



Svenska kunskapssystemet – en möjlighet till framtida export



STINT
Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning

R 11:02

Svenska kunskapssystemet
– en möjlighet till framtida export

Innehållsförteckning

Förord	4	Långsiktighet	53
Sammanfattning.	6	Slutsatser	53
KAPITEL 1: Det framtida landskapet för multinationella universitetsverksamheter	9	KAPITEL 6: Eldsjälur och universitetens mylla	57
Växande möjligheter och växande behov att ta ställning till.	9	Bakgrund	57
Utveckling av transnationella campus	11	Universitetens mylla.	57
Sveriges roll och svenska universitet	13	Regionala utvecklingsstrategier	58
KAPITEL 2: Hemmamarknaden.	17	Myllans behov och anspråk på myllan	59
Bakgrund	17	Dilemmat för eldsjälarna	61
Scenario 1: Endast ett fåtal universitet och lärosäten lyckas rekrytera betalande studenter till studier i Sverige	21	Från eldsjälars arbete till hållbara strategier.	62
Scenario 2: Ett stort antal lärosäten lyckas rekrytera studenter internationellt	22	Hur går vi vidare?	63
Scenario 3: Sverige har lyckats etablera sig som ett attraktivt utbildningsland	23	KAPITEL 7: Behovet av en nationell strategi	67
Generella slutsatser	25	Framgångsfaktorer	68
KAPITEL 3: Utbildning, forskning och innovation i ett internationellt sammanhang.	27	Om författarna	70
Internationalisering som kvalitet i svensk utbildning	27	Referenslitteratur	74
Internationellt forskningssamarbete	29		
Innovation och globalisering	31		
Innovationssystemens globalisering - tre kategorier	32		
Innovationscenter	33		
KAPITEL 4: Förutsättningar för internationalisering i svenska universitet och högskolor; hantering av investeringar och risker	37		
Begränsade förutsättningar och en rad utmaningar	37		
Möjligheterna och utmaningarna med internationell etablering.	40		
En framgångsrik väg framåt kräver nya strukturer.	42		
KAPITEL 5: Kritiska frågor för ett ledarskap i en globaliserad akademisk miljö	45		
Det kollegiala ledarskapets dilemma – att våga prioritera.	49		
Styrning och fragmentisering	50		
Risk och ansvar.	51		

Förord

Globaliseringen har inneburit att världen har förändrats enormt. Världsdelar och länder har blivit mer beroende av varandra, internationellt samarbete har blivit viktigare och den internationella konkurrensen har hårdnat. Högre utbildning och forskning utgör inget undantag och området befinner sig därför nu i en mycket dynamisk tid. Konkurrensen om studenter och forskningsfinansiering har medfört att flera universitet expanderar över nationsgränserna. Expansionen sker på varierande sätt med strategisk internationell positionering som gemensam nämnare.

Tillgången på studenter och doktorander är begränsad i Europa. Däremot innebär den ökande välfärden i flera andra delar av världen att antalet studenter stiger snabbt, framför allt i Asien där högre utbildning ses som vägen till framgång.

Flera engelsktalande länder har länge betraktat högre utbildning som en viktig exportprodukt, där speciellt avgiftsbetalande studenter som kommer till hemcampus för att genomföra en utbildning har varit i fokus. De senaste åren har det dessutom blivit allt vanligare att universitet har etablerat utbildningsprogram i andra länder.

På de nya marknaderna, t.ex. Kina, Sydostasien och Mellanöstern, finns attraktiva och välfinansierade forskningsmiljöer som svenska lärosäten kan nå, bland annat genom att medverka i konkurrenskraftiga nätverk. Profilerings blir allt viktigare eftersom få universitet kan vara världsledande inom alla fält. Starka strategiska allianser inom högre utbildning och forskning byggs globalt och skapar nya möjligheter, utbildningsutbud och forskningsstyrka. Finland strävar exempelvis i sin internationella strategi efter att positionera lärosätenas internationella satsningar där det finns finska exportintressen.

I Sverige är kunskapstriangeln ett centralt begrepp för betydelsen av fungerande samverkan mellan utbildning, forskning och innovation. Svensk forskning, utbildning och innovation kan genom internationalisering och strategiska samarbeten med stora dynamiska länder, som Kina, Indien och Brasilien med flera, ge möjlighet till globala förändringar på grund av tillgången till de stora resurser som finns där. Sverige är högaktat i till exempel Kina för innovation och samhällsliga reformer. Export av utbild-

ningssystem kan vara aktuellt till länder som strävar efter att bygga upp avancerade samhällssystem.

Kan dessa möjligheter öppna upp för en svensk export av högre utbildning, eller av det svenska kunskapssystemet, och hur påverkar lagändringen som innebär att svenska universitet nu börjar ta ut avgifter för utomeuropeiska studenter? För att diskutera kring dessa frågor har STINT under 2010-2011 samman kallat en arbetsgrupp med internationellt mycket erfarna personer från flera svenska lärosäten. Gruppen har bestått av:

Niclas Adler, f.d. VD, Internationella handelshögskolan i Jönköping
Eva Björck-Åkesson, VD, Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping
Ingmar Ernberg, professor, Karolinska institutet
Christer Gustafsson, landsarkivarie, Kulturmiljö Halland
Kjell Nilsson, universitetslektor, Lunds universitet
Jörgen Sjöberg, strategisk verksamhetsutvecklare, Chalmers
Kay Svensson, internationell samordnare, Uppsala universitet
Ramon Wyss, vice rektor internationella projekt, KTH

Inspel till arbetsgruppen har gjorts av:

Ole Fejerskov, f.d. rådgivare till danska ministern för vetenskap, teknik och innovation angående samarbete med Kina
Anders Flodström, f.d. universitetskansler
Hannu Tenhunen, utbildningsdirektör, European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Denna rapport söker dokumentera några av arbetsgruppens omfattande diskussioner. Åsikterna i dokumentet är författarnas egna och är inget ställningstagande från STINT. Rapporten har redigerats av Tobias Nielsén och Simon Brouwers, Volante.

*Andreas Göthenberg
Verkställande direktör,
Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning (STINT)*

Stockholm, augusti 2011

Sammanfattning

Föreliggande rapport, *Svenska kunskapssystemet – en möjlighet till framtida export*, redogör utifrån olika perspektiv för de möjligheter och utmaningar som det svenska kunskapssystemet står inför avseende den hårdnande internationella konkurrensen inom högre utbildning och forskning.

Rapporten visar att det finns ett behov av väl valda strategier för att klara av en utökad internationalisering och för att skapa förutsättningar för en möjlig framtida export av det svenska kunskapssystemet.

Det första kapitlet analyserar den internationella utvecklingen inom högre utbildning och forskning och beskriver de växande möjligheter och behov som framträder i internationell universitets- och högskoleverksamhet. Sveriges roll i utvecklingen av högre utbildning i hela världen diskuteras, liksom vilken nytta ett ökat engagemang skulle göra för det svenska samhället.

Det svenska kunskapssystemets hemmamarknad analyseras därefter i det andra kapitlet. Tre scenarier presenteras med olika utfall för hur väl de svenska lärosätena lyckas rekrytera studenter internationellt. Skillnaderna mellan framgång och bakslag hävdas till stor del bero på hur väl de svenska aktörerna förstår och utnyttjar den svenska högre utbildningens konkurrensläge i ett internationellt sammanhang.

Hög kvalitet är en förutsättning för att det svenska kunskapssystemet ska vara långsiktigt framgångsrikt internationellt. Samtidigt är internationella samarbeten nödvändiga för att utveckla och bedriva forskning av hög kvalitet. Kvalitetsaspekten kring internationalisering diskuteras i det tredje kapitlet. Det konstateras att den internationella utvecklingen gör att svenska lärosäten idag står inför betydande utmaningar, där kunskap om förutsättningar på olika marknader och starka globala partners anses vara nödvändiga för lärosätena.

Det fjärde kapitlet redogör för hanteringen av den rad av utmaningar som lärosätena möter vid utökad internationalisering. Trots betydande verksamhetsvolymerna så finns det bland lärosätena vare sig tradition eller utvecklade modeller för riskhantering av internationella satsningar. En hållbar och framgångsrik ökad internationalisering bedöms kräva erfarenheter, rutiner och strukturer.

De nya strukturerna ställer nya krav på ledarskap och organisation i en globaliserad akademisk miljö. Kritiska frågor kring detta diskuteras i det femte kapitlet. Att våga prioritera är det kollegiala ledarskapets dilemma. Viktiga faktorer för ett framgångsrikt ledarskap ges i kapitlet.

Internationella samarbeten är ofta resultat av olika eldsjäalars individuella initiativ. Eldsjälarna saknar ofta tydliga uppdrag från lärosätesledningarna och har därför svårt att få gehör för de framgångar som internationella projekt medför. Det sjätte kapitlet redogör för de krav som ställs på ledningen för att kunna ta tillvara eldsjälarnas engagemang och erfarenhet.

Kapitel sju avslutar rapporten med att beskriva behovet av en samlad nationell strategi, vilken hävdas medföra ökade möjligheter till konkreta, uthålliga resultat och bidra till en högre kritisk massa av aktörer och finansiering.

1

KAPITEL

Det framtida landskapet för multinationella universitetsverksamheter

Ett kapitel av Niclas Adler, f.d. VD, Internationella handelshögskolan i Jönköping, och Ramon Wyss, vice rektor internationella projekt, KTH, översatt av Simon Brouwers.

Universitetens roll som ledande leverantörer av utbildning, forskning och innovation påverkas allt mer av globaliseringen. Det finns en ständigt ökande global efterfrågan på utbildning och universitetsutveckling – vilket innebär att många svenska högskolor och universitet nu har en chans att planera strategiskt för hur man bäst kan ta vara på möjligheterna som den senaste tidens förändringar i lagstiftningen skapat.

Växande möjligheter och växande behov att ta ställning till

Världens befolkning förväntas nå åtta miljarder år 2025 och mer än hälften av människorna kommer då att vara under 25 år. Befolkningstillväxten i kombination med världens ekonomiska tillväxt har skapat en rekordstor efterfrågan på högre utbildning. Ur ett annat perspektiv kan man påstå att hållbar tillväxt kräver högre utbildning – och att bristen på högre utbildning hindrar många länder från tillväxt och utveckling. Det finns nog ingen annan sektor där klyftan mellan utbud och efterfrågan är så stor som i utbildningssektorn, och den fortsätter att öka varje år.

Under 2009 fanns det över 100 miljoner studenter världen över. Antalet studenter förväntas att endast öka måttligt fram till år 2025 inom OECD-länderna, medan siffran i övriga länder beräknas öka från 69 till 255 miljoner (Kritz 2006).

Vi ser tre olika sätt som vi kan möta denna utveckling på:

- Länders regeringar där behoven är påtagliga utökar utbildningssektorn genom att inrätta nya universitet i en aldrig tidigare skådad utsträckning.
- Fler utländska aktörer tar plats på marknaden. Allt från välrenommerade universitet till andra och tredje gradens universitet och högskolor till rent kommersiella verksamheter vars mål är att bli den högre utbildningens motsvarighet till McDonald's.

- Utveckling av nya verktyg för lärande, särskilt inom e-lärande som är det enda helt skalbara sättet att erbjuda högre utbildning som möter efterfrågan från utvecklingsländerna till en rimlig kostnad.

De som kommer att vinna den stundande innovationskapplöpningen och kunna erbjuda högst kvalitet inom e-lärande till en överkomlig kostnad kommer att bli den globala ledaren.

Kan Sverige spela en roll i utvecklingen av sektorn för högre utbildning i hela världen och vilken nytta skulle detta göra för det svenska samhället i allmänhet och för de svenska universiteten och högskolorna samt det svenska näringslivet i synnerhet? Liknande frågor har ställts i andra länder och det finns en trend sedan ett par år tillbaka i bland annat Australien, USA och Storbritannien att etablera filialer i andra delar av världen, så kallad transnationell utbildning (TNU). Frågan om Sverige kan (och bör) spela en liknande roll måste besvaras ur enskilda aktörers, svenska universitets, deras styrelser, ledningars och fakulteters perspektiv. Det är också en viktig fråga att analysera ur ett innovations- och handelsperspektiv; vad möjliga strategier för TNU kan komma att betyda för det svenska innovationssystemet, för svenska företags konkurrenskraft och för den ekonomiska tillväxten i Sverige.

Efterfrågan på högre utbildning kan ses som en ren affärsmöjlighet, och många aktörer kommer att välja att agera på marknaden enbart för detta ändamål. I själva verket finns det redan företag som avser att bli globala utbildningsanordnare baserat på endast de affärsmässiga perspektiven. För universitet kommer det sannolikt inte att vara den huvudsakliga anledningen till att utveckla filialer eller nya universitet i andra länder. Sverige är ett land med ett relativt litet antal invånare och med en ytterst globaliserad ekonomi som är synlig för hela världen. För att förbli konkurrenskraftigt behöver Sverige attrahera globala talanger som kan matcha den efterfrågan som finns i ett kunskapsbaserat samhälle. För att komma dit är ett öppet, levande och tolerant samhälle en förutsättning – och att ha en väl renommerad utbildning och forskning på global nivå är ett annat krav. Närvaron i vissa utvalda regioner världen över kan därför bli av strategisk betydelse för att kunna upprätthålla och utveckla det svenska kunskapssamhället.

Detta kapitel avser att utveckla dessa utmaningar och möjligheter med särskild tonvikt på perspektiv från universitetsstyrelser och ledningar. Kapitlet kommer också att utveckla möjligheterna till synergieffekter med såväl samtida som framtida internationell handel, utvecklingen av det svenska innovationssystemet och hur man kan förhålla sig till nuvarande lagar och förordningar.

Utveckling av transnationella campus

I den svenska debatten om TNU har fokus legat på svenska universitets och högskolors möjlighet att konkurrera om det ökande antalet studenter som väljer att lämna sina hemländer och betalar för att få en universitetsutbildning utomlands. Men även med de mest ambitiösa förutsägelser kommer denna grupp inte att vara större än 6-7 procent av alla globala studenter; och de har ingen tydlig koppling till universitetets övriga verksamhet. Inrättandet av en filial innebär att leverantören blir en del av det nationella utbildningssystemet. Om Sverige inte engagerar sig i utvecklingen av universitet i utvecklingsländer riskerar man att förlora synlighet i ett globalt sammanhang. Närvaro i ett land leder till varumärkesbyggande effekter - inte bara för universitetet, men också för hela Sverige. Att bedriva utbildning i ett annat land gör det möjligt att bygga kulturella broar och skapa förtroende - en grund för den internationella handeln - som fördjupar förståelsen mellan länder och kulturer och öppnar nya möjligheter för internationalisering på hemmaplan. Dessutom kan filialer utomlands ses som en drivkraft för att öka kvaliteten i utbildningen såväl borta som hemma.

Svenska universitets etablering utomlands öppnar också nya dörrar för svenskt näringsliv. Dels genom möjlighet till ett direkt deltagande som ger långsiktig synlighet, dels indirekt genom närvaron. Det bör noteras att universitetsutvecklingen kan vara en del av en affär med ett främmande land, särskilt intressant när det blivit allt viktigare för internationella företag att synas utanför sina nationella gränser. I detta sammanhang är det viktigt att inse att universiteten kan bygga långsiktiga relationer, inte minst genom sina studenter, som ofta blir nästa generation av beslutsfattare. De kulturella relationerna kommer att fördjupas avsevärt. Betydelsen av sådan verksamhet är inte alltid tydliga för det svenska näringslivet, men de bör inte underskattas.

I arbetet med att nå FN:s millenniemål; det vill säga halvera fattigdomen till år 2015, kan högre utbildning spela en viktig roll. Hållbar tillväxt och ambitionen att gå framåt i värdekedjan kräver utveckling av en livskraftig och internationell högskolesektor med internationell utblick. Detta gäller särskilt när universiteten blir engagerade i den entreprenöriella utvecklingen av landet. Man kan här inflika att fattigdomsbekämpning ibland definieras tämligen snävt. I ett bredare utvecklingssammanhang har länder som Sydkorea, Singapore, Kina med flera visat exempel på betydelsen av en stark universitetssektor för att uppnå ekonomisk utveckling.

Utifrån ovanstående argument kan man klassificera utvecklingen av transnationell utbildning i ett land utifrån tre schematiska kategorier:

- Finansiellt starka länder, som avser att öka sin universitetssektor, som exempelvis Gulfbregionen. Dessa länder köper hela universitet. Konkurrensen med andra leverantörer som redan arbetar systematiskt med export av högre utbildning kommer att vara hård.
- En annan grupp av länder är de som fortsätter att utvecklas, som Vietnam och Pakistan, som även de behöver förstärka sin universitetssektor, men har mindre ekonomiska resurser. I dessa regioner finns det ett behov av en differentierad affärsplan som tar hänsyn till olika investerare och möjliga utfall.
- Till den tredje kategorin hör länder under utveckling, med en svag universitetssektor som potentiellt skulle kunna bli en del av en SIDA strategi för utveckling.

I alla tre kategorier kan och bör Sverige spela en roll. Svenska företag kan vara intresserade av att delta i dessa nya former för internationellt samarbete. Man måste i detta sammanhang understryka att Sverige har ett gott rykte i många länder, särskilt i de länder där Sverige agerat stödande i många år. De nuvarande globala behoven finns ofta inom områden där Sverige traditionellt alltid har varit starka, såsom välfärd. Detta tillsammans med en lång svensk universitetstradition av att utveckla lågpresterande studenter till högpresterande personal ger många viktiga möjligheter. Ur detta perspektiv förefaller det märkligt att Sverige inte är synligt i större utsträckning inom utvecklingen av transnationella universitet.

En viktig förklaring är, som utvecklas i kommande kapitel, bristen på incitament, begränsade affärsmodeller och strategier för att hantera de risker en satsning för med sig för svenska universitetsstyrelser och ledningar. Svenska universitet har för närvarande tre huvudsakliga intäktskällor: betalning per student från den svenska regeringen, årsvisa forskningsbidrag från den svenska regeringen och olika typer av forskningsanslag och kontrakt. Utöver det har vissa universitet även intäkter från annan typ av kontrakterad utbildning och genom olika projekt. Trots ganska stora ekonomiska muskler används mycket få resurser för produkt-, företags- eller marknadsutveckling och styrelserna används inte för att hantera finansiella risker. En viktig anledning till detta är myndighetsformen som begränsar universitetens rörelsefrihet.

Sveriges roll och svenska universitet

Vad kan Sverige och svenska universitet erbjuda och varför ska de engagera sig? Trots all kritik på alltför svag finansiering har Sverige en livskraftig och relevant universitetssektor som är effektiv och inriktad på problemlösning och stark växelverkan med näringsliv och samhälle. Nyetablerade högskolor och universitet har visat sig:

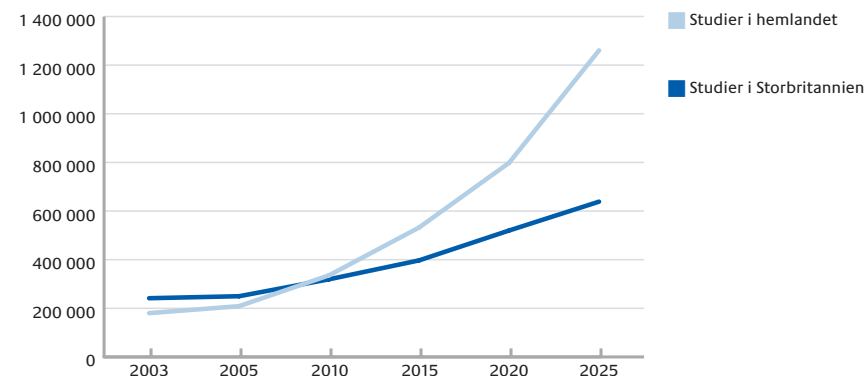
- kunna starta nya universitet från början och skaffa sig värdefull erfarenhet
- få stark regional anslutning och affärsinriktning
- engagerade för entreprenörskap och innovation
- kunna leverera högkvalificerade utbildningar.

Det finns alltså en betydande kompetens inom den svenska högskolesektorn som kan vara av stor betydelse för universitetens utveckling i andra delar av världen. Sverige kan spela en roll i utformningen av universitet som engagerar det omgivande näringslivet och samhället i stort, och bidrar till ekonomisk utveckling via entreprenörskap och affärsutveckling. Om svenska universitet lyckas skapa entreprenöriella universitet utomlands kommer det att finnas en långsiktig avkastning på investeringen. För lärare och forskare i Sverige kommer det att skapas nya möjligheter för deras karriärutveckling. Dessutom går ett stort antal verksamma lä-

rare i pension under de kommande åren och många av dem kan känna sig lockade av utmanande möjligheter utomlands. I ett längre perspektiv kan svenska universitet utomlands även kunna ta täten och ur ett akademiskt perspektiv passera sina "föräldrar". För Sverige som nation och för svenska företag i synnerhet skapar detta möjligheter att delta i den snabba utveckling och tillväxt som väntar.

Att engagera sig i gränsöverskridande universitetsutveckling innebär samtidigt en risk för misslyckande som kan komma att skada anseendet för tjänsteleverantören och till och med landet. Universiteten är särskilt oerfarna i att hantera risker. Det finns många hinder på vägen, med anknytning till kultur, ekonomi, otillräckliga program med mera. Alla sådana uppdrag måste därför tas med stor försiktighet och under noggrant övervägande. Svenska universitet har ännu inte tillräcklig erfarenhet, organisationsstruktur, kapacitet eller rätt incitament för att utveckla sin internationella närvaro – samtidigt ser vi ett akut behov av att utveckla denna kapacitet.

En stor förändring av det svenska systemet är den nya lagen som innebär att universiteten börjar ta ut avgifter för utländska studenter. Det blir en utmaning för många av universiteten att utveckla en mer företagervänlig kultur. Men även om vi kommer att se ett visst antal betalande studenter från länder utanför EES i Sverige, ger erfarenhet från Storbritannien till hands, att tillväxten av utländska betalande studenter är begränsad. Den brittiska strategin förändras nu mot att utveckla partnerskap och att skapa en tillväxt utanför Storbritannien via TNU (se figur nästa sida) och därmed ligger en möjlighet i ett bredare förhållningssätt och att skapa en hävstångseffekt för de olika nationella universitetsverksamheterna.



Figur 1. Den globala efterfrågan på högre utbildning i Storbritannien. För att fånga dessa nya möjligheter och möta de nya utmaningarna, behövs det nu sättas tydliga förväntningar och krav på universitetens styrelser och deras ledningar från ägarnas perspektiv, så att transnationell utbildning kommer in på dagordningen. Detta kommer att behövas för nya riskhanteringsmetoder och för att de investeringar som behövs ska ta form (van-Cauter 2008).

2

KAPITEL

Hemmamarknaden

Ett kapitel av Jörgen Sjöberg, strategisk verksamhetsutvecklare, Chalmers.

Frågan om en hemmamarknad för det svenska kunskapssystemet är komplex och inte lätthanterad för en sektor som till stora delar har ett oklart och outvecklat förhållande till marknaden.

Svenska universitets och högskolors framgångar med att rekrytera studenter internationellt kommer att påverka deras förhållande till hemmamarknaden. I det här kapitlet kommer utfallet av tre olika scenarier att behandlas. I det första scenariot kommer svenska universitet, med ett eller två undantag, inte att vara tillräckligt konkurrenskraftiga för att dra till sig uppmärksamhet på den internationella marknaden för högre utbildning. I det andra scenariot har en stor del av svenska lärosäten lyckats med internationell rekrytering och i det tredje har Sverige på ett stabilt sätt etablerats som en attraktiv destination för högre utbildning. I varje scenario beskrivs hur olika intressenter kan förväntas agera och hur "studentmarknad" och "kompetensmarknad" utvecklas. Den förra styrs ytterst av studenters val av högre utbildning och den senare påverkas av arbetsgivares möjligheter att säkra den kompetens som är avgörande för deras respektive verksamheters framgång. De två marknaderna existerar parallellt och påverkar varandra; deras inbördes beroende kommenteras under respektive scenario.

Bakgrund

Antalet studerande vid svenska universitet och högskolor har ökat kraftigt under de senaste 30 åren (SCB 2010), från ca 158 000 registrerade studenter höstterminen 1980 till drygt 329 000 höstterminen 2009. Antalet nya studenter i lärosätenas grundutbildning är i stort sett stabilt (65 000 hösten 1980 mot 67 700 hösten 2009), men det finns några tydliga tendenser under perioden. Rekryteringen inom Sverige blir allt mer regional, ibland lokal, till följd av en ökad tillgång till högre utbildning på flera platser i landet och höjd snittålder bland förstaårsstudenter som därmed i ökad grad har etablerat sig socialt med en minskad rörlighet som följd.

Under perioder kan även svårigheter att finna studentbostäder ha verkat hämmande på rekryteringen till universitet och högskolor i större städer. Sedan 1990 har det internationella utbytet ökat, framför allt inom Europa, vilket har lett till nya utmaningar för lärosätena men också till ökad kunskap om högre utbildning i andra länder.

Under de senaste åren har dock intresset för utlandsstudier bland svenska studenter minskat samtidigt som antalet utländska studenter i Sverige har ökat (HSV 2010). Under 2008 var antalet tillresande studenter i europeiska program drygt 8 000, medan antalet utresande var 2 300. Det stora antalet utbyten står så kallade *free movers* för, det vill säga studenter som läser i ett annat land än hemlandet men utanför organiserade utbytesprogram. Antalet utländska¹ studenter som söker sig till Sverige för hela program, i huvudsak på masternivå, har ökat kraftigt. Från att ha varit i en marginell förekomst 1990 fanns 23 700 *free movers* vid svenska lärosäten 2008/09. Det har med åren skett en tydlig förskjutning av den internationella studentgruppen och idag dominerar ett fåtal länder.

Under 2008/09 var knappt 20 000 svenska studenter inskrivna för en hel universitetsutbildning i något annat land. Det motsvarar sex procent av det totala antalet studenter i Sverige. De flesta studerar i andra länder i Europa (främst Storbritannien och Danmark) men även andra länder, så som USA och Australien, tar emot ett betydande antal studenter från Sverige. Det finns flera skäl för studenterna att studera i andra länder: svårigheten att komma in på motsvarande program i Sverige, att den utbildning som erbjuds utomlands inte alls finns i Sverige, erfarenheten från studier i ett annat land samt familjeförbindelser eller annan anknytning till landet i fråga.

Lärosätenas svar på den förändrade efterfrågan har i allmänhet varit ett förändrat utbud, samtidigt som den normala utvecklingen av kurser och program har pågått parallellt. Större och äldre lärosäten har haft en

¹ Begreppen "utländsk", "europeisk" respektive "svensk" student är i den här texten inte strikt definierade. Med en svensk student avses en student som befinner sig i Sverige i kraft av svenskt medborgarskap, permanent uppehållstillstånd eller med annan status är boende i Sverige primärt av annan orsak än att bedriva studier. Motsvarande gäller för "utländsk" respektive "europeisk".

svagare tendens till anpassning, vilket kan bero på ett i allmänhet mera positivt rekryteringsläge och större intern tröghet i fråga om förändring. Yngre lärosäten, på avstånd ifrån stora befolkningscentra har oftare än andra lärosäten utvecklat medvetna och tydliga marknadsstrategier för att rekrytera studenter. Ökad känslighet för marknadskrav har också lett till en större grad av nytänkande och förändringsbenägenhet. Äldre universitet och högskolor har en starkare tendens att förlita sig på den styrka som större grupper och starkare anknytning till forskning innebär. Dessa lärosäten drabbas också oftast mindre av svängningar i efterfrågan på högre utbildning och kan därmed genomföra förändringar långsammare vilket kan leda till en utveckling på stabilare grund. En mindre känslighet för marknadens krav kan leda till en sämre beredskap om konkurrensen ökar.

Studenternas och arbetsmarknadens svar på de förändringar som gjorts är blandad; den med åren utvecklade uppfattningen om lärosätenas relativa positioner i fråga om utbildningskvalitet och de utexaminerades professionella kapacitet ändras bara långsamt. Samtidigt finns ett ökat intresse för specialutformade utbildningsprogram. Anpassning av längre yrkesutbildningar till Bologna-processen genom en uppdelning i en kandidat- och en masterdel har ännu inte gett upphov till någon omfattande rörlighet mellan lärosäten under den samlade utbildningsperioden.

Flera företag och offentliga arbetsgivare samverkar med universitet och högskolor för att utbudet av högre utbildning bättre skall svara mot bedömda behov. Det finns också andra initiativ, så som Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademiens framsynsprojekt (IVA 2008), som kan hjälpa högskolesektorn att formulera utbildningsprogram som svarar mot framtida behov. Vid brist på kompetens i Sverige rekryteras medarbetare från andra länder samtidigt som arbetsgivare med möjligheter att förlägga en del av sin verksamhet utanför Sverige kan säkra sin kompetens genom utflyttning till länder där det är lättare att få tag i den arbetskraft som behövs. Även närhet till viktiga marknader eller funktioner som inte är så väl företrädda i Sverige kan vara skäl att flytta verksamhet, även om arbetskraftsbehov kan fyllas inom landet.

Den ökade globaliseringen gör det viktigt för företag att hävda sig i internationell konkurrens. Det stora antalet utländska studenter i Sverige finner ofta sin anställning i företag med svensk anknytning, i Sverige, i

studenternas hemländer eller i ett tredje land. Det finns en potential för företag och lärosäten att samarbeta bättre för att säkra företagens behov av arbetskraft som har förmåga att arbeta såväl i Sverige som på någon av företagets viktiga marknader i andra länder.

Från 2011 behöver studenter från länder utanför det Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES) betala för utbildning i Sverige, vilket på ett avgörande sätt kommer att påverka sammansättningen av studentgrupper på masternivå vid svenska universitet och högskolor. Förändringen är utformad så att lärosätenas ersättning från staten minskar i den omfattning de för närvarande bedriver utbildning för så kallade tredjelandsstudenter². Det innebär att lärosätena måste ersätta bortfallet med avgifter från studenterna eller anpassa sin kostnadsbild till en nivå som svarar mot den utbildningsvolym som staten även fortsättningsvis kommer att finansiera. Det finns alltså en stark drivkraft att säkra den internationella rekryteringen men det kommer att ställa nya krav på lärosätena. Om de lyckas kan det ha en kvalitetshöjande inverkan på svensk högre utbildning generellt.

I samtliga tre scenarier har det förutsatts att den internationella rekryteringen i huvudsak gäller avancerad nivå. Det är naturligt att en bra rekrytering till masterprogram också ger en bra rekryteringsbas till forskarstudier, men eftersom forskarstudier i allt högre grad är en fråga om anställningar eller anställningsliknande förhållanden faller det utanför ramen för internationell rekrytering. Det finns inte några starkt vägande skäl för en internationell rekrytering till grundläggande nivå och knappast heller någon större efterfrågan.

Gränserna mellan nedanstående scenarier är inte skarpa. De går in i varandra och har likartade karaktärsdrag. Syftet är heller inte att beskriva ömsesidigt uteslutande former utan snarare olika perspektiv som i realiteten kommer att finnas samtidigt, men som behöver hållas isär så att diskussionen om effekterna på hemmamarknaden skall kunna tydliggöras.

²Länder utanför EES och Schweiz.

Scenario 1

Endast ett fåtal universitet och lärosäten lyckas rekrytera betalande studenter till studier i Sverige

Endast ett fåtal program i Sverige attraherar studenter från länder utanför EES och Schweiz och endast vid ett par, kanske högst tre, lärosäten finns en betydande grupp betalande studenter. På en internationell utbildningsmarknad är det endast dessa som har en god synlighet. Flera faktorer är avgörande för att just dessa lärosäten lyckas men viktigast är troligen relevanta program baserade på en totalverksamhet med gott anseende. Priset för utbildningen står i rimlig proportion till vad studenterna uppfattar att de får och lärosätena har gjort en bra rekrytering. Övriga svenska universitet har huvudsakligen svenska studenter, kombinerat med väl fungerande utbytesprogram där antalet ut- och inresande studenter är i balans. Det huvudsakliga inflödet kommer från Europa och från utbytesuniversitet dit svenska studenter gärna åker och varifrån det finns ett intresse att komma till Sverige.

För de svenska studenter som står i valet att hitta en utbildning är det naturligt att de lärosäten och framför allt de program som uppfattas som attraktiva internationellt också ses som goda val. Med starkt söktryck både internationellt och nationellt finns en klar möjlighet att just dessa utbildningar får elitstatus. Det bör vara möjligt att samla goda lärarkrafter, bra studenter, en god finansiering och förmodligen också en bra anknytning till yrkesliv och forskning kring de miljöer där de attraktiva utbildningarna ges. Samtidigt blir det tydliga skillnader mot andra utbildningar. Ämnesval spelar en stor roll vid val av studier men med ett fåtal utbildningsmiljöer som höjer sig över de andra i fråga om anseende och innehåll kan intresset inom Sverige minska även för utbildningar som har ett innehåll som i sig är attraktivt. Studenterna kan som alternativ till de främsta utbildningarna överväga studier i andra länder som en följd av ökad medvetenhet, eller en stark uppfattning, om olika utbildningars värde. En elitstatus för ett antal utbildningar kan å ena sidan ge studenterna ett alternativ som är attraktivt, men det kan samtidigt medföra att övriga svenska utbildningar inte efterfrågas i samma utsträckning.

En minskad efterfrågan på det stora flertalet svenska utbildningar medför att dessa får allt svårare att upprätthålla den nivå som kan vara en för-

utsättning för att stödja svenskt näringsliv och svensk kompetensförsörjning i allmänhet. En effekt kan bli att arbetsgivare behöver söka sig utanför Sverige i högre utsträckning än idag för att klara den rekrytering som är nödvändig för verksamheten i fråga. För exportorienterad industri och tjänsteföretag blir det i många fall enklare att flytta verksamhet utomlands.

De flesta lärosäten får i detta scenario svårt att upprätthålla dagens utbildningsvolym. En del klarar sig kanske bättre än andra men utgångsläget är att intäkterna minskar med samma andel som de utomeuropeiska studenterna idag utgör. Universitet och högskolor som idag har en relativt låg andel studenter från länder utanför EES och som har utbildningar som inte sammanfaller med de lärosäten som lyckas med den internationella rekryteringen kan klara sig väl i detta scenario. Men det finns ett behov av att utveckla strategier för att på sikt nå en stark internationell rekrytering för att säkerställa relevans i utbildningen och ytterligare stärka den mångfald av perspektiv i studentgrupperna som mångkulturella studentgrupper kan medföra.

Övriga lärosäten bör i detta scenario överväga en mera regional eller nationell strategi, liksom alternativa instrument för att säkra den internationella dimensionen och en kulturell bredd. Här finns outnyttjade möjligheter inom landet.

Scenario 2

Ett stort antal lärosäten lyckas rekrytera studenter internationellt

När ett stort antal universitet och högskolor lyckas rekrytera studenter som mot betalning får en utbildning i Sverige är det ett tydligt tecken på att utbildningarna uppfattas ha ett så stort värde att den avgift som är förknippad med studierna betalar sig i den kommande yrkeskarriären. Detta innebär att lärosätena har ett utbud av kurser och program som leder till anställning och en god yrkeskarriär. För att det även skall gälla långsiktigt behöver utbildningarna vara anpassningsbara i förhållande till förändringar i arbetslivet (även internationellt), men utbildningarna behöver också ge studenterna en god egen anpassningsbarhet.

I detta scenario finns ett antal lärosäten som inte rekryterar starkt från länder utanför EES. Så är det redan idag och kan vara ett resultat av med-

vetet vald strategi. En del utbildningar har en stark anknytning till svensk arbetsmarknad och svenska behov. Den inspiration från andra miljöer och kulturer som behövs för att utbildningarna ska hålla god standard internationellt kan i detta scenario uppstå inom det nationella systemet för högre utbildning och forskning tack vara de täta kontakter som finns mellan lärosäten i olika frågor.

Svenska studenter behöver inte känna någon oro att den utbildning de kan få inom Sverige på något avgörande sätt skulle vara sämre än motsvarande utbildning utomlands. Den nationella studentmarknaden skulle med stor sannolikhet fortsätta vara stark i detta scenario.

På samma sätt bör framtida arbetsgivare kunna få de mesta av sina behov tillgodosedda via svenska universitet och högskolor. Genom den relativt goda tillströmningen av studenter från andra länder skulle de även kunna säkra en del av sina behov för verksamheter utanför Sverige. Relationen är ömsesidig. Om det går att visa att en utbildning i Sverige leder till en anställning, i eller utanför Sverige, så är det ytterligare ett argument för utländska studenter att investera i en svensk utbildning.

I det här scenariot har troligen avgifternas storlek, möjligheter till inkomster under studietiden och tillgång på stipendier viktigare än i scenario ett. Det innebär att det kan finnas en viss fördel för utbildningar som har lägre terminsavgifter. Samtidigt är yrkesrelevansen och utkomsten i den aktuella karriären av stor betydelse. Sammantaget kan man anta att program som har en stark internationell rekrytering inte nödvändigtvis är samma som idag attraherar studenter från andra världsdelar. En välövervägd rekryteringsstrategi med ingående samarbeten med berörda branscher kan bli lika viktigt som programmets innehåll och inriktning.

Scenario 3

Sverige har lyckats etablera sig som ett attraktivt utbildningsland

I det tredje scenariot har Sverige etablerats som ett ledande utbildningsland. Det är baserat på ett gediget och trovärdigt renommé som utbildningsland, där det nästan inte spelar någon roll vilken utbildning man väljer. Grunderna för attraktionskraften kan vara flera: erkänt god peda-

gogik, ett enkelt och begripligt system som uppfattas som rättvist, ett land säkert att leva i och goda möjligheter att komma in i samhället och på arbetsmarknaden.

Det kommer i detta scenario att finnas en stark drivkraft från flera lärosäten och enskilda utbildningar att rekrytera så många som möjligt. Med full kostnadstäckning kan det bli en lönsam affär för lärosätet och det finns en risk att vi hamnar i den situation som en del lärosäten i Sverige upplever idag, att det utländska inslaget är så stort att det är svårt att bedöma på vilka förkunskaper utbildningen på avancerad nivå kommer att bygga då tidigare studier och kvalifikationer i övrigt kan antas variera starkt. Det kan finnas skäl att se över det regelverk som ger svenska lärosäten rätt att rekrytera studenter internationellt och eventuellt införa begränsningar.

Om svenska studenter inte missgynnas i rekryteringen kommer de att möta en mycket rik och mångfacetterad utbildningsmiljö vid svenska universitet och högskolor. Eftersom Sverige uppfattas som ett bra land för högre studier bör även efterfrågan inom landet vara god. Samtidigt kan internationella miljöer öka studenternas benägenhet att bedriva åtminstone en del av sina studier utomlands. Det behöver inte vara negativt för den nationella kompetensmarknaden att en student som bedrivit grundläggande studier i Sverige väljer att studera på avancerad nivå utomlands. De som senare väljer att återvända för till exempel en forskarutbildning kan därmed bidra med mycket till det svenska lärosätet.

För svenska arbetsgivare blir tillgången på välutbildade god. De utländska studenterna kan förväntas ha en stor rörlighet och arbetsgivare kan därför mera aktivt behöva konkurrera om de bästa krafterna. Samtidigt har de många studenter en naturlig vilja att söka arbete, i synnerhet det första, i närheten av studieorten. Om arbetsmarknaden är god kan detta scenario leda till en ökning av arbetstillfällena och en breddning av arbetsmarknaden. Det innebär en ökad konkurrens om den kompetens som universitet och högskolor bidrar till. Långsiktigt kan det balansera svängningar i efterfrågan på arbetskraft, vilket är positivt både för studenter och arbetsgivare.

Generella slutsatser

Oavsett scenario finns det en risk att svenska studenter trängs ut från utbildning som har en stark internationell rekrytering. Det bör vara en fråga att bevaka för berörda lärosäten och kan behöva regleras nationellt. Det är svårt att se ett framtida läge där svenska studenter i stor skala stängs ute från utbildning genom konkurrens av betalande studenter, även om de senare meritmässigt skulle vara överlägsna.

Det svenska systemet för högre utbildning behöver kunna säkra svenska behov av kompetens, men även ge svenska studenter goda möjligheter till högre utbildning.

I scenarierna har inte betydelsen av hemmamarknaden för den internationella rekryteringen belysts lika tydligt som den omvända. Men framför allt i scenario två finns det en tydlig koppling mellan anställningsbarhet, karriärväg och utbildningarnas konkurrenskraft. Den kopplingen är troligen svagare i såväl scenario ett där elitutbildning i viss utsträckning står på egna ben som i scenario tre där utbildningens etablerade rykte i sig är starkt nog för att bära rekryteringen.

Sammantaget *kan* konstateras att den nya situation som uppstår när terminsavgifter införts kan vara en stor tillgång för det svenska utbildningssystemet, för svenska studenter och för behoven av kompetens till verksamheter i Sverige. Om utvecklingen går mot att integrera svensk högre utbildning i ett internationellt system med ett fåtal elituniversitet medan det stora flertalet lärosätena får en nationell eller regional roll kommer svenska studenter att i högre utsträckning söka sig utomlands för universitetsutbildning samtidigt som arbetsgivare i större utsträckning kan behöva leta efter nya medarbetare utanför landets gränser. Skillnaden mellan framgång och bakslag kan mycket väl komma att ligga i hur väl svenska lärosäten och svenska nationella myndigheter lyckas förstå och utnyttja den svenska högre utbildningens konkurrensläge i ett internationellt sammanhang. Det kräver en kraftfull ökning av förståelsen för hur alternativen ser ut för studenterna och för de företag som berörs – det behövs en kvalificerad konkurrensanalys, som alla aktörer i systemet tar till sig och låter sig påverkas av.

3

KAPITEL

Utbildning, forskning och innovation i ett internationellt sammanhang

Ett kapitel av Jan Olof Nilsson och Kjell Nilsson, universitetslektorer, Lunds universitet.

En förutsättning för svensk högre utbildning att vara långsiktigt framgångsrik internationellt, är att vi kan erbjuda utbildning av hög kvalitet. Utgångspunkten kan därför inte vara att enbart sälja utbildning utan bör också innefatta att höja kvaliteten i den svenska utbildningen. Internationalisering och internationellt samarbete måste bli en viktig kvalitetsaspekt tillsammans med nödvändiga resurser för att kunna erbjuda en internationellt gångbar utbildning.

I ett läge när svenska lärosäten nu ska ta ut avgifter av utomeuropeiska studenter ställs frågor om kvalitet och resurser på sin spets. För att rekrytera de bästa studenterna krävs resurser som garanterar en utbildning med hög internationell standard. Svensk högre utbildning behöver därför också stärkas ekonomiskt inom flera områden för att vara likvärdig med utbildning internationellt.

Vidare krävs ett kvalitetssäkringssystem som förhindrar att det i samband med internationell rekrytering ges möjlighet att sänka antagnings- och examenskrav för att fylla kurser och program med betalande studenter och en utveckling av så kallade *degree mills*. Genom att etablera samarbeten med internationella toppuniversitet ges också ökade möjligheter att garantera att studenterna håller hög kvalitet.

Internationalisering som kvalitet i svensk utbildning

För att sökande till svensk högre utbildning ska garanteras en högkvalificerad utbildning ska svensk utbildning på en internationell arena kvalitetssäkras dels i relation till kvalitetssäkringssystemet i Europa, ENQA, och dels högskoleverkets kriterier (ENQA 2005).

Exempel på kriterier och innehåll som svensk högre utbildning bör uppfylla i ett internationellt sammanhang för att vara konkurrenskraftiga:

- Tillräckligt med resurser för att kunna erbjuda utbildning som är likvärdig med motsvarande utbildning internationellt. Eftersom de betalande studenterna kommer att vara mycket färre än de svenska och europeiska studenterna kommer kraven från avgiftsbetalande studenter på internationellt jämförbar utbildningskvalitet och service även att innebära ett behov av ökade statsanslag för att göra en sådan höjd kvalitet möjlig.
- Utbildningar anpassade till europeisk standard, det vill säga designade efter Bologna-systemet som gör examina internationellt jämförbara och överförbara.
- Att utbildningen är forskningsanknuten.
- En masterexamen ska ge behörighet till forskarutbildning.
- Kvalitetssäkring av undervisande och examinerande lärare, det vill säga disputerade och forskande lärare som också är pedagogiskt utbildade.
- En mix av svenska och internationella studenter som garanterar en internationell miljö även för svenska studenter.
- Tydlig information om programmets och kursernas innehåll och mål.
- Rekrytering av kvalificerade studenter, vilket innebär klart definierade behörighets- och antagningskrav.
- Hög kvalitet när det gäller läranderesurser och studentsupport (bibliotek och IT-stöd).
- Pedagogiska kvaliteter som kännetecknar svensk utbildning, till exempel främjande av kritiskt och självständigt tänkande.
- Utvärderings- och kvalitetssäkringssystem.

Det är vidare viktigt att samarbeta med universitet med hög kvalitet för att skapa utbytesavtal, gemensamma kurser och program för att säkerställa och utveckla den internationella miljön och kvaliteten i våra utbildningar. Ett sådant samarbete ger också möjlighet att rekrytera kvalificerade studenter i samarbete med partneruniversitet.

En styrka hos det svenska högskolesystemet är att det finns ett nationellt system för examenskrav, kriterier för examensrätt och att det görs nationella kvalitetsbedömningar. Detta utgör i sig en kvalitetsgaranti när det gäller svensk högre utbildning. Till exempel finns särskilt formulerade

krav på forskningsanknytning för att erhålla examensrätt för master- och doktorutbildning.

När det gäller rekrytering av internationella studenter har Sverige, liksom andra nordiska länder, vissa gynnsamma förutsättningar jämfört med många andra länder som inte har engelska som modersmål. Större delen av befolkningen talar engelska, universitet och högskolor har i många år varit involverade i internationellt studentutbyte och kurser och program på engelska är relativt omfattande.

Som exempel på en typ av samarbete mellan universitet internationellt som också kan visa sig värdefullt i samband med rekrytering av internationella studenter kan *Nordic Centre* på Fudan University i Shanghai nämnas.

Internationellt forskningssamarbete

Syftet med internationellt forskningssamarbete är att öka forskningens kvalitet, hålla sig á jour med den internationella forskningsfronten och följa kunskapsuppbyggnaden inom olika forskningsområden.

När det gäller att bevaka forskningens utveckling på olika områden finns det idag all anledning att följa utvecklingen i Asien, och kanske Kina i första hand, som satsar stora resurser inom många forskningsområden. När det gäller resurser till forskning är Kina nu den region som efter USA satsar mest på forskning i absoluta tal och är på väg att bli det land i världen som examinerar flest doktorer. Det är naturligtvis mot den här bakgrunden som diskussionen förs om på vilket sätt forskningssamarbete och forskningsutbyte med Kina kan främjas.

I Danmark har man valt att bygga upp ett nationellt center i Peking för att främja forskningssamarbetet och i Sverige diskuteras hur det framtida samarbetet med Kina kan organiseras (Svensson 2009). I Svenssons rapport föreslås inte som i det danska fallet uppbyggnaden av ett nationellt center; men en del utgångspunkter verkar vara gemensamma, till exempel att man anger vissa forskningsområden, mer eller mindre definierade på central politisk nivå, som helt eller delvis ska finansieras av befintliga forskningsresurser inom forskningsråd eller universitet.

Vår uppfattning är att forskningsprioriteringar inte ska göras på bekostnad av forskningens kvalitet, att det måste finnas kvalificerad kompetens på området och att man ska undvika en detaljerad politisk styrning av forskningsområdena. Forskningsmedel, i synnerhet grundforskningsmedel, bör tilldelas efter kvalitet i forskningen oavsett land och inte till specifika forskningsområden som är politiskt definierade. Forskningens inriktning ska inte styras av vilken regering man för tillfället har. Om den bästa forskningen inom ett område bedrivs någon annanstans än i Kina ska man samarbeta med dessa forskningsmiljöer och inte styra bort forskningsmedel därifrån. Dock kan det finnas behov av att samordna de olika forskningsområdena och utveckla och stödja existerande nätverk så att forskningssamarbetet blir mer institutionaliserat.

När det gäller en region som Kina bör man främja existerande forskningsnätverk och stödja uppbyggnaden av forskningssamarbeten inom alla fakultetsområden, även samhällsvetenskap och humaniora mot bakgrund av den omvandling det kinesiska samhället genomgår och där behovet av samarbete kring internationellt jämförande studier är stort. Man bör generellt utveckla strategier för internationellt forskningssamarbete och ge ekonomisk stimulans till uppbyggnad av forskningsnätverk inom starka forskningsmiljöer, som även främjar institutionellt samarbete, gemensamma forskningsprojekt och gemensamma forskarutbildningar.

Ett exempel är Lunds Universitet som år 2009 etablerade *European University Centre* vid Peking University. Centret är ett samarbete mellan tio europeiska universitet som sedan tidigare samarbetat med bland annat Peking University. Centrets syfte är att främja utvecklingen av gemensamma forskningsprojekt inklusive jämförande studier mellan Europa och Kina, arrangera konferenser inom forskningsområden som prioriteras av medlemsuniversitetet, etablera gemensamma kurser på master- och doktorandnivå och utgöra en plattform för samarbete mellan de europeiska universitetet, Peking University och andra universitet och forskningsinstitutioner i Kina. Centret fungerar också som koordinator för de kinesiska universitet som medverkar i utbytet av forskare, doktorander och studenter inom utbytesprogrammet *Erasmus Mundus External Cooperation Window China*, som koordineras av Lunds Universitet.

Innovation och globalisering

Den statliga myndigheten Vinnova definierar innovationssystem på följande sätt:

"Aktörer inom forskning, näringsliv och politik/offentlig verksamhet som i samspel genererar, utbyter och använder ny teknik och ny kunskap för att skapa hållbar tillväxt genom nya produkter, tjänster och processer."

Citatet ovan skulle kunna kompletteras med följande citat – en välkänd definition av begreppet globalisering som *"en intensifiering av världsomspännande sociala relationer som förbinder åtskilda lokalteter med varandra på ett sådant sätt att lokala tilldragelser formas av händelser som uppträder många mil bort och vice versa"* (Giddens 1996).

När vi idag talar om innovation och innovationssystem måste diskussionen sättas in i en global kontext – det vill säga i många avseenden går det inte att undvika att tala om innovation och globalisering. De olika aktörerna som beskrivs i Vinnova-citatet ovan ingår allt mer i *"världsomspännande sociala relationer"* som länkar samman olika personer och institutioner världen över. Utvecklingen av ny teknik och ny kunskap är inte längre på samma sätt som tidigare geografiskt lokaliserat till en plats, utan sker genom ett allt mer komplicerat och internationellt innovationssystem. Med detta inte sagt att innovationer tidigare enbart har varit lokala, inte minst till sina konsekvenser. Men beroendet av att under den innovativa processen vara aktörer i ett globalt sammanhang har ökat betydligt, i hög grad som en konsekvens av två fundamentala företeelser i dagens samhälle: den ökade internationaliseringen av ekonomin och i sin tur betydelsen av att ha kunskap om dessa ekonomiska processer.

Innovationssystemens globalisering – tre kategorier

Vi skulle som Archibugi och Michie kunna utgå ifrån tre olika kategorier när det gäller innovationssystemens globalisering (Archibugi 1997):

- Avsättning av inhemskt utvecklade produkter på en internationell marknad.
- En global marknad genererar innovationer – den inhemska marknaden är helt enkelt för liten för avsättning och därmed också som utgångspunkt för innovativa processer.
- Nya globala samarbeten utvecklas när det gäller vetenskap och ny teknologi.

De tre kategorierna utesluter inte varandra, men tendensen är att de två senare kategorierna ökat i betydelse. Inte minst den sista kategorin är av stort intresse i detta sammanhang, som alltså handlar om kunskapssystem. Vi ser idag en betydande ökning när det gäller ingångna avtal mellan företag i olika länder när det gäller utveckling av ny teknologi. Strategin bakom detta är att såväl reducera kostnaderna för utveckling som att öka kunskapen om olika marknader för avsättning.

Inom forskning vid universiteten har man tillämpat den tredje kategorin ovan långt före företagsvärlden. Vetenskapen har alltid haft ett internationellt signum, och vetenskapens produkt - kunskap - har varit lätttransporterad jämfört med många företags produkter. Även om vetenskapen har denna långa tradition av att vara internationell så innebär det inte att denna process har avtagit i betydelse, tvärtom. Kravet på internationellt samarbete inom vetenskapssamhället ökar hela tiden. Ett tydligt resultat av detta kan belysas genom publiceringar – där samproduktion mellan olika forskare vid lärosäten i olika länder har fördubblats under det senaste decenniet. Små länder, med få starka universitet, måste söka partners internationellt för att generera forskningsresultat med hög internationell kvalitet. Internationellt gäller också att andelen utländska studenter vid de olika universiteten ökat markant under det senaste årtiondet. Inte minst gäller detta förhållande inom Asien- och Stillahavsområdet. Vad som också blivit allt vanligare under det senaste årtiondet är att olika lärosäten öppnat filialer i olika länder, inte minst i Asien. I detta fall är det universiteten som utvecklat en strategi som sedan länge existerat inom näringslivet.

Innovationscenter

Mot bakgrund av ovanstående lägesbeskrivning står svenska lärosäten idag inför betydande utmaningar. Internationella samarbeten är nödvändiga för att utveckla och bedriva forskning av hög kvalitet samt för att rekrytera forskare, doktorander och studenter från andra länder. När det gäller utveckling av nya innovationer så sker detta allt mer i en global kontext och förverkligandet av innovationerna till nya produkter på en marknad måste i allt högre grad ha en global marknad som tilltänkt avsättningsområde. Det kommer därför att vara allt viktigare för universiteten att såväl ha starka partners i ett globalt vetenskapssamhälle som att ha kunskap om förutsättningarna på olika marknader.

Komparativa studier blir av allt större vikt och att nations- eller regionspecifik expertis knyts till forskningen. Det är därför mycket viktigt att starka forskningsmiljöer vid svenska lärosäten stimuleras när man vill etablera globalt starka forskningsmiljöer. När det gäller områden som är direkt kopplade till innovationer är det av största vikt att etablera kontinuerlig närvaro vid andra universitet, och utveckla kontakter med till exempel forskningsparker och nationellt, regionalt och lokalt näringsliv. Fysisk närvaro underlättar en institutionalisering av samarbetet och ökar kunskaperna om lokala förutsättningar. Etableringar av denna typ av starka forskningsmiljöer, som inte bara blir individuellt utbyte, utan också institutionellt förankrade, är av största betydelse för svensk forskningsutveckling och internationella konkurrenskraft. Det är därför viktigt att etableringen av innovationscentra sker i nära samarbete med starka forskningsmiljöer och är väl förankrade vid universiteten. Att upprätta nationella innovationscentra utomlands, till exempel den danska modellen i Kina, är en mycket tveksam strategi. Mycket av denna verksamhet tillhandahålls redan av ambassader och konsulat och av organisationer som till exempel Exportrådet. Istället för att avsätta stora summor på nationella innovationscentra i olika länder bör man stödja existerande internationella samarbetsprojekt och initiera nya globala samarbeten. Högsta internationella kvalitet måste naturligtvis känneteckna de samarbeten som ges stöd och de ingående parterna. Att bygga upp väl institutionaliserade samarbeten kommer också att föra med sig ökade möjligheter att rekrytera kvalificerade studenter och forskare till svenska lärosäten och

därmed också att utveckla internationella nätverk, något som är av stor betydelse inte minst inom områden som har anknytning till innovationsforskning och/eller innovativa processer.

Till Globaliseringsrådet lämnade professorerna Bengt Johannisson och Anders Lundström följande profetia: *"I framtiden kommer nästan alla företag att vara verksamma på en global marknad, och många företag är i dag från födseln globala"* (Johannisson 2009).

I citatet ovan kan företag mycket väl bytas ut mot forskningsprojekt.

4

KAPITEL

Förutsättningar för internationalisering i svenska universitet och högskolor; hantering av investeringar och risker

Ett kapitel av Niclas Adler, f.d. VD, Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Svenska universitet och högskolor möter en rad utmaningar i att hantera en utökad internationalisering. Trots mycket internationella verksamheter i termer av antalet nationaliteter på studenter och personal samt mängden internationella samarbeten i både forskning och utbildning så finns ingen stark tradition av eller utvecklade modeller för hur risker med internationella projekt hanteras. Trots i många fall betydande volymer på verksamheten så finns inte heller några betydande resurser eller kompetenser för produkt, affärs- eller marknadsutveckling. Och trots den strategiska betydelsen av utökad internationalisering och stora behov av nya produkter och nya marknader för att attrahera nya intäkter finns ännu inga tydliga förväntningar på styrelser eller ledningar att utveckla effektiva modeller för hanteringen.

Begränsade förutsättningar och en rad utmaningar

En stor del av verksamheten vid svenska universitet och högskolor präglas av en stark internationalisering med studenter och personal från många länder, kulturer och religioner. Forskningsverksamheten är i allt fler discipliner internationellt integrerad med internationella tidskrifter, internationella konferenser, internationella forskningsprojekt och en tydlig uppkoppling till internationellt dominerande diskurser. Utbildningsverksamheten är allt mer internationaliserad med Bolognaanpassade programportföljer, ökande volymer av internationella utbytesstudenter och free-movers samt ökande antal av partneruniversitet i allt fler länder. En ökande andel av framförallt masterutbildningar bedrivs helt på engelska och en ökande andel av personalen har erfarenheter ifrån att verka i andra system än det svenska.

Samtidigt är finansieringen av universitetens och högskolornas verksamhet fortfarande i stor utsträckning nationell. De regionala högskolornas finansiering domineras av de statliga utbildningsuppdragen med fasta

prislappar och takbelopp. Bland övriga aktörer tillkommer betydande statlig finansiering för forskning och i flera fall betydande finansiering för forskning genom anslag från framförallt nationella forskningsråd och forskningsfinansiärer samt i vissa fall företag med nationell närvaro. Av den internationella finansieringen dominerar EU:s ramverksprogram och det förekommer viss finansiering ifrån internationella företag – dock har de flesta en stark svensk förankring.

Verksamheterna vid de svenska universiteten och högskolorna domineras av aktiviteter som bygger på en mycket etablerad verksamhets- och affärsmodell med en portfölj av utbildningsprogram och fristående kurser med en dimensionering som följer ett långsiktigt statligt uppdrag, en forskningsverksamhet som finansieras till delar av årliga ganska stabila statliga anslag och en projektportfölj av forskningsprojekt finansierade av olika forskningsråd och i huvudsak nationella finansiärer. Utbildningsportföljen är normalt ganska stabil och ansvar och finansiering för dess genomförande är oftast decentraliserat till fakulteter, institutioner och avdelningar. Fördelningen av de fasta forskningsresurserna är normalt också ganska stabil och ansvaret för forskningsprojektens genomförande är normalt decentraliserat till institutioner, avdelningar och enskilda forskare och forskargrupper. De externfinansierade forskningsprojekten är normalt initierade av enskilda forskare och forskargrupper och ansvaret för deras genomförande ligger normalt också hos dessa forskare och forskargrupper.

Utbildnings- och forskningsverksamheten är normalt definierad utifrån historiska och ackumulerade intressen bland verksamhetens lärare och forskare. Enskilda lärares intressen och profiler har ofta resulterat i kurser som sedan blivit del av existerande program och resulterat i skapandet av nya program. De fasta forskningsresurserna har fördelats och använts primärt efter de mer erfarna forskarnas bedömningar och prioriteringar. En aktiv involvering av användare, mottagare, kunder, klienter eller partners (som framtida arbetsgivare, studenter, forskningsfinansiärer eller forskningspartners) är normalt mycket sällsynt. En tydlig strategi driven av styrelser eller ledningar är också mycket sällsynt. Vid sidan av dessa kärnaktiviteter bedrivs i varierande utsträckning och med varierande ambitionsnivåer det som ofta benämns den tredje uppgiften, eller samverkan med samhällets olika intressenter. Ambitionsnivån är oftast en funktion av förekomsten av enskilda eldsjälur samt framgången i att attrahera speciell

finansiering för dessa aktiviteter. Annars utsätts satsningarna och deras ambitionsnivå för en omöjlig konkurrens med den löpande utbildnings- och forskningsverksamheten samt får svårt att prioriteras. Den mest betydande förändringen de senaste trettio åren har varit en betydande ökning av de externa anslagen, speciellt inom medicin och teknik.

Ersättningsnivåer för utbildning är sedan lång tid tillbaka definierad på nationell nivå och regleras i de statliga utbildningsuppdragen. Få styrelser eller ledningar har gjort avsteg från dessa ersättningsnivåer vilket har inneburit att det inom flera fakulteter varit betydligt lägre finansieringsbidrag än för motsvarande utbildningar vid samma fakulteter i andra länder som försvårat internationaliseringen. Det tydligaste exemplet är ekonomi där den svenska ersättningsnivån skapat betydande problem i att erbjuda internationella studenter vad de är vana vid i termer av klassrumstid och kvalifikation på lärare. Det har även förekommit betydande svårigheter att möta kraven på internationell ackreditering.

I normalfallet fördelas i stort sett samtliga tillgängliga medel och få resurser återstår för styrelse eller ledning att driva produkt-, affärs- eller marknadsutvecklingsaktiviteter. Den årliga budgeten är ofta satt genom en historisk extrapolering tillsammans med en relativ fördelning av det som de senare åren nästan uteslutande varit en ökning av de fasta anslagen mellan administration, fakulteter, institutioner och avdelningar och baserat på försiktiga gissningar på externa anslag för forskning. Den fleråriga tillväxten tillsammans med de försiktiga gissningarna och en relativt liten volym av initiativ ifrån ledningar och styrelser har resulterat i betydande oförbrukade forskningsmedel vid flera universitet och högskolor.

Som nämnts i tidigare kapitel har det under senare år allt mer uppmärksammat ett behov och värde av ökad internationalisering av svenska universitet och högskolor. Verksamheternas internationalisering har så här långt mest varit en funktion av internationella student- och personalflöden, ökande krav på internationell publicering samt enskilda initiativ som drivits av enskilda eldsjälur och i varierande utsträckning fått institutionellt stöd. När internationalisering blir en fråga för styrelser och ledningar krävs det att speciella resurser allokeras och organiseras för arbetet och för att vara framgångsrikt krävs det strategier som också förstås, accepteras och helst ägs också av personalen i verksamheten.

Som kort beskrivits i styckena ovan finns sedan länge en etablerad modell för fördelning av de fasta anslagen; och de externa intäkterna är i huvudsak kontrollerade av enskilda forskare och forskargrupper. Styrelser och ledningar förfogar i praktiken endast över begränsade fria resurser att allokera för internationaliseringsarbete eller något annat. Om en omfördelning skulle göras kommer styrelser och ledningar att behöva förklara dessa beslut för starka personalgrupper och i dagsläget finns begränsade affärsmodeller eller ens strukturer för att tydligt hantera en sådan satsning.

En annan möjlighet skulle vara att generera och använda externa intäkter, men styrelser och ledningar har länge varit förhindrade att skapa sådana nya intäkter. I de flesta andra länder är den mest betydande intäkten som dessutom styrelser och ledningar i viss utsträckning kan förfoga över studieavgifter. Dessa kan dessutom höjas som en följd av en ökad ambitionsnivå som exempelvis en utökad internationalisering vilket kan sägas öka studenternas och diplomandernas värde på arbetsmarknaden. Detta har inte varit möjligt i Sverige tidigare, men från den 1 juli 2011 har vissa möjligheter införts genom det nya kravet på avgifter ifrån icke-europeiska studenter. Dessutom saknas en svensk tradition av donationer till universitet och högskolor och betydande ekonomiska bidrag är normalt bara möjligt i samarbeten med multinationella företag inom medicin och vissa teknikområden.

Styrelsernas och ledningarnas möjligheter att tydligt prioritera och kraftsamla runt en internationaliseringsagenda är därför starkt begränsade och utan tydliga ägardirektiv och tydliga incitament kommer de betydande restriktionerna ifrån reglerande myndigheter tillsammans med det stora intresset ifrån personalgrupperna att bevara saker som de är och göra det svårt att nå framgång i en fortsatt internationalisering.

Möjligheterna och utmaningarna med internationell etablering

En internationell etablering för enskilda svenska universitet eller högskolor eller i samarbete mellan två eller flera aktörer är ett intressant komplement till utökade satsningar på hemmacampus. En internationell etablering är som nämnts i tidigare kapitel i denna rapport ett sätt att skapa marknadsnärvaro för att möta de snabbt växande behoven av högkvalita-

tiv utbildning och etablering av en internationellt uppkopplad forskning och forskarutbildning på marknader i Asien, Mellanöstern, Afrika och Latinamerika. Det är endast en bråkdel av studenterna som förväntas åka utomlands för att genomföra delar av sin utbildning - resterande kommer att söka denna möjlighet lokalt³. Det är dessutom en möjlighet att bredda rekryteringen till forskarutbildningar och attrahera internationell finansiering för forskningsverksamhet.

En satsning på att etablera verksamhet på en prioriterad marknad kan också, givet att investeringar och finansiellt risktagande hanteras vid sidan av den pågående verksamheten, skapa mindre motstånd bland personal. Givet att svenska universitet och högskolor kommer in på denna konkurrensutsatta marknad sent gäller det dels att utveckla innovativa upplägg som förbättrar förutsättningarna för framgång och dels att etablera samarbeten med starka partners.

Två exempel på nya initiativ som involverar svenska universitet och högskolor är *European International College* och *Nordic City for Living and Learning*. *European International College* är ett initiativ som tagits i samarbete med *Chinese International Education Association* i Hong Kong och bygger på att rekrytera högpresterande kinesiska studenter som saknar tillräcklig kunskap i engelska. Dessa erbjuds ett speciellt utvecklat och integrerat tvåårigt program som erbjuder innehållet ifrån det första året på svenska BSc-program tillsammans med engelskautbildning, utbildning i interkulturell kommunikation och coaching i engelska. Detta tvååriga program utförs i samarbete med svenska universitet och högskolor och ger sedan möjligheten att fortsätta år två och tre, antingen vid svenska lärosäten eller vid något av de inbjudna partneruniversiteten i Europa. Med *European International College* har en tydlig marknadsnisch identifierats och ett unikt erbjudande utvecklats som möjliggör en konkurrenskraftig rekrytering av högpresterande studenter och på *Nordic City for Living and Learning* har en affärsmodell som möjliggör betydande inledande investeringar utvecklats och implementerats. En första grupp av studenter förväntas starta hösten 2011.

³Bedömningar görs på mellan 4-7 procent.

Nordic City for Living and Learning är ett initiativ som tagits tillsammans med stadsledningen för Chengdu i sydvästra Kina och kinesiska investerare med syfte att etablera ett nordiskt universitet och i anslutning till detta ett bostadsområde och köpcenter med nordiska influenser. Tanken är att fastighetsinvesteringarna skapar förutsättningar för att attrahera nödvändiga investeringar för att bygga upp och etablera ett nordiskt universitet med nordiska universitet och högskolor som primära leverantörer av program, lärare, forskare och projekt. Campusmiljön är under byggnation och de första studenterna förväntas börja hösten 2011.

En framgångsrik väg framåt kräver nya strukturer

Trots obegränsade möjligheter, flera positiva exempel, en lång erfarenhet ifrån mer systematisk internationalisering av universitet och högskolor ifrån andra länder och förändring i den svenska lagstiftningen med införandet av studieavgifter är utmaningarna framöver betydande.

Det existerande maskineriet för ledning och organisering av svenska universitet och högskolor saknar idag organiseringslösningar, modeller för att hantera resursallokeringar och investeringar, affärsmodeller och erfarenheter ifrån att genomföra ett mer systematiskt internationaliseringsarbete. Dessutom har ännu inga tydliga ägardirektiv formulerats eller tydliga incitament utformats som kan bidra till att få styrelser och ledningar att ge sig på det mödosamma arbetet med att utveckla och skapa acceptans för en sådan prioritering, strategi och inriktning ibland skeptisk personal och skeptiska reglerande myndigheter.

Ett rimligt experiment för att bidra till framgång med en ökad internationalisering kan vara utveckling och etablering av nya organisationer som är speciellt anpassade att organisera internationaliseringsaktiviteter för svenska universitet och högskolor. Nya organisationer byggda för att hantera både finansiell och verksamhetsrisk i samband med denna typ av projekt och med personal speciellt rekryterad och med relevanta erfarenheter och nätverk för att framgångsrikt driva dessa initiativ. På detta sätt skulle universiteten och högskolorna kunna bidra med utbildnings- och forskningsverksamheter under snarlika förutsättningar som de och deras personal är vana vid och därigenom stegvis kunna bygga upp relevanta

erfarenheter och på sikt rutiner och strukturer för att på egen hand engagera sig.

Om sådana nya organisationer skulle utvecklas och etableras och samtidigt övriga opinionsbildande verksamheter som forskningsråd skulle bidra till förändrade inställningar genom nya initiativ skulle förutsättningarna för framgång dramatiskt förbättras.

En hållbar framgång kommer att kräva många positiva exempel, konkreta och personliga erfarenheter ifrån beslutsfattare och opinionsbildare samt en legitimering av arbetssätt och modeller som möjliggör en framgångsrik ökad internationalisering förbi enskilda initiativ drivna av eldsjälare.

5

KAPITEL

Kritiska frågor för ett ledarskap i en globaliserad akademisk miljö

Ett kapitel av Eva Björck-Åkesson, VD, Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping, och Kay Svensson, internationell samordnare, Uppsala universitet.

"It is the business of the future to be dangerous - The greatest challenge for universities is to ensure that academic leaders can step confidently into that future" (Ramsden 1998).

Den globala universitetsvärlden står idag inför stora förändringar och utmaningar. Samtidigt som västvärlden startar universitetsfilialer i Asien och Mellanöstern har länder som tidigare skickade högpresterande studenter till västvärldens universitet, till exempel Sydkorea och Saudiarabien, utvecklat egna universitet av hög klass. Nya mönster för akademisk mobilitet skapas där till exempel Kina och Japan tar emot fler studenter från sin egen region och länder i Asien och Mellanöstern rekryterar välrenommerade forskare till nybyggda campus med högklassiga lokaler och utrustning. En uppskattning av studentmobilitet är att 2,8 miljoner studenter studerar utanför sitt hemland varav 65 procent i Västeuropa och Nordamerika (Altbach 2009). Den nya informationsteknologin liksom den globala ekonomin, kunskapsekonomin och rankningen påverkar i allra högsta grad internationalisering av utbildning och forskning, och ett nytt kunskapssystem växer fram. Idag är man oftast enbart ett par musklick bort från information och kontakter som tidigare krävde lång tid att etablera. Det förekommer också stora skillnader i tillgänglighet till högre utbildning för olika länder. Ett exempel är att 2007 hade ca 25 procent av befolkningen i hela världen någon form av högre utbildning. I Västeuropa och Nordamerika var siffran 70 procent och i Sub-Sahara Afrika 5 procent (Altbach 2009).

Utvecklingen skapar ny konkurrens och nya sätt att samarbeta. Samtidigt finns en risk för protektionism som kan hota den globala utvecklingen inom akademien. Andra risker är att kommersialisering av den högre utbildningen medför en kvalitetsförsämring och att studenter lämnar sina hemländer för att stanna i länder med högre levnadsstandard, vilket kan bidra till en ytterligare polarisering mellan resursstarka och resurssvaga länder och regioner.

De nya strukturerna ställer nya krav på ledarskap och organisation inom akademien och en relevant fråga är vilken typ av ledarskap som befrämjar utveckling i den globala akademiska världen. En studie av över 200 globala ledare inom näringslivet visar att en bred erfarenhet av kulturella kontakter och personliga egenskaper, som att vara utåtriktad, skapar ett framgångsrikt och effektivt ledarskap i ett globalt perspektiv (Caligiuri 2009). Är det detta som utöver mod skapar ledarskap för framtidens akademiska värld? Förmodligen är det inte så enkelt utan man måste se till både ledarskap och organisation. Ramsden beskriver akademiska organisationer och dess ledarskap i termer av två dimensioner. I termer av stark eller svag definition av policy och kontroll av genomförande i verksamheten. Modellen kan användas för att förstå implikationer av olika slags ledarskap och organisation vid övergång till nya former för högre utbildning. Inget universitet har ett renodlat ledarskap eller organisation enligt modellen utan består av olika komponenter med fokus på något av de fyra fälten (Se figur 2).

		KONTROLL AV GENOMFÖRANDE	
		Svag	Stark
DEFINITION AV POLICY	Svag	A. Kollegialt <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på frihet att uppnå universitetets och egna mål utan extern kontroll • Ämnesbaserade institutioner • Beslut i consensus • Utvärdering via "peer-review" • Tillåtande ledarskapsstil • Studenter ses som lärlingar 	B. Byråkratiskt <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på generiska ledarskapsfärdigheter och generell teori om ledarskap, reglering, konsistens. • Regler för beslut • Formellt-rationell ledarskapsstil • Seniora administratörer har stor makt • Utvärdering av process • Studenter ses som statistik
	Stark	D. Projektorienterat <ul style="list-style-type: none"> • Enterprise • Delegerat ledarskap • Flexibelt beslutsfattande • Ansvarsfull professionell expertis • Projektorienterat • "Research centers" • Omvärldsorienterat • Kontinuerligt lärande • "Achievement" • Studenter som partners och klienter i sökandet av förståelse och kunskap 	C. Korporativistiskt <ul style="list-style-type: none"> • Lojalitet till organisationen och till seniora ledare. • Ledaren ofta auktoritär och karismatisk • Politiskt och taktiskt beslutsfattande • Organisationens planer och mål sätter standard • En socialt fokuserad organisation inom strikta ramar • "Performance" och benchmarking • Studenter är kunder

Figur 2. Anpassning av "four university models" (Ramsden 1998).

I internationella sammanhang kan balansen eller matchningen av de olika dimensionerna vara betydelsefull då olika kulturer möts. Det dominerande förändringsmönstret går från A till D. I ett utvecklingsperspektiv är det därför vanligt att organisation och ledarskap övergår från det traditionellt kollegiala till det byråkratiska, det korporativa och därefter till ett

projektorienterat ledarskap. Idag tenderar den kollegiala organisationen att dominera inom universiteten, åtminstone i västvärlden, samtidigt som de byråkratiska och projektorienterade dimensionerna tar mer utrymme. Organisationsformer varierar också med hänsyn till förhärskande kulturer inom olika vetenskapsområden.

Den kollegiala organisationen bygger på likhet, på små homogena grupper, oftast ämnesbaserade, och på ett slutet universitet där alla har en liknande bakgrund och man delar många värderingar när det gäller såväl vetenskaplig kärna som arbetssätt. Dagens universitet med breddad rekrytering, *mass education*, och den nya tekniken utmanar de traditionella idealen och kännetecknas snarare av pluralism och heterogenitet än av homogenitet. Detta kräver en utveckling av ledarskapet. Den byråkratiska organisationen ser som sin uppgift att skapa strukturer för utveckling där expertisen ligger i generalistkompetens och att bygga stabila strukturer. Den akademiska och vetenskapliga kärnan är ofta av underordnad betydelse vid själva organiserandet. I en sådan organisation med ledare som präglas av ett formellt-rationellt sätt att leda finns det sällan utrymme för förnyelse och innovation.

Denna form av akademisk organisation kräver en karismatisk och stark ledare. Den har stor likhet med organisationer inom näringslivet, och man kan se en parallell till ledarskap i näringslivet där en bred erfarenhet av kulturella kontakter och personliga egenskaper, som att vara utåtriktad, predicerar ett framgångsrikt och effektivt ledarskap (Caligiuri 2009). Den projektorienterade organisationen klarar snabba förändringar och är den som är mest öppen för innovation inom organisationen. Här krävs en ledare som är skicklig på att delegera och arbetar med en tydlig kvalitetskontroll. Den projektorienterade organisationen eller den korporativa är förmodligen det som passar bäst i ett interkulturellt och internationellt sammanhang då dessa bygger på klart formulerade mål och ett tydligt ledarskap, om än av olika karaktär.

Mot bakgrund av de olika modellerna lyfts i det följande fram fyra större utmaningar för ledarskapet inom svenska universitet. Efter det diskuteras möjliga slutsatser.

Det kollegiala ledarskapets dilemma – att våga prioritera

Ett alltmer avancerat internationellt samarbete skapar utmaningar inom den befintliga ledningsstrukturen vid våra universitet. Det kollegiala ledarskapet sätts på prov och frågan blir om det i längden organisationsteoretiskt sett är den bästa modellen för att ta vara på universitetens långsiktiga intressen. Samtidigt kan man inte med enkelhet och i all hast byta ledarskapsmodell inom universiteten. Bilden av det kollegiala ledarskapet är djupt förknippat med andra akademiska värden och anknyter nära till idén om en akademisk frihet, ämnesfokus, konsensusbeslut och en tillåtande ledarstil.

Det kan i och för sig finnas skäl att fråga sig i vilken omfattning det egentligen utövas ett kollegialt ledarskap inom akademien. Universitetsstyrelserna har såväl en extern ordförande som externa representanter. Den tilltagande EU-finansieringen och åtföljande krav på reglering, redovisning och transparens omvandlar i tysthet det akademiska ledarskapet mot ett mer byråkratiskt präglat ledarskap. Styrningsprocesser, riskbedömningar och reglering av beslutsprocesser leder till ett förändrat förhållande mellan ledare och ledda, men på ett retoriskt och ideologiskt plan upprätthålls fortfarande föreställningen om ett kollegialt ledarskap.

Det kollegiala ledarskapet i kombination med idén om den akademiska friheten ända ner till individnivå för alla som passerat den akademiska parnassen leder till svårigheter att finna fungerande och legitima former för att styra och prioritera inom utbildning och forskning. I dagens akademi och i den internationella akademiska världen blir prioritering allt viktigare, och just när det gäller prioriteringar bör man ställa frågan; vilket ledarskap förmår att driva prioriteringsdiskussionen som förmår att välja och välja bort. Här kommer det kollegiala ledarskapet tillkorta eftersom det till sin natur leder till prioriteringar på en nivå som inte är relaterad till ett helhetsperspektiv. Den kollegialt baserade makten ges naturligtvis rätt att fatta beslut om vissa samarbeten, men implementeringen kan sällan komma längre än de enskilda forskarnas vilja att bidra till de övergripande projekten. Samtidigt kan de enskilda forskarna ta initiativ till egna samarbeten i kraft av sin akademiska frihet. Idealtillståndet beskrivs gärna som att makten ska finnas på forskargolvet. Eller med andra ord: "överallt och därmed ingenstans" (Sörlin 2008).

En mer prövande hållning, reflektion och försiktig utveckling av ledarskapsmodellerna vore väl motiverat såväl bland ledare som ledda. Risken är annars stor att svensk högre utbildning och forskning drabbas av onödigt stora utmaningar och hamnar på efterkälken. Motiven för det kollegiala ledarskapet måste lyftas fram liksom dess begränsningar och nya modeller utvecklas.

Styrning och fragmentisering

Att makten finns överallt och ingenstans är en av de mer centrala utmaningarna för ett akademiskt ledarskap när det kommer till internationellt samarbete. Att styra verksamheten riskerar bli svårt i en kollegial modell. Såväl ledarskapet som institutionen riskerar också att utmanas av universitet i andra länder vars historia och ledningsfilosofi har en annan profil. När den kollegiala modellen möter en projektorienterad eller korporativistisk ledningsmodell är risken stor att man med tiden upptäcker att förhandlingsmandaten skiljer sig betydligt. Motparten förväntar sig en ledare, rektor, dekan eller prefekt som har mandat att styra och fatta beslut om inriktningar och resurser. Medan en svensk ledare visserligen vet hur man fattar beslut och sannolikt med viss erfarenhet vet var man hämtar fram pengarna i ett kollegialt system även om det kan ta sin tid. Däremot styr knappast den svenske ledaren över professorer och forskare annat än i övergripande mening. Här krävs en helt annan intern förhandlingsstrategi för att få saker att hända. Medarbetare måste själva komma underfund med värdet av samarbete i vissa konstellationer. Ledarens roll blir därför mer coachen och visionären än den starke chefen som implementerar gjorda överenskommelser.

Att makten finns överallt och därför ingenstans leder också till en uppenbar risk för fragmentisering. Enskilda forskare och grupper av forskare jobbar hårt för att vidmakthålla och utveckla *sina* kontakter och *sina* projekt i ett område. Vid behov kan ledningen ombedjas komma in och bekräfta samarbetet.

Det är egentligen bara de riktigt stora europeiska satsningarna av typen *European Institute of Innovation and Technology (EIT)* som redan i sin tillkomst förutsätter tydliga institutionella beslut. Här råder snarast det

omvända problemet – hur kommer den enskilda forskarna att vilja arbeta inom dessa ramar? Det nära samarbetet med de stora företagen reser frågor kring rättigheterna till forskningsresultaten. Den enskilde forskaren kan mycket väl anse sig ha mer att vinna på att stå utanför och att beordra fram medverkan är sannolikt inte en hållbar lösning.

En ytterligare förändring i det internationella landskapet är det ökade inslaget av privata universitet. Sedan tidigare har vi förhållandevis väletablerade universitet ofta sprungna ur ett religiöst sammanhang men även nyare universitet ofta reflekterande behov hos minoritetsgrupper i ett samhälle. I USA är de privata universiteten bland de högst rankade och i Europa rymmer gruppen mestadels väletablerade institutioner (Altbach 2009).

Därtill finns en växande grupp av *for-profit* institutioner. Det är en grupp vars verksamhet återfinns globalt, även om tyngdpunkt ännu finns i USA och Australien med vissa inbrytningar bland annat i Europa. Dessa institutioner är sannolikt inte primära samarbetspartner för väletablerade svenska universitet, men de agerar på vår egen marknad. De rekryterar betalande studenter och påverkar bilden av högre utbildning, vad den är och hur den kan genomföras. De svarar för cirka 10 procent av universitetsutbildningarna i USA (Altbach 2009).

Här möter våra klassiska universitet en ny typ av aktör som kräver en anorlunda och mer vaksam hållning på marknaden. Den strategiska styrningen av den egna verksamheten måste ta dessa aktörer i beaktande. Inte bara för att de kan komma att rekrytera bland våra traditionella studentgrupper, sannolikt marginellt, men de påverkar bilden av akademisk utbildning och inom kort måste vi förhålla oss till dem när studenter därifrån vill fortsätta vid svenska universitet.

Risk och ansvar

En annan utmaning för ledarskapet är riskhanteringen i de internationella projekten. Många internationella projekt drivs av eldsjälar. Individerna känner ett stort engagemang för projektet och har investerat såväl arbetstid som egen tid i arbetet. Samtidigt når nästan alla projekt stadier i sin utveckling då de antingen ska utvidgas och skalas upp eller avslutas. Eld-

själen eller gruppen av eldsjälur som driver projektet har ofta svårt att se när övergångsfaserna inträder. Ställningstaganden riskerar att styras inte bara av vetenskapliga och strategiska övervägande - utan också av starka känslor. Riskerna är åtminstone två. Antingen missar man möjligheter att skala upp projekt därför att de som inledde samarbetet inte vill riskera att förlora inflytande genom att fler kommer in, eller så växer projektet utan medvetna beslut utanför de rimliga ramarna. Den konkreta styrningen ligger ofta i ett ingenmansland mellan flera institutioner och flera administrativa system. Riskerna kan plötsligt öka betydligt, insatsen ökar i form av tid och så småningom pengar på ett sätt som inte alltid är överblickbart.

En annan sida av riskhanteringen är möjligheten att med full insyn få misslyckas utan att fördenskull bli misstänkliggjord och orättvist kritiserad. En synlig riskhantering är viktigt för att ett universitet ska kunna utvecklas. De misslyckade projekten är mycket viktiga att följa upp och dra lärdomar av. Det ställer stora krav på ett generöst ledarskap som uppmuntrar deltagarna att dela med sig av sina erfarenheter, ett slags Lex Maria för universitetet. För att nå dithän krävs att man skapar en förtroendefull miljö.

Det finns en tredje form av riskhantering som universitetet inte är rustade att hantera och det gäller en mer omfattande politisk värdering av vissa samarbeten. Så länge en enskild forskare utvecklar samarbeten i instabila områden är investeringen oftast blygsam, men om institutionen går in i större skala kan investeringen bli större liksom riskerna att anklagas för politisk eller annan naivitet om saker går fel. Kritiken kan komma såväl internt i form av anklagelser om att riskera institutionens varumärke som mer externt - hur kan ni samarbeta med detta land/institution?

Universitetet saknar former för en medveten riskhantering. Ett arbete har inletts med riskanalyser inom den statliga verksamheten och det är ett första viktigt steg, men det saknas sätt att medvetet hantera risker. Rent tekniskt och formellt saknar universitetet möjligheter att göra investeringar vilket är ett sätt att både synliggöra och hantera risker, men med en ökad autonomi för universitetet bör detta kunna åtgärdas.

Långsiktighet

Oavsett vilken typ av ledarskap man väljer att utveckla som nyutträd chef så är startsträckan lång och mandatperioden kort. Kloka och väl förtrogna tjänstemän och kvinnor kan i någon mån överbygga svagheten i nuvarande system men även bygga in ett lite väl tilltaget mått av försiktighet. Tjänstemannaperspektivet kan ibland prägla även det akademiska ledarskapet. Det handlar om att förvalta en verksamhet under en given period, undvika skandaler och säkra uppräknigen av anslagen. Det är ett säkert mått på framgång.

Det är sällan man riskerar att anklagas för beslut man inte fattat. Avhållsamhet kan därför bli en frestelse i många situationer. De internationella projekten kräver vanligen långt, stundtals djärvt och alltid uthålligt engagemang och förmåga att fatta beslut i rätt tid. Det som börjar i liten skala första året kan många år senare ha utvecklats till ett viktigt och strategiskt samarbete. Kina kan tjäna som exempel. De institutioner som tidigt skapade enkla samarbeten kring studentutbyten kan 10-15 år senare ta del av en utveckling mot mer djupgående forskningssamarbete, ett samarbete som det inte med självklarhet skulle kunna skapas idag när konkurrensen om uppmärksamhet hårdnat i Kina. Här kan man dra paralleller till andra länder.

Den återkommande rotationen av ledare kräver att samarbetet från början är väl grundat i verksamheten och bärs upp av många forskare. Risken är annars stor att det någonstans i successionen av chefer plötsligt smyger sig in en förställning om att idén inte kom från nuvarande ledning. Projektet sätts på sparlåga, resurser försvinner och dess *champions* känner sig föräddade av sin institution eller sitt lärosäte. Att vara framsynt och våga satsa på ett långsiktigt projekt kräver en tillräckligt stor satsning som involverar många forskare på olika nivåer i karriären, samt ledare med fantasi som kan lyfta blicken över verksamhetens omedelbara aktiviteter och behov.

Slutsatser

Internationaliseringen ställer nya krav på ledarskap inom universitetet, det är solklart, mer oklart är om det finns en tydlig alternativ modell för styrningen och ledarskapet. Några drag kan skönjas, och att vara en god

kommunikatör är ett viktigt drag. Givet den decentraliserade makt som av tradition finns och måste finnas inom ett framgångsrikt universitet så krävs att ledaren hela tiden förmår sammanfatta och utveckla retoriken kring vart institutionen är på väg och förmår förmedla visionen för lärosätet till lärare, forskare och annan personal. Det blir ett viktigt sätt att styra. Beslut och prioriteringar måste göras men det måste grundas i ett fortgående samtal med de anställda med delaktighet i fokus.

I internationella sammanhang möts universitet med olika organisation, kultur och syn på ledarskap och det finns risk för att ledningsfilosofierna som möts skiljer sig från varandra. Vad händer när en kollegial ledningsfilosofi möter en projektorienterad? Vad händer i mötet mellan en byråkratisk ledare och en ledare som arbetar enligt en korporativistisk modell? I Sverige och västvärlden tar vi ofta för givet att våra traditioner och värderingar är självklara och agerar också därefter i internationella sammanhang.

Att samarbeta med utländska universitet där en mer toppstyrd ledningsfilosofi råder skapar stora utmaningar. Vad en ledare kan bestämma och vad som förväntas av motparten att man ska kunna utlova kan ofta vara otydligt och kräver tid och ansträngning att förmedla och förankra. Därför är det en utmaning för varje akademisk ledare att vara väl förtrogen med kulturella olikheter i olika delar av världen. Förståelse för kulturella olikheter kan vara avgörande för att skapa bra relationer och utveckla samarbete och bygga hållbara nätverk.

Det krävs en ökad lyhördhet och de enskilda forskarna måste inse värdet av att beslut fattas och åtaganden görs i ett internationellt sammanhang om de institutioner vi hör till ska kunna fortsätta vara framgångsrika och attrahera en ny generation av skickliga forskare. Den enskilde forskaren måste inse att universitetets horisont är betydligt större än det egna ämnet.

För ett kommunikativt ledarskap är det viktigt att bli varse sina egna värderingar och påverkan av det egna landets kultur. Att ha en bred internationell erfarenhet inom den globala akademiska världen är därför oerhört viktigt för att utmana och balansera de egna värderingarna. Att erövra en sådan erfarenhet kräver långvariga och diversifierade internationella kontakter kombinerat med personliga egenskaper som ödmjukhet inför uppgiften, att vara en god kommunikatör, och ha analytisk förmåga som

ger möjlighet att se bakom det uppenbara samt akademisk tyngd och legitimitet. Förutom mod krävs det också öppenhet för att ta tillfällen i akt, vilja och handlingskraft för att vara en god akademisk ledare i en global värld. Det kommunikativa ledarskapet kan dock bli en utmaning för andra värden som samtidigt står högt på prioriteringslistan. Inte sällan hävdas den formella beslutsstrukturen för att värna underrepresenterade grupper intressen inom universitetet. Ett professionellt ledarskap blir därför alltmer viktigt i den komplexa akademiska världen som växer fram med regelbunden ledarutbildning och ledarutveckling.

Sammanfattningsvis kan en rad viktiga faktorer för ett professionellt, framåtsyftande och framgångsrikt ledarskap lyftas fram:

- Att ha en tydlig bild och en vision för lärosätets utveckling i ett längre framtidsperspektiv och i ett internationellt/globalt sammanhang.
- Att vara en god kommunikatör.
- Att kunna och våga prioritera.
- Att ha interkulturell förståelse och erfarenhet.
- Mod, nyfikenhet, engagemang och en vilja och glädje i att leda människor i förändring.

I ett globalt kunskapssystem accentueras de faktorer som är kännetecken på ett professionellt ledarskap ytterligare. Den interkulturella kompetensen inklusive goda språkkunskaper, vidsynthet och lyhördhet krävs i kombination med förståelse och mod att ge sig ut på okänd mark med ett starkt engagemang för utveckling av de globala kunskapssystemen.

6

KAPITEL

Eldsjälar och universitetens mylla

Ett kapitel av Christer Gustafsson, landsarkivarie, Kulturmiljö Halland.

Universiteten och högskolorna samverkar med allmänheten, näringslivet, offentlig sektor och olika organisationer. Flera internationella samarbeten inom universiteten, såväl som dess mylla, är resultat av olika eldsjälares individuella initiativ. Utan tydliga uppdrag från universitetens ledningar är det svårt att få gehör för de framgångar de olika internationella projekten har medfört. Det ställer krav på att tydliggöra formen för samarbetet beträffande organisation och beslutsfattande.

Bakgrund

1996 beslöt Riksdagen att införa en tredje uppgift i högskolelagen. Det innebär att universitet och högskolor även ska samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet. En stor del av den samverkan som lärosätena ska ägna sig åt syftar till att utbildning och forskning ska utveckla och skapa nya verksamheter i näringslivet, komma till direkt nytta och motsvara samhällets behov och efterfrågan. Enligt Högskoleverket är det inte längre relevant att tala om en "tredje uppgift" (HSV 2005). Samverkan är ett väl integrerat förhållningssätt i forskning och utbildning. Universiteten och högskolorna samverkar med det omgivande samhället genom att forska och utbilda.

Universitetens mylla

Universitetens omgivande samhälle, myllan, utgörs ofta av den kringgårdande regionala nivån; företag i grannskapet samt offentliga sektorn företrädd av primär- och regionkommuner, landsting och länsstyrelser. I internationella samarbeten med partners som till exempel regioner i Kina och Indien med ibland hundratals miljoner invånare, är inte svenska regioner med kanske 300 000-2 miljoner invånare jämbördiga partners. Vi bör nog i sådana sammanhang definiera myllan snarare som Sverige, Skandinavien eller kanske hela Europa. När vi i detta kapitel diskuterar att stärka svensk forskning i ett internationellt sammanhang och utveckla svenska

kunskapssystem som framtida svenska exportprodukter betraktar vi Sverige som helhet som den regionala myllan.

Universiteten och högskolorna samverkar med allmänheten, näringslivet, offentlig sektor och olika organisationer. Bland de aktörer som stödjer processerna finns kommuner, regionala organ, myndigheter och organisationer som till exempel: Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning (STINT), Verket för innovationssystem (Vinnova), Stiftelsen för kunskap och kompetensutveckling (KK-stiftelsen), de bolag som är knutna till olika lärosäten samt den Europeiska unionen.

Målen med universitetens och högskolornas samverkan med omvärlden har tolkats som:

- demokratiutveckling
- kunskapsutveckling och tillväxt
- bättre utbildning.

Regionala utvecklingsstrategier

Även om vi definierar Sverige som partnern i ett globalt sammanhang, utgör den regionala nivån en viktig samarbetspart på hemmaplan och en viktig utgångspunkt i internationella samarbeten. Det är intressant att studera hur regionerna samverkar metodiskt med sitt utvecklingsarbete. Idag har samtliga tagit fram regionala utvecklingsprogram som utgör en samlad strategi för ett eller flera läns tillväxtarbete. Programmen binder samman planeringsprocesser som har betydelse för en hållbar utveckling och underlättar samverkan mellan länen.

De regionala utvecklingsstrategierna ligger till grund för strukturfondsprogram, territoriella program, tillväxtprogram och andra relevanta program och insatser. På detta sätt kan insatser inom olika politikområden lättare samordnas och samverka mot gemensamma mål.

De regionala utvecklingsprogrammen ska ange hur målen för länet ska nås men ska också innehålla en strategi för hur länet ska bidra till att nationella mål uppfylls. Programmet anger inriktning och prioriteringar för regionens utveckling och ska baseras på en analys av de särskilda utveck-

lingsförutsättningar och den utvecklingspotential som finns i länet. Programmet ska relatera till regionens gränsöverskridande och funktionella samarbeten.

Programarbetet är en kontinuerlig process där engagemang och politisk förankring är avgörande. Strategier ska utarbetas i samråd med kommuner och landsting och med universitet, näringsliv och organisationer. De regionala utvecklingsstrategierna ligger därmed till grund för samverkan mellan kommuner, landsting, statliga myndigheter, näringsliv, organisationer och universiteten.

Myllans behov och anspråk på myllan

Det globaliserade samhället har tydliggjort och förstärkt konkurrensen mellan regioner. Ett stärkande av den regionala konkurrenskraften lyfts fram som en målsättning i EU:s Lissabonstrategi. Globaliseringen har även inneburit att välfärdssamhällets verksamheter har internationaliserats. Politiker på regional och lokal nivå behöver idag verka internationellt i olika utsträckning.

Regioners internationella samarbeten och arbetet med regionala utvecklingsstrategier har tydliggjort nya beslutsarenor på den regionala nivån. Det ställer i sin tur nya krav på kunskap och på nya arbetsmetoder för att integrera till exempel kreativitet, regional konkurrenskraft och hållbar utveckling. Behov finns till exempel i den offentliga sektorn, där flera facksektorer idag ska samarbeta över sektorsgränserna med civilsamhället, näringslivet och forskarvärlden inom ramen för hållbar utveckling och regional tillväxt.

Samarbeten mellan universitet och dess mylla ser naturligtvis väldigt olika ut runtom i Sverige. I takt med ökad regional profilering och asymmetriska lösningar kommer de olika regionernas skillnader bli allt tydligare. I samarbetet mellan universiteten och regionerna gäller det bland annat vilka kompetenser som man väljer att utveckla.

Hälso- och sjukvården arbetar idag med ett, i förhållande till många andra sektorer, decentraliserat system. Olika huvudmän prövar olika lösningar och sprider risker och kostnader för forsknings- och utvecklingsarbetet

vilket främjar såväl utvecklingskraft som effektivitet. Det ställer krav på att huvudmännen har en viss storlek för att klara framtida utmaningar; inte minst vad det gäller kunskapsbildning, kunskapsspridning och utvecklingsarbete. Enligt ansvarskommitténs betänkande bör varje regionkommun ha ett regionsjukhus eller, om detta inte är möjligt, etablera ett institutionaliserat samarbete med en regionkommun som har det (SOU 2007). Ansvarskommittén föreslår vidare att den statliga kunskapsstyrningen samordnas och att regionala kunskapscentra skapas. Det skulle kunna innebära ett starkare samarbete mellan universiteten och den regionala nivån som bidrar till en kraftigare och mer hållbar internationalisering av forskning.

Det regionala utvecklingsarbetets ansvar är idag splittrat på många olika aktörer och det finns olika regionala lösningar. Sedan 1 januari 2011 har nya regionkommuner i Västra Götaland, Skåne, Halland och Gotland fått ett bredare, mer tvärsektorielt regionalt utvecklingsuppdrag med bland annat ansvar för den europeiska sammanhållningspolitiken och därmed bereda ansökningar till EU:s strukturfonder, besluta om regionala utvecklingsanslag, regiontrafik och transportinfrastruktur, kollektivtrafik och folkhälsoarbete. Det här ställer krav på ny kunskap och möjliggör samtidigt finansiering av internationella forsknings- och utbildningsinitiativ.

I till exempel kultursektorn har de flesta tjänstemännen en traditionell utbildning som bibliotekarie, museiman, bebyggelseantikvarie, arkeolog eller dylikt. Nu ska de medverka i internationella samarbeten, men även i regionala utvecklingsprogram och till att ta fram regionala kulturplaner som ligger till grund för förhandlingar om statlig finansiering. Det medför behov av att komplettera deras utbildningar i till exempel masterprogram som är fokuserade på arenor där kultur, politik och ekonomiska intressen interagerar, det vill säga där forskarvärlden, den offentliga sektorn, näringslivet och kulturvärlden möts.

I internationella masterprogram kan strategisk kunskap förmedlas i till exempel innovationer, entreprenörskap, kreativitet, kommunikation, regional utveckling och stärkande av regional konkurrenskraft. I denna typ av masterprogram är inte idén att stanna vid att analysera eller diagnostisera situationer, utmaningar och problem. Studenterna skulle istället kunna få designa och implementera projekt tillsammans med beslutsfattare, opi-

nionsbildare och experter och tillsammans utveckla och "kliniskt" testa eller applicera olika "terapi" på konkreta uppgifter inom kultursektorn. Ämnesområdet är till stora delar nytt för Sverige och internationella partners krävs för att utveckla det. På det sättet kan en utbildning bidra till att:

- utvärdera och klargöra betydelsen av kultur för hållbar utveckling och regional tillväxt
- åskådliggöra sambanden mellan kultur, kreativitet och konkurrenskraft
- utveckla och testa nya metoder för olika intressenter och beslutsfattare med ett sektorsövergripande synsätt.

Dilemmat för eldsjälarna

Fortfarande bygger internationaliseringen av svensk forskning till stor del på enskilda forskares kontakter och individuella engagemang. Även om de lyckas med att finna externa finansörer till sina projekt och de genomförs på ett lyckat sätt, är det inte alltid säkert att resultat och erfarenhet tas upp i universitetens löpande arbete och framtida strategier. Det medför att eldsjälarna inte känner sig uppskattade och universiteten inte fångar upp de möjligheter till innovationer som deras internationella arbete skulle kunna medföra.

Det är viktigt att kunna skapa ett mer institutionaliserat internationellt samarbete och ta till vara på den kompetens som eldsjälarna besitter. Ska universiteten ligga i framkant och ha förmågan att i en internationell riktning leda samarbetet mer proaktivt behöver det effektiviseras och strategier behöver tas fram. Universiteten behöver även tydliggöra sin kompetens och vad man kan erbjuda som "trädgårdsmästare" i myllan. De regionala utvecklingsprogrammen kan vara en lämplig utgångspunkt, då de även inkluderar näringslivets intressen. Här finns en inarbetad struktur som fortfarande är under utveckling.

Ett stärkt samarbete mellan universiteten och dess mylla ställer med all sannolikhet nya krav på den regionala organisationen. Den regionala samarbetspartnern behöver utveckla sin beställarkompetens. Vilka områden är viktiga att forska om utifrån till exempel de regionala utvecklingspro-

grammens målformuleringar? Hur kan resultat och framsteg från den internationella forskningen införlivas i den regionala och lokala vardagen?

En framgångsrik lösning för att stärka banden mellan myllan och universiteten och bistå med forskarkompetens i regionala samarbeten finns i exempelvis Italien. I flera EU-projekt har man där ett särskilt vetenskapligt råd, som dels bistår med att ta fram ny kunskap, dels utbildar deltagarna i projektet. En synergieffekt kan vara att forskning som bedrivs vid de ledande universiteten härigenom kan spridas till andra regioner genom samarbete med det lokala universitetet.

Från eldsjälars arbete till hållbara strategier

Hur kan universitetens och svenska kunskapssystem kunna utvecklas för att svara mot myllans behov och vice versa? Flera internationella samarbeten inom universiteten, såväl som den regionala myllan, är resultat av olika individuella initiativ. De genomförs ofta som samarbeten inom de personliga nätverk som dessa eldsjälur har utvecklat. Utan tydliga uppdrag från de regionala eller universitetens ledning är det svårt att få gehör för de framgångar de olika internationella projekten har medfört. Det leder ofta till svårigheter att skapa långsiktigt hållbara projekt. Sällan har eldsjälarnas projekt en tydlig förankring i det vardagliga arbetet på universiteten eller i regionerna. Fruktbara samarbeten mellan universiteten och den regionala nivån skulle kunna utveckla internationella projekt med målsättning att:

- bedriva forskning av hög internationell klass
- bidra till långsiktig hållbar utveckling
- utveckla starka profilområden
- bedriva verksamheter som är väl integrerade med regionala myllans verksamheter
- ge ökad synlighet till forskning och samarbete.

Det ställer krav på att tydliggöra formen för samarbetet beträffande organisation och beslutsfattande. Det senare bör kännetecknas av helhetssyn och ökad tydlighet i ansvars- och uppgiftsfördelningen. Ett stärkt samarbete mellan den regionala nivån och universiteten skulle kunna bidra till

att stärka den internationella forskningens legitimitet, finansiering, långsiktighet och på sikt effektivitet. Ett ökat samarbete mellan myllan och universiteten skulle även kunna bidra till att attrahera fler nya studenter och externa finansiärer till olika projekt. Universiteten skulle tillsammans med regionala företrädare kunna:

- utveckla och stärka kontakter mellan den regionala myllan och internationella samarbetspartners
- samordna och utveckla regionala initiativ som kan lanseras på en internationell arena
- samordna och utveckla interregionala samarbeten.

Hur går vi vidare?

En viktig utgångspunkt för att stärka svensk forsknings internationella samarbeten och utveckla svensk kunskapssystem till en framgångsrik exportprodukt är att ta till vara på eldsjälarnas engagemang och erfarenhet. Det är angeläget att kunna integrera det i ett strategiskt planeringsarbete tillsammans med universitetens och myllans behov. En särskild arena skulle kunna skapas där aktörer från universitet, näringsliv och samhälle presenterar sina planeringsunderlag, bestående av olika projekt. Därefter diskuterar de olika aktörerna gemensamt hur man kan samarbeta kring olika satsningar. Särskilda bedömningskriterier behöver utvecklas som tar hänsyn till de föreslagna projektens kvalitet, utvecklingspotential, de inblandades kompetens, möjlighet till genomförande, organisation, ekonomi och resultat. Anta att varje aktör presenterar tio idéer baserade på en kartläggning av all internationell verksamhet som pågår eller är möjlig att inleda inom respektive område. Efter förhandling kanske man har kommit fram till fem som har kapacitet att utvecklas till internationellt framgångsrika projekt. En sådan förankringsprocess skulle skapa större acceptans bland kollegor för de föreslagna satsningarna och stärka projekten på det egna universitetet.

En särskild gruppering behöver bildas med ansvar för förhandlingarna inom den nya arenan. En sådan styrgrupp skulle kunna bestå av representanter för forskarsamhället, näringslivet och samhället. Förutom att vaska fram projekt med stora potentialer skulle gruppen kunna skapa större

intresse i universiteten, företag och offentliga sektorn för svensk forsknings internationalisering. Samtidigt är det viktigt att kunna integrera de nätverk som eldsjälarna byggt upp samt deras individuella erfarenhet – de skulle kunna utgöra en viktig referensgrupp i ett sådant arenabygge.

7

KAPITEL

Behovet av en nationell strategi

Ett kapitel av Ingemar Ernberg, professor, Karolinska institutet.

En samlad nationell strategi medför ökade möjligheter till konkreta och uthålliga resultat och en högre kritisk massa av aktörer och finansiering.

En bättre samordning med andra nationella mål möjliggörs med en samlad nationell strategi. Tydligheten i en sådan strategi kommer att verka stimulerande på flera nivåer från universitetslärare till ledningar, från myndigheter till företag och politik. Samarbetspartners och motparter i andra länder kan arbeta mot en tydligare målbild.

Samtidigt måste man vara medveten om att en sådan samlad strategi innebär vissa prioriteringar och uppoffringar. Den måste formuleras så att den medger mångfald och fungerar som katalysator inom prioriterade sektorer utan att blockera goda initiativ vid sidan om.

Nationers konkurrenskraft och medel blir allt mindre självklara i tider av ökad globalisering. *Impact* och *pay-off* är färskvara medan långsiktig image och tradition betyder mindre. Man måste helt enkelt hålla sig framme, maximera kreativitet och marknadsföring av det egna varumärket. I och med denna utveckling riskerar små nationer att marginaliseras. För dem är resurser för internationalisering jämförelsevis begränsade både avseende personer och ekonomi.

Sverige erövrade under 1900-talet en välförtjänt stark position som en innovativ nation med höga investeringar inom forskning och utbildning (FoU), hög kompetens, tekniktäthet och hög kvalitet. Denna position medförde stark goodwill i internationella samarbeten. Detta "varumärke" blev en hävstång i marknadsföring av svenska företag, svensk FoU och svensk arbetskraft, som med tiden börjat tas för alltför självklar.

Denna position är emellertid mindre uppenbar och tydlig idag och på sikt är den även hotad. Teknikdrivande och FoU-intensiva industrier lämnar landet, initialt för att söka billigare produktion men än värre för att succesivt söka sig till starkare innovationsmiljöer. Svenska Nobelpriskandidater inom medicin, fysik eller kemi är få, om de ens existerar.

I detta läge föreligger ett starkt behov att kraftsamla och utnyttja de begränsade resurserna så effektivt, tydligt och synligt som möjligt. Världskartan avseende finansiella muskler och human resources förändras snabbt där aktörer som Indien och Kina klättrar i rankinglistorna. Särskilt angeläget är att gentemot dessa blivande stormakter utveckla uthålliga FoU-plattformar och samarbeten. Möjligheterna är än så länge nästintill oändliga, men risken är stor att enskilda aktörer som ett universitet eller en forskningsfinansiär dribblar bort sig och späder ut sina mödosamt upparbetade relationer om de inte kan följas av märkbara och kraftfulla konsolideringar. Man kan finna flera exempel på detta. Den enskilda aktören saknar uthållighet, ekonomi och rätt infrastruktur den dag den första eldsjäl/entreprenören försvinner. Systemet som det fungerar idag är mycket personberoende.

En tydlig och synlig strategi för internationalisering av offentligfinansierad FoU-verksamhet skulle ha stor betydelse på nationell nivå för olika aktörer men också för omvärldsbilden. Både Danmark och Finland har agerat kraftfullt och tydligt på nationell nivå i sina relationer med Kina, vilket lett till tydliga avtryck. Från svensk sida har många forsknings- och utvecklingsprojekt startats med kinesiska och även med indiska partners. De har i huvudsak varit resultatet av enskilda institutioners, universitets och entreprenörers insatser.

Samverkan med svenskt näringsliv är en förutsättning för en framgångsrik framtida nationell strategi.

Framgångsfaktorer

Möjligheter framöver inkluderar:

- Skapa underlag för kritisk massa av aktörer och finansiering.
- Konsolidering och uthållighet; bättre avtryck.
- Tydlighet och synlighet.
- Tydliga mål – lättare att identifiera resurser och behov.
- Samordning med andra nationella mål.
- Utnyttja samordningseffekter mellan näringsliv och universitet.

Om författarna

Niclas Adler, professor i entreprenörskap och ledarskap, f.d. VD och dekanus vid Internationella handelshögskolan i Jönköping. Niclas Adler har haft forskar- och ledarskapsroller vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Cambridge University och Ecoles des Mines de Paris och har varit aktiv i många internationella universitetsprojekt i Asien, Mellanöstern, Afrika och Latinamerika. Niclas Adler är också en av grundarna av fjorton avknopningsföretag från universitet och stora företag som nu finns i många länder.

Eva Björck-Åkesson, professor i specialpedagogik, VD och akademisk ledare för Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping. Eva Björck-Åkesson har tidigare varit prorektor och tf. rektor vid Mälardalens högskola. Hon har varit aktiv i transatlantiskt samarbete som koordinator för ett EU-USA projekt sedan 2001, med tre amerikanska och fem, sedan 2008 tre, europeiska universitet. Mellan 2003 och 2008 arbetade hon i en internationell grupp under WHO med att utveckla en barnversion av International Classification of Functioning, Disability and Health. Hon har erfarenhet från flera större Europeiska forskningsprojekt inom femte och sjätte ramprogrammen samt nordisk samverkan och samarbete med Sydafrikanska forskare. Hon är ledamot i styrelsen för STINT sedan 2008.

Ingemar Ernberg, professor i tumörbiologi vid institutionen för Mikrobiologi, Tumör och Cellbiologi, Karolinska Institutet (KI). Leg läk 1984 och utnämnd till professor 1995. Forskningsområde "infektioner och cancer hos människa". Ordförande i KIs Cancernätverk 2003 - och i KIs Kulturråd 2008-. KIs vetenskapliga koordinator för Kina-samarbete 2005 -. Tidigare bl. a prefekt/institutionschef 1993-1999, sakkunnig i Genetik-kommittén 1978-1979, vetenskaplig sekreterare i Cancerfonden 1983-1993, gästforskare Cambridge, UK, 1988-1990. Ingemar mottog 2007 "International Award for Collaboration in Science and Technology" samt samma år "National Friendship Award" av centralregeringen i Beijing.

Christer Gustafsson, fil.dr., chef för de regionala museerna i Halland och Kulturmiljö Halland. I sin forskning undersöker han handelszonen mellan kultur och historiska miljöer, regional tillväxt och hållbar utveckling. Han har erfarenhet från flera större europeiska projekt som syftar till kultur

och regional hållbar utveckling samt Europeiska kommissionens generaldirektorat för forskning och innovation, EU:s COST-åtgärder och ICOMOS vetenskapliga kommittén för kulturekonomi.

Jan Olof Nilsson, fil.dr., och **Kjell Nilsson**, fil. dr., universitetslektorer i sociologi vid Lunds universitet. De arbetar för närvarande på International Office i Lund som kinasamordnare och är också direktörer för European University Centre vid Peking University, ett centrum för samarbete inom forskning och utbildning mellan europeiska universitet, Peking University och andra kinesiska universitet och institut. Vid Fudan University har de bland annat utvecklat gemensamma kurser och program och på Zhejiang University deltog de i inrättandet av ett centrum för innovation och entreprenörskap.

Jörgen Sjöberg, tekn. dr., har varit verksam i internationella samarbeten sedan början av 1990-talet. Han är idag anställd inom Chalmers ledning som strategisk verksamhetsutvecklare och har tidigare varit ansvarig för Chalmers internationella avdelning. I båda positionerna har han varit aktiv i projekt och sammanhang som hanterat svensk högre utbildnings och forsknings ökade internationella exponering och beroende.

Kay Svensson master i teologi vid Uppsala universitet 1984 och sysslade med forskning och undervisning vid institutionen för teologi 1986-1995. Han var studierektor för Teologiska institutionen 1995-1997 och fakulteten 1997-2005. Kay har även agerat samordnare av Erasmus Mundus Master om internationell humanitär verksamhet och huvudsaklig samordnare för ett tematiskt nätverk om undervisning. Han har även samordnat många andra nationella och internationella projekt. Kay har sedan 2009 varit direktör för internationella relationer vid Uppsala universitet.

Ramon Wyss, professor i teoretisk kärnfysik vid Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm. Han var vice rektor i KTH med ansvar för internationell utbildning vid KTH 2002 till 2007 varefter han blev rådgivare till KTH:s ordförande under 2008. Han har sedan 2004 varit ledamot i styrelsen för CESAER (ett nätverk av 60 universitet i naturvetenskap och teknik) och sedan 2006 generalsekreterare för Kluster (ett nätverk av 12 europeiska universitet inom vetenskap och teknik). Ramon Wyss är KTH:s projektledare för att utveckla svenska universitet för vetenskap och teknik

i Pakistan, och har också utvecklat gemensamma utbildnings-och forskningsprogram med Kina och Indien. Ramon Wyss var vice verkställande direktör för internationella frågor vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping 2008-2009 och har sedan juni 2009 varit vice rektor på KTH för internationella frågor. Ramon Wyss är också hedersprofessor vid Peking University.

Referenslitteratur

- Altbach 2009 Altbach, P.G., Reisberg, L., & Rumbley, L., Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, Center for International Higher Education, Boston College, UNESCO, 2009.
- Archibugi 1997 Archibugi, D., & Jonathan M., Technological Globalisation or National Systems of Innovation?, Futures, Volume 29, Number 2, pp. 121-137, April, 1997.
- Caligiuri 2009 Caligiuri, P., & Tarique, I., Predicting effectiveness in global leadership activities, Journal of World Business, pp. 44, 336-346, 2009.
- ENQA 2005 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finland, 2005.
- Giddens 1996 Giddens, A. Modernitetens följder, Lund, Studentlitteratur, 1996.
- HSV 2005 Höskolan Samverkar, 2005:9 R, Högskoleverket, 2005.
- HSV 2010 Sveriges officiella statistik, Statistiska meddelanden, UF 20, SM 1001, Högskoleverket, 2005.
- IVA 2008 Framsyn för forskning och innovation, IVA, 2008.
- Johannisson 2009 Johannisson, B. & Lundström, A. (2009), Regioner viktiga för globalisering, VLT 2009-05-08.
- Kritz 2006 Kritz, M. M., Globalization and Internationalisation of Tertiary Education, International Symposium on International Migration and development, Turin, Italy, 2006.
- Ramsden 1998 Ramsden, P., Learning to lead in higher education, London, Routledge, 1998.
- SCB 2010 www.scb.se
- SOU 2007 Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft, Statens offentliga utredningar, SOU 2007:10.
- Svensson 2009 Svensson, T., Utökat forskningssamarbete med Kina - Underlag till en svensk strategi, 2008/5980/F, mars 2009.
- Sörlin 2008 Sörlin, S., & Brenner, M., Att kunna spela oförenligheternas spel, Forska lagom och vara världsbäst, Stockholm, SNS förlag, 2008.
- van-Cauter 2008 van-Cauter, K., et al, Transnational Education: from vision to reality, Quality in Partnership: 25 Years of the Council of Validating Universities, Open University, 2008.

Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning, STINT, inrättades efter beslut av regering och riksdag 1994 med ändamålet att främja internationalisering av svensk högre utbildning och forskning. STINT erbjuder ett flertal bidrags- och stipendieprogram för att stödja internationalisering vid de svenska lärosätena. Stiftelsen är också en aktör med kompetens och nätverk inom internationellt akademiskt samarbete.

STINTs ambition är att:

- öka lärosätenas internationella konkurrenskraft
- medverka till att svenska lärosäten är attraktiva miljöer för svenska och utländska forskare, lärare och studenter
- stimulera till förändring inom internationalisering genom nya eller alternativa samarbetsformer.

STINT anser att internationell erfarenhet och internationella nätverk är naturliga och nödvändiga komponenter i forskning och högre utbildning.



STINT

Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning

Mäster Samuelsgatan 60, 9tr
P.O. Box 3523, SE-103 69 Stockholm
Telefon 08-671 19 90 Fax 08-671 19 99
info@stint.se • www.stint.se