fördel för den grupp som är underrepresenterad bland befintliga rektorer. En ojämn könsfördelning i rekryteringsgruppen, vilket till exempel erhålls vid ett professorskrav (cirka 86 procent män, och 14 procent kvinnor) för behörighet, leder vid slumpvis urval på sikt till samma snedfördelning som i rekryteringsgruppen, detta andra effekter oaktat. Det leder till ett ökat behov av att styra en kraftfull prioritering för underrepresenterat kön för att åstadkomma en balans, samt till att processer med mål som strävar mot utjämnings, minst måste matcha snedfördelningen i rekrytering.

Författarna ställer frågan om möjligheten att nå en jämn könsfördelning om varje lärosäte själv skall ta fram en kandidat, eftersom sannolikheten är alltför hög att det blir en man av rent statistiska skäl. De säger själva att en tänkbar lösning skulle kunna vara att varje lärosäte tar fram en kandidat av varje kön, varefter en styrning och prioritering kan ske på högre nivå för att uppnå målen. Svårigheten med ett sådant upplägg är att det inte bara är genusperspektivet som behöver prioriteras.

De undrar vidare hur enskilda lärosätena arbetar för att skapa sina kommande ledare? Finns strategier för att säkra rekryteringsbehovet eller hoppas man att rekryteringsbasen finns på andra håll?

Prorektor, karriärmöjlighet eller hinder

Sammanfattningsvis tyder den nu citerade rapporten på att uppdraget som prorektor inte tycks innebära någon karriärmöjlighet för kvinnor med avseende på att nå en rektorsposition.

Tittar man på de särskilda ansvarsområden som de kvinnliga prorektorerna har, ställer vi oss frågan i vilken utsträckning en sådan ansvarsfördelning konserverar rådande strukturer, då kvinnliga prorektorer i sina uppdrag ofta utvecklar kompetens som inte efterfrågas vid rektorsrekryteringar. I så fall finns det ett glastak som inte enbart utgörs av åldersfaktorn.

Det tycks emellertid vara nästan lika svårt för manliga som kvinnliga prorektorer att bli rektorer. En svaghet i vår undersökning är att vi enbart intervjuat kvinnliga prorektorer. Samma frågor är naturligtvis av intresse att ställa även till män för att studera eventuella skillnader i ansvarsuppdrag, syn på legitimitet och rörlighet.

Ledare inom universitets- och högskolevärlden har under lång tid valts som ”den främste av jämlikar” – primus inter pares. Detta väcker naturligtvis frågan om vad det innebär att vara jämlike i en mansdominerad kultur, där man kan tänka sig att det finns olika syn bland män och kvinnor på vad förtroende innebär – en viktig hörnpelare för att kunna bli vald. I det akademiska systemet är det uppenbart att i betydelsen den främste ligger en stor betoning på vetenskapliga meriter ofta i termer av att vara professor. Då, som ovan nämnts, antalet kvinnor som är professorer har varit marginellt och fortfarande ligger långt från en jämbördig nivå, utgör det en starkt hindrande faktor för att kvinnor valts till ledande befattningar inom akademien.

Oavsett om det uttalat framgår krav på professorskompetens eller inte vid rekrytering av rektorer, finns en uppfattning hos kvinnliga prorektorerna, och kanske inte enbart hos dem, om att den vetenskapliga legitimiteten är nödvändig för att ta sig an ett rektorsuppdrag. Vid de konstnärliga högskolorna finns en annan syn på legitimitet. Rektorerna rekryteras oftast från yrkeslivet och legitimiteten bygger på att man är en erkänd och etablerad konstnär. Inom det konstnärliga området finns inte heller så många professorer totalt, de är dessutom bara förordnade på 10 år.

Enligt författarna visar intervjuerna med de kvinnliga prorektorerna att få kan tänka sig att flytta för att ta ett rektorsuppdrag. Det är främst familjesituationen som påverkar detta. De ger också uttryck för tveksamheter inför de förväntningar som finns på rektorsrollen. Det är möjligt, sägs det i rapporten, att man bättre skulle förstå svårigheten att rekrytera kvinnor till rektorer om man också närmare undersökte de förväntningar som finns på rektorsrollen idag. Förväntningar som kanske kräver olika former av välfungerande stöd både i familjen och i organisationen.

Högskoleverkets slutsatser

Redovisningen från lärosätena visar på en stor brist på jämställdhet när det gäller dekan- och prefektnivån. Det finns t.ex. universitet med en bred utbildnings- och forskningsprofil som inte har någon kvinnlig dekan. Vid andra stora universitet ligger kvinnornas andel på mellan 10 och 25 procent.

Också på prefektnivån är läget bitvis uppseendeväckande, inte minst vid de stora lärosätena.

Förslagen under punkt 7 om rekryteringsmål med åtföljande redovisning av rekrytering till ledaruppgifter på olika nivåer bör kunna ge en långsiktig ökning av andelen kvinnliga dekaner och prefekter.

När det gäller prorektornivån visar den ovan redovisade undersökningen att en kvinnlig prorektor ofta har utsetts när rektor är man. Prorektorsuppgiften förefaller dock inte vara någon viktigare rekryteringsbas för rektorstjänsten att döma av den senaste tidens tillsättningar. Det finns tvärtom risk för att den ansvarsfördelning som ofta sker mellan rektor och prorektor i själva verket konserverar rådande strukturer.

Rekryteringsprocessen

9. Beskriva och analysera de processer lärosätena tillämpat i arbetet med att ta fram förslag på nya rektorskandidater, redovisa formerna för avvägning mellan kravet på offentlighet och rektorskandidaternas önskemål om sekretess i processen, beskriva och analysera lärosätenas process vid beslut att föreslå omförordnande av rektor och redovisa goda exempel på hur dessa processer kan genomföras.

Två goda exempel

Underlaget från lärosätena ger en god bild av de processer som genomförts under senare år. De visar att förändringarna i rektorsroll och ledningsfunktioner (inklusive styrelsens uppgifter) också speglas i tillsättningsproceduren. I redogörelserna finns också flera indikationer på några av de problem som är förenade med det nuvarande regelverket. Några av rektorstillsättningarna har t.ex. orsakat sådan turbulens att deras genomförande resulterat i anmälningar till Högscoleverket från studentföreträdare vid ett par berörda lärosäten.

Hur genomför man då en process där man försöker undvika den typ av problem som resulterat i klagomål från inblandande intressenter? De nyligen genomförda rekryteringarna vid Karolinska institutet respektive Högskolan i Jönköping kan lyftas fram som bra exempel.

Karolinska institutet (KI) beskriver i sitt svar de två grundläggande krav som måste tillgodoses i den process som föregår en rektorsanställning:

Det är dels kravet på legitimitet och förankring bland lärare, övriga anställda och studenter i den typ av organisation som universiteten utgör. Det har traditionellt varit det starkaste kravet och motiverat ett valliknande förfarande i anställningsprocessen. Det är numera också ett lika starkt krav att personen har förtroende i styrelsen för sin förmåga att leda en så stor och komplex organisation som ett universitet utgör. Utmaningen är att skapa en anställningsprocess som balanserar dessa krav ...

KI försökte i konsistoriets beslut om processens utformande undvika två vanliga källor till misslyckande. Den ena är att två processer sker samtidigt initierade från styrelsen respektive personalen och studenterna, Den andra är att lärare, övriga anställda och studenter isolerat från styrelsen driver processen och i slutskedet ställer styrelsen inför en kandidat som styrelsen inte kan eller vill acceptera. Detta kan leda till stora konflikter.

Den metod som man inom KI valde var därför att utse två representanter från konsistoriet att delta i den nomineringskommitté om nio personer som utsågs. Enligt KI:s utformning av processen skulle det slutliga förslaget om ny rektor läggas till konsistoriet av en nomineringsförsamling bestående av 65 personer; 41 lärare, 12 studenter och 12 övrig personal. Alla inom KI har fått nominera kandidater och nomineringskommittén har fört samtal med de föreslagna kandidaterna och gjort urval för att i slutskedet redovisa ett begränsat antal kandidater för nomineringsförsamlingen som röstat fram det slutliga förslaget.

Högskolan i Jönköping är som stiftelsehögskola inte bunden av Högskoleförordningens regelverk men man har i sin senaste rektorsrekrytering i huvudsak följt de rutiner som gäller också för högskolor med statlig huvudman. Det intressanta remissvar som högskolan lämnat innehåller både generella reflektioner kring rekryteringsprocessen och en konkret redogörelse för hur denna process bedrivits vid den egna högskolan. Enligt högskolans analys är kravprofilen den viktigaste utgångspunkten för en rationell och harmonisk rekryteringsprocess. Det är viktigt att den är väl genomarbetad (utan att vara mera detaljerad än man orkar med att sedan bedöma), att den är förankrad, accepterad och beslutad av i första hand styrelsen, men helst också hörande-församlingen:

När kravprofilen görs, måste man utgå från samtliga relevanta intressentgrupperingars förväntningar på vad högskolan skall prestera och hur den skall utvecklas – t.ex. departementskrav, krav från chefspersonalen i högskolans ledningsgrupp, forskare, lärare och studenter samt förväntningar från högskolans omgivning i form av värdkommun, näringsliv, andra potentiella arbetsgivare till examinerade studenter osv. Den avgörande sammanvägningen av dessa hänsyn måste styrelsen ta ansvar för genom en tydlig, övergripande prioritering för de närmaste åren. Detta bör också slå igenom i kravprofilen i så motto, att man i förväg är överens om, vilka faktorer som är avgörande vid valet av rektor, allt annat lika.

Det är viktigt att acceptera, att en relevant kravprofil måste vara något föränderlig beroende på i vilket utvecklingskede högskolan befinner sig. Vad som var rätt vid tillsättandet av nuvarande eller tidigare rektorer får absolut inte tas för givet i det aktuella läget. Det är som i ett företag, strategier och prioriteringar måste situationsanpassas till konkurrens, marknadsutveckling och andra omvärldsfaktorer men också till högskolans egen, inre situation och vad den kräver. Det är inte säkert att man i det slutliga valet av rektor kommer att välja mellan ”sämre” eller ”bättre” kandidater i absolut kvalifikationsform – det är snarare sannolikt att (som i det just avslutade fallet här i Jönköping) valet sker mellan olika bra samstämmighet mellan kravprofil och kandidaternas merit- och egenskapsprofiler.

Enligt yttrandet från Högskolan i Jönköping visar sig värdet av en stabil kravprofil på många sätt genom processen. Framför allt blir den helt avgörande i de ofta förekommande lägen, då valet står mellan ett par kandidater, där ingen egentligen är riktigt lämplig, men där det känns tungt att fortsätta leta efter bättre kandidater. Stor nytta av en stabil kravprofil har man också i lägen då sårbarheten av olika slag försöker få genomslag i valförsamling eller genom påtryckningar på styrelseledamöter etc.:

I våra två rektorsrekryteringar – 1994 och nu 2004 – har vi (liksom vad vi förstått flertalet andra högskolor och universitet också upplevt) varit tvungna att själva gå ut och försöka hitta och intressera lämpliga kandidater, eftersom de officiella sökandena efter annonsering inte i tillräcklig grad mött kravprofilen. Detta sker ju genom att de som fått huvudansvaret för processen (styrelsens rekryteringsgrupp) – gärna med bistånd från valförsamlingen – helt enkelt listar ”önskekandidater” utifrån egna kunskaper, kontakter, personer man träffat, läst om, hört eller hört talas om. I vårt senaste fall tog vi sedan hjälp av en rekryteringskonsult för att ta reda på så mycket som möjligt om dessa personer utan att kontakta dem själva. I nästa skede lät vi konsulten ställa en direkt – men helt oförbindlig – förfrågan till de tre av de aktuella personerna, som i det läget fortfarande verkade tänkbara. Samtliga var överraskade men villiga till en första diskussion med styrelsens ordförande. Det visade sig sedan vid fortsatta träffar och grundliga intervjuer, att alla dessa tre dels var mer och mer intresserade – så långt att de accepterade att bli intervjuade av valförsamlingen, även med risken att vi då inte längre skulle kunna hålla intresset hemligt – dels att vi bedömde dem alla tre som mycket kvalificerade och allmänt lämpliga.

I slutomgången var valförsamling, rekryteringsgrupp och styrelse helt eniga om vem som bäst ”matchade” kravprofilen och denne accepterade efter förhandling erbjudandet att bli ny rektor från 1 augusti 2004.

Alla tre slutkandidaterna – och i synnerhet de två som nu inte fick jobbet och som inte själva heller sökt det – har varit mycket tacksamma, att vi lyckats hålla diskussionerna med dem hemliga. Som vanligt har ju högt kvalificerade personer redan ansvarsfulla och viktiga uppgifter. Dessa störs – och inte minst störs närstående chefer, styrelser, medarbetare, finansärer etc. – påtagligt i sin tillit till och sina löpande kontakter med de aktuella personerna, om det blir offentligt känt, att dessa egentligen skulle vilja göra något annat.

Ett avsnitt i svaret från Jönköping är skrivet enbart av nuvarande rektor Clas Wahlbin och han summerar retrospektivt de positiva erfarenheterna från den process där han själv tillsattes för ungefär ett decennium sedan:

- Omsorg om och beaktande av både helhet och detaljer i passningen mellan kandidat och befattningens krav under processen

- Omsorg om och beaktande av kandidatens person och levnadsförhållanden i processen
- Behandlingen av kandidaten som en part där parterna gemensamt och med stor öppenhet utreder om förutsättningarna finns för en ev. gärning till gagn för båda parter
- Medvetenhet om tidsskalans betydelse framför allt i senare delar av processen

I de här avseendena finns det, enligt Clas Wahlbin, inga skillnader mellan en stiftelsehögskola eller ett statligt lärosäte. Den enda skillnaden rör väl att tidsskalan i processen för statliga lärosäten också måste innefatta tiden mellan styrelsens förslag och regeringens beslut.

Betydelsen av en tydlig kravprofil och av en klagörande av Högskoleförordningens bestämmelser om hörande av interna intressenter framhålls av Linköpings universitet. I den senaste rekryteringen ville styrelsen mönstra ut alla inslag i hörandeprocessen som kunde leda tanken till äldre tiders valförsamling:

Det finns emellertid skäl att samtidigt betona vikten av öppenhet och transparens för rekryteringsprocessen, alltifrån fastställande av tydliga kriterier och kravprofil för rektorsanställningen, generella såväl som situationsanpassade, som uppmuntran att nominera kandidater. Detta innebär att processen måste få ta viss tid och med fog kunna uppfattas som noggrann med en seriös prövning mot de uppställda kriterierna av alla anmälda och nominerade kandidater. Eftersom universitetsstyrelsen huvudsakligen arbetat utifrån ett nomineringsförfarande har kandidaternas offentlighet inte inneburit något mer betydande problem i det tidigare skedet av processen. När den mer översiktliga granskningen närmast sig ett ställningstagande till en intervjugrupp har det emellertid varit nödvändigt att klargöra för dem som velat komma ifråga att någon sekretess inte kunnat upprätthållas. Det har också förekommit att enskilda personer sänt in en ansökan eller en intresseanmälan till universitetet med förbehåll om konfidentiell behandling. Sedan de upplysts om att någon sådan inte kunnat tillhandahållas har de i vissa fall dragit tillbaka sin ansökan och i andra åter accepterat att den skulle bli offentlig. Vi bedömer emellertid att offentligheten kring ansökningarna är till fördel för processens trovärdighet och för acceptansen inom universitetet av det slutliga resultatet av processen.

Anlitande av rekryteringsföretag – offentlighet och sekretess

Det blir allt vanligare att lärosätena i sina rekryteringsprocesser använder sig av professionella rekryteringsföretag när det gäller att mer aktivt söka upp

kandidater eller som en hjälp vid intervjuer och referenstagning. Erfarenheter i olika riktningar av denna praxis speglas i remissvaren.

Högskolan i Jönköping anser t.ex. att det är en öppen fråga huruvida och i vilken omfattning ett lärosäte skall anlita rekryteringskonsulter istället för att använda den kompetens och erfarenhet som rimligtvis finns i t.ex. styrelser och bygga upp den egna kompetensen över tiden. Rektorsrekryteringar kommer förmodligen så pass sällan att de inte riktigt räcker till för att uppodla denna interna kompetens. Men om rekrytering av chefer på nästa nivå i linjen och övriga chefer i lärosätets ledning beaktas – och det bör man göra för många stildrag är desamma – blir rekrytering av chefer på hög nivå så ofta förekommande att erfarenheter bör kunna byggas upp inom lärosätet.

Mitthögskolan framhåller bland annat att man vid den senaste rektorsrekryteringen utgick från erfarenheterna från en tillsättning bara några år tidigare. Detta ledde fram till beslutet att inte inbjuda till officiell ansökan eller intresseanmälan. I stället annonserade man att Mitthögskolan arbetar med att rekrytera ny rektor och att ett angivet konsultföretag biträdde högskolan i detta arbete:

Utifrån tidigare erfarenheter gjordes således bedömningen att de mest kvalificerade potentiella kandidaterna till ett rektorskap inte själva skulle söka anställning. I inledningen av processen tillkallade rekryteringsgruppen extern jurist för att säkerställa offentlighetsprincipens efterlevnad. De personer som fanns med i diskussionen i slutskedet hade alla krav på sekretess. I detta skede hade heller ingen anmält att de var beredda att tacka ja till ett eventuellt rektorskap. Däremot var några av dem beredda till fortsatt diskussion, där det också ingick att de önskade mer information om Mitthögskolan innan de kunde ge något besked.

Vid rekryteringen i Kalmar medverkade en konsultfirma i intervjuerna med de olika kandidaterna. Rekryteringen började ungefär ett år före den sittande rektorns avgång och den började med att styrelsen fastslog hur processen skulle gå till. En arbetsgrupp utsågs och hörandeprocessen beskrevs. Allt detta var förhandlat med de fackliga organisationerna.

Arbetsgruppen fastslog på ett tidigt stadium att man avsåg att göra det möjligt för personer som inte ville vara offentliga att anmäla sitt intresse. Man framhöll dessutom att det i slutskedet måste lämnas öppen information kring en eller flera slutkandidater inom organisationen. Detta diskuterades även med hörandegruppen. Annonsering skedde och 13 kandidater sökte offentligt. Ett tiotal kandidater anmälde sitt intresse för ordförande eller vice ordförande. Ytterligare initiativ togs för att finna fler kvinnor som kunde tänkas vara intresserade och lämpliga för befattningen. Intervjuer genomfördes med 12 personer. De fackliga representanterna gavs fullständig information om intressenterna i mitten av processen. Hörandegruppen informerades om arbetet, men fick vid

samma tidpunkt ingen information om namn på de kandidater som anmält sitt intresse men inte sökt.

Ett mindre antal kandidater (fem) valdes därefter ut, djupintervjuades av konsultfirma och referenser togs. Resultat redovisades till styrelsens arbetsgrupp. Tre av kandidaterna valdes ut och presenterades för hörandegruppen, som därefter fick träffa dessa kandidater. Fram till denna tidpunkt hade kandidaterna inte offentliggjorts. I samband med detta lämnades information via e-post till samtliga anställda.

Förfaringssättet i Kalmar blev inte okontroversiellt. Den kritik som kom riktades mot det som några uppfattat som en sluten process. Andra har stöttat arbetssättet och menat att det är viktigare att man får så kompetent urval som möjligt än att full insyn ges och uttalat sitt förtroende för styrelsens arbetsgrupp. Slutligen inhämtade arbetsgruppen hörandegruppens synpunkter varefter styrelsen tog beslut i frågan.

Enligt redovisningen från Kalmar hade styrelsens arbetsgrupp hade hela tiden linjen att möjliggöra diskussion kring befattningen med personer där det p.g.a. nuvarande arbete vore känsligt att framträda offentligt. Avvägningen har varit grannlaga då det finns ett stort intresse internt, i regionen och massmedialt att följa utvecklingen vid Högskolan.

Frågan om öppenhet kontra sekretess är i själva verket en av de mest kontroversiella i hela tillsättningsförfarandet. Företrädare för lärare och studenter har vänt sig mot tendenser till en alltmer sluten process. Sverige Universitetslärarförbund (SULF) säger t.ex. i sin skrivelse Högscoleverket följande:

Sammantaget är vi missnöjda med hur rekryteringsprocesserna fungerat vid många av de aktuella lärosätena. Genom att valförsamling och valförfarande inte längre är obligatoriskt har ofta processen förlorat i genomskinlighet och delaktigheten för lärare, studenter och övriga anställda försämrats ... Förfarandet har i stället alltmer kommit att likna de slutna processer som kännetecknar näringslivets rekryteringar av ledare med nomineringar i slutna nätverk, hemliga kandidater och munkavle på lärar- och studentrepresentanter.

Det finns dock röster som talar i en annan riktning. Från Karlstads universitet framhåller man att det är nödvändigt att man analyserar effekterna av offentligheten kring ansökningarna, Sökande som förlorar på upploppet riskerar hela sin nuvarande karriär genom offentligheten. Därför avstår en del. Detta gäller särskilt sökande från privata sidan men det kan gälla alla sektorer i samhället.

Också Högskolan i Trollhättan/Uddevalla är inne på liknande tankegångar och anser att man skulle kunna få ett större sökandetal till rektorsbefattningar om möjligheterna till sekretess erbjuds – även om det finns andra skäl som kan tala emot detta.

Även Lunds universitet ser avvägningen mellan offentlighet och sekretess som ett dilemma:

Hur samrådsförfarandet skall genomföras bör enligt styrelsens uppfattning – som nu – överlåtas till styrelsen för respektive universitet och högskola att besluta. Med hänsyn till de stora skillnader som finns mellan olika universitet och högskolor när det gäller storlek, organisation och förutsättningar i övrigt är något annat knappast möjligt. Hur, när och i vilken omfattning samrådet skall ske bör klargöras i det beslut som inleder processen. Därvid bör även beaktas hur processen skall utformas för att möjliggöra för kandidater att inte offentliggöra sin kandidatur på ett tidigt stadium i processen.

I samband med en konferens om rektorsrollen i Danmark i september 2002, presenterade Anders Eriksson, prorektor vid KTH, det nuvarande svenska regelverket inför en dansk publik. Han påpekade att den nuvarande ordningen har gjort att nya procedurer behövs. När det inte längre är helt klart att lärarkollegiets förslag kommer att bli beslut, blir allt fler motvilliga att utsätta sig för den interna granskning av meriter och vandel som de gamla procedurerna innebar. En betydligt större slutenhet kan därför behövas i åtminstone det inledande arbetet, för att få fram de villiga kandidaterna.

Sveriges lantbruksuniversitet påpekar att offentlighetsprincipen kan slå mot ett annat samhällspolitiskt mål, nämligen jämställdheten:

Möjligen är det fel tänkt att lägga upp rekryteringsprocessen så att den i slutfasen förutsätter att 2–3 kandidater ska kliva fram för påsyn och att någon därmed måste ratas offentligt. Vi har i våra interna prefektrekryteringar fått bekräftat att kvinnor är mindre benägna än män att ställa upp på dessa premisser.

Högskolan i Borås ser problem med den nuvarande lagstiftningen, inte minst när det gäller att vid en mindre högskola rekrytera de mest lämpade kandidaterna:

Emellertid måste frågan om i vilket skede som offentlighet skall ges åt sökanden utredas i syfte att tillgodose rektorskandidatens berättigade önskemål om sekretess i processen, för det fall högskolan önskar kunna rekrytera de främsta intresserade. Det är inte troligt att man kan få ens en rektor från ett lärosäte att söka en befattning vid ett annat, om vederbörande riskerar att behöva träda fram på ett tidigt stadium och det senare visar sig att vederbörande inte alls kommer ifråga ens för en hearing. Då har mycket förtroende bränts vid det gamla lärosätet, genom att man visar att man är intresserad av andra arbeten än det man innehar.

Än värre blir det om man önskar rekrytera någon kandidat från näringslivet ... Därför kan man heller inte räkna med att ens få sådana intresseanmälningar, även om det vore önskvärt ur andra aspekter.

Därför föreslår HB att lagstiftningen alternativt dess tillämpning ändras så att under själva rekryteringsproceduren fram till dess att en kandidat kallas till

hearing, är processen inte offentlig i likhet med vad som gäller tillsättande av samtliga andra myndighetschefer i Sverige utom rektorerna. Endast härigenom bedömer HB att man kan locka de bästa intressenterna till rektorsposterna, vare sig de rekryteras inom akademien eller från näringsliv eller arbetsliv.

Innebörden i den nuvarande lagstiftningen konkretiserades i samband med den senaste rektorstillsättningen vid Högskolan i Borås, där man i annonseringen angav möjligheten till konfidentiella intresseanmälningar till styrelseordföranden. Detta resulterade i en JO-anmälan. I sitt svar till JO påpekade högskolan att rektorsbefattningen tillsätts av regeringen på samma sätt som gäller övriga generaldirektörer och myndighetschefer. Det speciella med just den typ av ”generaldirektörsbefattning” som rektorsposten vid en högskola utgör, är att högskolans styrelse har att avge ett förslag till regeringen. Regeringen kan därefter välja att följa detta förslag eller utse någon helt annan efter eget skön. Sådana regeringsbeslut behöver inte motiveras och kan heller inte överklagas. Tillsättning av rektorsbefattningar borde därmed enligt Högskolan i Borås i tillämpliga delar kunna jämföras med den procedur som normalt gäller vid tillsättning av generaldirektörer och andra myndighetschefer:

Det gäller således att, i ett så delikat ärende som tillsättning av landets högsta statstjänstemän, ”generaldirektören”, rektorn vid Högskolan i Borås, söka väga samman bestämmelser och intressen i ovan angivna lagrum med beaktande av allmänhetens intresse av öppenhet, statens behov av skickliga ledare och den enskildes behov och krav på integritet i syfte att inte äventyra vederbörandes nuvarande och framtida ställning och karriärmöjligheter. Dessa intressen skall vägas samman under beaktande av högskoleförordningens bestämmelser gällande tillsättning av rektor.

JO godtog dock inte högskolans resonemang utan framhöll i sitt utlåtande att högskolestyrelsens ordförande uppenbarligen är behörig befattningshavare vid Högskolan i Borås i frågor som rör tillsättning av rektor vid högskolan. Handlingar som rör denna fråga och som ställs till ordföranden i denna hans egenskap blir därmed att hänföra till allmänna handlingar hos högskolan när de kommit honom tillhanda.

De synpunkter som högskolan har framfört rörande enskildas integritetsskydd i samband med intresseanmälningar ansåg JO vara beaktansvärda. Lagstiftningen ger emellertid inte utrymme för att bedöma sådana intresseanmälningar som ges in till en myndighet på annat sätt än som allmänna handlingar. Uppgiften i annonsen om att anmälningarna skulle utgöra internt arbetsmaterial var enligt JO därför felaktig:

Högskolan har anfört att det kan föreligga skäl att sekretessbelägga inkomna intresseanmälningar och därvid hänvisat till bestämmelserna i 9 kap. sekretesslagen (1980:100) om sekretess med hänsyn till skyddet för enskilds förhållanden av såväl personlig som ekonomisk natur. Det ankommer inte på JO att ta

ställning till om en sekretessregel kan tillämpas för visst fall utan det åligger myndigheten själv att pröva denna fråga. Ytterst är det en fråga för domstol att efter överklagande av en myndighets sekretessbeslut pröva om sekretess föreligger beträffande en allmän handling.

Omförordnande av rektor

Om tillsättningen av rektor för en första sexårsperiod har sina problem så gäller det i många fall också ett eventuellt omförordnande. Högskoleförordningen föreskriver också här ett hörandeförfarande där lärare, studenter och övrig personal skall ha möjlighet att yttra sig om den sittande rektorn. I flera fall har det blivit diskussioner kring omförordnandet.

Högskolan på Gotland har i sitt underlag till den aktuella utredningen relativt ingående diskuterat dessa problem. Man pekar på att det vid ett omförordnande handlar om att värdera en ”känd” person, den nuvarande rektorn, mot en ”okänd”, en potentiell rektorskandidat. När en ny rektor efter en tids introduktion börjar bli känd i högskolan, främst genom sitt handlande, påbörjas också en process, där anställda och studenter formar sina föreställningar om rektorns kvalifikationer och personlighet. Bilden av den tjänstgörande rektorn blir efter hand, i bästa fall, mer nyanserad än i början och detta kan leda till att man efter en normal förordnandeperiod har en ganska god bild av hur han/hon skulle klara ett förlängt uppdrag. En möjlig slutsats skulle bli att en hörandeprocess av traditionellt slag är att rekommendera även när det gäller ett eventuellt omförordnande. Det finns dock komplikationer i bilden:

I rollen som myndighetschef har högskolerektorn en uppdragsgivare: regeringen. På myndighetschefen vilar ansvaret att verkställa den utbildnings- och forskningspolitik som riksdag och regering fastställer. I denna roll är rektorn en statlig tjänsteman och har som sådan stundtals uppgiften att fatta beslut, där statens/samhällets intressen är överordnade de anställdas eller studenternas intressen i den enskilda högskolan.

Som företagsledare har rektor ansvaret för att handla på ett sätt som bidrar till högskolans utveckling på längre sikt. Detta ska också ske inom de finansiella och andra ramar som ”ägaren” (staten) tilldelat högskolan. I sin roll som företagsledare måste rektor också stundtals fatta beslut som går emot de anställdas och studenternas, i varje fall kortsiktiga, intressen.

Sammantaget innebär dessa aspekter av rektorsuppdraget att en rektor under loppet av sin förordnandetid kommer att fatta en rad beslut, som kan leda till frustration och motstånd bland högskolans medarbetare. Det kommer alltså för alla rektorer att finnas källor till både kritik och beröm... Det är här som det traditionella förfarandet med valförsamling vid tillsättning (och omförordnande) av rektorer har en avgörande nackdel. Om högskolestyrelsen helt överlåter till en valförsamling att ta ställning till om en rektor bör omförordnas eller inte erbjuder man samtidigt en arena för det maktspel som hela tiden

pågår i en organisation av en högskolas karaktär. Det kan leda till att en rektor under sitt förordnande förleds att verka som en vald ledare, dvs. att i sitt dagliga värv ge prioritet åt sådana beslut och sådant handlande, som kan leda till ett gynnsamt resultat på "valdagen", då valförsamlingen ger sin rekommendation till högskolestyrelsen. Därmed finns en risk att rektor inte fullgör de delar av sin roll som hänger samman med uppdraget som myndighetschef resp. företagsledare.

Det är enligt analysen från Högskolan på Gotland enbart högskolestyrelsen, som har ansvar och möjlighet att utforma en rekryteringsprocess, där hänsyn tas till alla aspekter av rektorsuppgiften: myndighetschefen, företagsledaren och den akademiska ledaren. I fallet där en befintlig rektor eventuellt bör föreslås för omförordnande kan det vara avgörande för utgången hur styrelsen väljer att lägga upp och leda denna process. Det är styrelsen som har ansvaret för att bedöma hur rektor har fullgjort rollen som myndighetschef resp. företagsledare. Denna bedömning kan inte ske genom en opinionsbildande process i en valförsamling. Hörandet av anställda och studenter motiveras huvudsakligen genom att den kan belysa hur väl rektor har bidragit till förankring av beslut i styrelse och högskoleledning hos medarbetarna. Högskolestyrelsens uppgift är att väga samman alla dessa aspekter till ett eget ställningstagande:

Slutsatsen blir att den process, eller rättare sagt de processer, som utformas för omförordnande och/eller rekrytering av högskolerektorer bör grundas på ingående förståelse av de olika roller, som en högskolerektor ska fullgöra och på de förhållanden, som råder vid den egna högskolan, inkl. mål, policies, riktlinjer fastställda av styrelsen. Aktuella kandidaters förmåga att fullgöra olika delar av rektorsuppdraget bör bedömas på delvis olika sätt och av olika bedömargrupper. Det är slutligen högskolestyrelsens ordförande som kompetent och med hög integritet ska "äga" och samordna dessa processer. Det är inte uteslutet att särskilda stödaktiviteter, t.ex. kompetensutveckling och personlig handledning för styrelsens ordförande, kan behövas för att säkerställa kvaliteten i denna för högskolan så avgörande ledningsuppgift.

Förordnandetidens längd

I anslutning till den diskussion som ovan förts om processen i samband med omförordnande finns det anledning att också ta upp frågan om förordnandetidens längd för en rektor.

Enligt Högskoleförordningens bestämmelser (2 kap 8 §) får anställningen förnyas efter den första sexårsperioden, dock högst två gånger om vardera högst tre år.

Som framgått av bl.a. den internationella översikten ovan har den genomsnittliga tjänstgöringstiden för rektorer sjunkit i en del länder. Det är uppenbarligen en spegling av de ökade krav som ställs på rektorsfunktionen och på de snabba förändringar som högskolevärlden i andra länder genomgår.

Det finns skäl som talar för att en rektor inte sitter för länge på sin post. Ett ledarskap på en och samma befattning under mer än nio år är i de flesta verksamheter en ovanlighet. I en starkt förändringsdriven sektor som den akademiska kan det finnas skäl att särskilt beakta behovet av förnyelse.

Högskoleverket föreslår därför att Högskoleförordningen förändras så att rektor efter en första förordnandeperiod om sex år bara kan omförordnas för högst en treårsperiod.

Högskoleverkets slutsatser

Generellt sett förefaller det inte finnas behov av en ändrad ordning för tillsättningen av rektorer för en första sexårsperiod. Undantaget är det ovan framförda förslaget om att det är Högskolestyrelsen som skall fatta beslutet. Oavsett utnämningensinstans är det ändå viktigt att det hela tiden är styrelsen som äger processen.

Däremot finns det anledning att förändra den generella processen när det gäller omförordnande av rektor efter den första perioden. 8 § HF förutsätter idag ett hörande också när det gäller ett fortsatt förordnande. Detta har i många fall lett till mindre önskvärda effekter, där en rektor t.ex. fått lämna sitt uppdrag på grund av att han/hon tvingats fatta beslut i strid mot en eller flera intressegrupper inom lärosätet. De nuvarande bestämmelserna kan också leda till mindre önskvärda förutsättningar för rektor också under den första förordnandeperioden. Styrelsen bör här ha mandat att själv avgöra det lämpliga i ett omförordnande.

I anslutning till diskussionen om ändrade regler för omförordnandet föreslår Högskoleverket vidare att möjligheten till omförordnande efter en första sexårsperiod begränsas till högst tre år.

Det är nödvändigt att man i varje tillsättningsprocess noga klargör tidtabell och förutsättningar så att oklarhet inte råder om vilka personer och/eller grupper som på varje stadium har att ta ställning till kandidater. Framför allt är det viktigt att hörandet av studenter, lärare och övrig personal sker i så nära anslutning till styrelsens slutliga beslut att det uppfattas som att det finns en reell möjlighet att ta ställning till ett begränsat antal kandidater.

Det finns ett generellt behov av att kvalitetssäkra tillsättningsprocesserna. Här har Högskoleverket en uppgift inom ramen för sitt tillsynsansvar. Detta kan ske genom en rad kompletterande åtgärder. En är att verket på grundval av de erfarenheter som samlats in i anslutning till detta regeringsuppdrag utarbetar en skrift om god praxis i samband med rektorstillsättningar. En annan är att verket minst en gång årligen sammankallar företrädare för de styrelser som under den närmaste tiden skall rekrytera ny rektor för att tillsammans med företrädare för de lärosäten som nyss rekryterat diskutera rutiner och problem.

När det gäller öppenhet kontra sekretess i rekryteringsprocessen visar erfarenheterna från senare års rekryteringar på att man fram till ett visst stadium kan behöva ta konfidentiella kontakter. Det är uppenbart att en del kvalifi-

cerade kandidater inte står till förfogande om deras namn blir offentliga för tidigt.

Denna konfidentialitet måste dock stå i överensstämmelse med gällande rätt. Alla formella ansöknings- eller anmälningsförfaranden – också sådana som sker via konsulter – är offentliga. Vid det slutgiltiga hörandet är det också viktigt att det finns en öppen process. I linje med vad som är praxis också i länder utan den svenska offentlighetslagstiftningen bör namnen på de kandidater som finns kvar i en slutomgång vara kända inom lärosätet.