

Högskolan på Gotland 1998–2013



Innehåll

3 | Förord

5 | Agneta Lundström: Nya lärdomar från ett nytt lärosäte

9 | Gunhild Beckman: Högskolan på Gotland – en spännande utmaning

21 | Leif Borgert: Högskola söker sin roll – en personlig betraktelse

35 | Jörgen Tholin: Hur Visby blev universitetsstad



Förord

Att berätta om Högskolans historia kan göras på en mängd olika sätt. När vi i ledningsgrupp och styrelse funderade över en skrift som samlar erfarenheter från Högskolans historia valde vi att be de tre rektorerna att var och en ge sina minnesbilder av Högskolan på Gotland. Också den första ordföranden i Högskolans styrelse, Agneta Lundström, ombads skildra starten på vår verksamhet. De fyra texterna är olika, vilket de också ska vara. Högskolan har gått igenom olika faser i sin utveckling, rektorerna har haft att hantera skilda utmaningar – och de är också olika som personer. Högskolan på Gotland har haft tre rektorer – *Gunhild Beckman* (1998–2003), *Leif Borgert* (2003–2008) och *Jörgen Tholin* (2009–2012). Det har dessutom funnits två tillförordnade rektorer – *Karin Bengtsson* ledde myndigheten 2008–2009 och *Erika Sandström* höll ställningarna från hösten 2012 till samgåendet med Uppsala universitet 1 juli 2013. Högskolestyrelsen har genom åren letts av fyra personer – *Agneta Lundström* 1998–2004, *Karin Lindell* 2005–2006, *Inger Andersson* 2006–2010 och *Carin Götblad* 2010–2013.

Högskolans sista år har starkt präglats av samgåendet. Alla medarbetare har utöver sina ordinarie arbetsuppgifter också haft att hantera frågor kring samgåendet liksom osäkerheten om hur framtiden ska se ut. Icke desto mindre kan man utan överdrift säga att Högskolan på Gotland avslutar sin verksamhet storstilat med ett sista läsår då det mesta fungerat väl och där ansökningarna inför hösten är högre än någonsin. För högskolestyrelsen har frågan om samgåendet varit ständigt levande vid sidan av de andra ordinarie frågorna. Alla ledamöter har arbetat för att göra Uppsala universitet – Campus Gotland till något verkligt bra genom att ha kloka synpunkter på framtida mål och strategier och på andra förslag som lämnats på remiss. Bara att följa med i samgåendets stundtals hisnande fart har varit något av en utmaning.

Texterna i den här skriften visar att Högskolan på Gotland har en historia full av erfarenheter att ta tillvara och en organisationskultur som på många sätt är värd att värna om. Det vi – Högskolan, dess medarbetare och styrelse – hoppas på för framtiden kan sammanfattas med att vi vill behålla det som är bra och förbättra det som kan förbättras. En av ledstjärnorna i samgåendet är också att Högskolan inte ska omvandlas till en utlokaliserad miniatyrversion av Uppsala universitet, utan vara något speciellt inom universitet. På plats i Visby ska man både som student och medarbetare också fortsättningsvis möta en miljö som präglas av prestigelöshet, närhet och av tvärvetenskap i undervisning och forskning. Vi tror att det här blir bra!

Erika Sandström
Tf. rektor

Carin Götblad
Ordförande i högskolestyrelsen



Nya lärdomar från ett nytt lärosäte

*Agneta Lundström, Styrelseordförande vid
Högskolan på Gotland 1998–2004*

Det var dåvarande statssekreteraren vid utbildningsdepartementet Göran Löfdahl som ställde frågan om jag ville åta mig att vara ordförande i styrelsen för den nya Högskolan på Gotland. Göran Löfdahl var då ordförande i den organisationskommitté som hade att förbereda skapandet av ett nytt lärosäte. Redan då fick jag en ny lärdom – eftersom jag frågade om han verkligen trodde att jag skulle klara av det. Ganska barskt svarade han att han annars inte hade frågat. Den här konversationen har jag hänvisat till många gånger som mentor i mentorprogram för kvinnliga chefer, när jag påtalat förminskade i att tvivla på egen förmåga. Självt hade jag vid den tidpunkten då jag fick frågan varit myndighetschef för museikonserter i över tio år och förstås borde vetat bättre.

Denna lärdom, och de andra erfarenheter jag haft med mig som museichef och som docent i arkeologi hade jag under mina sex år som ordförande i styrelsen vid Högskolan på Gotland god nytta av. Viktigt var förstås också samarbetet med Högskolans rektor Gunhild Beckman. Med stor klokhet och kompetens lade hon grunden till Högskolans vidare utveckling som ju hade sina rötter i en tidigare organisationsform. Av egen dyrköpt erfarenhet hade jag lärt mig hur viktigt det är att styrelseordförande och verksamhetschef är helt på det klara med sina ansvarsområden. Det var mycket lätt att samarbeta med Gunhild och jag fick många goda lärdomar om Högskolans inre arbete liksom om universitets- och högskolevärlden. Styrelsen fick en intressant sammansättning från såväl lokal som nationell nivå och från både kultur och näringsliv. Jag tror att vi alla kände ett stort ansvar för utvecklingen av den nya Högskolan på Gotland.

Det kändes också bra att det i lärarkåren fanns representanter för den tidigare verksamheten sida vid sida med nyrekryterade lärare. Jag uppskattade mycket den pionjärande som fanns både bland lärare och elever. Miljön var prestigelös och man märkte inte mycket av de trätor som inte sällan kan förekomma i akademiska miljöer. Alf Henrikson har i dikten ”Med anledning av en akademisk träta” beskrivit situationen så här:

Detta säger jag dig i en klarhetens stund
bli aldrig i livet professor i Lund
det är hela din hälsa och själsfrid det gäller
bli aldrig professor i Uppsala heller
Kring kunskapens träd är det dystert att vandra
i en krets av personer som hatar varandra.

Så var det alltså inte vid Högskolan på Gotland. Staketen mellan de olika ämnesområdena var låga och jag uppskattade verkligen att man hellre samarbetade än motarbetade. En svaghet var bristen på professorer bland

lärarna, något som påverkade examinationsrättigheter och Högskolans roll i forskningsvärlden. Ett viktigt krav var naturligtvis att lärarna skulle ha forskningsbakgrund och vara disputerade och forskning pågick inom många områden. Själv kände jag bäst till forskningen inom arkeologi, men ett minne jag varmt bevarar är ett besök vid forskningsstationen i Ar där jag bland annat fick insikter i ålarnas väg till Saragassohavet.

Ett intressant inslag i Högskolans verksamhet handlade om östersjöfrågor; naturligt för Gotland som ju sedan årtusenden varit en knutpunkt i detta Nordens medelhav. Kontakterna över Östersjön var upparbetade inom arkeologin, men fanns också inom andra områden som biologi och ekonomi.

IT-utvecklingen möjliggjorde distansundervisning som kom att bli något av en specialitet för Högskolan på Gotland. Andelen distanskurser ökade stadigt när allt fler lärare såg möjligheterna och allt fler studenter fick uppkopplingar som möjliggjorde säkra kontakter med Högskolan. Själv tror jag att det finns stora fördelar med att man av olika skäl kan studera på distans, men menar att man som student missar en del av studiegemenskapen som är så viktig under studietiden. Kanske är jag lite gammalmodig i dessa mina åsikter även om IT-utvecklingen inom många områden revolutionerat mitt yrkesliv – och som pensionär också mitt privatliv.

Även om jag inte själv deltog i studentlivet vet jag att studentkåren Rindi som höll till i det gamla badhuset i Almedalen var mycket populär och snabbt blev en uppskattad samlingsplats. Däremot var bristen på studentbostäder i Visby besvärande. Det var svårt att hitta rum i Visby och bodde man långt utanför murarna blev de dåliga kommunikationerna ett stort hinder för studentlivet på campus. På plussidan står dock de fantastiskt fina lokalerna i den gamla tändsticksfabriken i hamnen. Undervisningslokaler, sammanträdesrum och tjänsterum liksom högskolerestaurangen höll allra högsta klass! I mina ögon var det fina Almedalsbiblioteket, som invigdes 2001, den härligaste lokalen. Almedalsbiblioteket var ett spännande samarbetsprojekt mellan Gotlands kommun och Högskolan på Gotland. Detta nya bibliotek innebar en integrering mellan folkbibliotek och högskolebibliotek, där man byggde vidare på en levande folkbildningstradition och samtidigt skapade ett högklassigt högskolebibliotek, ett bra exempel på hur samhällets olika behov kan tillgodoses till fromma för alla medborgare. Det nya biblioteket föregicks av en intensiv debatt i Visby där många ogillade flytten av det trångbodda Stadsbiblioteket vid Österport. Man var också orolig för att det inte skulle fungera med de hopsplagna bibliotekens olika brukare. När diskussionens vågor väl lagt sig kom dock sådana farhågor på skam och Stadsbibliotekets trogna besökare hittade vägen till Almedalsbiblioteket. Det integrerade biblioteket kom också att bli ett nationellt projekt med relevans för hela Sverige. Många intressanta tankar om detta projekt redovisades i styrelsen. Projektet finns också beskrivet i en case study av nuvarande överbibliotekarien vid Stockholms universitet, Wilhelm Widmark. Ambitionen med det integrerade biblioteket var att människor med olika informationsbehov skulle kunna mötas på en och samma plats, vilket i sin tur krävde att biblioteket skulle ha kompetens inom såväl biblioteks- som högskoleområdet. Den viktiga rollen som länk mellan det gotländska samhället och



Högskolan på Gotland skulle också innebära att Almedalsbiblioteket skulle bli en samlande och utvecklande resurs för alla öns bibliotek.

Som vanligt när man blickar bakåt tenderar man att främst minnas det positiva. Efter att ha beskrivit de många stimulerande erfarenheterna från tiden som ordförande i styrelsen för den nya Högskolan på Gotland måste jag förstås beröra de negativa sidorna. Det största bekymret var den skakiga ekonomin. Den viktigaste orsaken var att vi drogs med höga kostnader för bindande avtal med tidigare samarbetspartner, vilket genererade ett underskott varje år. I ryggsäcken med skulder låg också etableringskostnader av olika slag. Tillsammans med rektor och ekonomichef samt representanter för personalorganisationerna redovisade jag varje år på Utbildningsdepartementet vårt underskott och berättade om hur det uppstått. Jag uppskattade mycket stödet i de löpande kontakterna med dåvarande statssekreteraren Agneta Bladh.

En högskola har en viktig uppgift i att balansera mellan den regionala respektive de nationellt och internationellt motiverade verksamheten. Jag citerar gärna den dåvarande landshövdingen på Gotland, Torsten Andersson, som varit med om att bygga upp Högskolan på Gotland och som var noga med att Högskolan inte bara är till för Gotland utan är en del av det nationella högskolesystemet. Namnet på det nya självständiga lärosätet blev också Högskolan på Gotland – inte Gotlands Högskola.



HÖGSKOLAN PÅ GOTLAND
Gotland University

Högskolan på Gotland – en spännande utmaning

Gunhild Beckman, rektor vid Högskolan 1998–2003

Senvåren 1994 inbjöds jag att delta i invigningen av nya lokaler för den sedan en tid tillbaka etablerade högskoleutbildningen på Gotland. Dåvarande landshövdingen Torsten Andersson och f.d. landshövdingen Claes Elmstedt hade under flera år strategiskt och konsekvent arbetat med att skapa förutsättningar för högskoleutbildning och på sikt en högskola på Gotland. En arbetsgrupp under länsstyrelsen fick i uppdrag att köpa in utbildningar från universitet och högskolor på fastlandet. De fick även i uppdrag att bygga upp en lokalt förankrad och högkvalificerad lärarkår med uppdrag att utarbeta nya utbildningar och kurser baserade på bland annat för Gotland egna kompetensområden som arkeologi och byggnadsvård. Inköpta utbildningar såväl som egna satsningar blev med tiden i allt större behov av nya och mer ändamålsenliga lokaler.

Invigningen av de nya lokalerna förrättades en vacker försommardag 1994 av dåvarande utbildningsministern Per Unckel, på gårdsplanen utanför den nyrenoverade Maltfabriken nere vid hamnen i Visby. Maltfabriken tillsammans med den gedigna militärkasernen i området blev grunden för det nya högskoleområdet. Ett bättre och vackrare läge nere vid vattnet och Almedalen var svårt att tänka sig! Atmosfären i samband med invigningen genomsyrades av förväntningar på en egen högskola med examensrätter på kandidat- och magisternivå. Det fanns också förhoppningar om att en högskola skulle bidra till skapandet av en såväl nationell som internationell mötesplats för forskare, organisationer och politiker.

Högskolan på Gotland

Drömmar kan falna, men också bli verklighet. Några år efter invigningen av nya lokaler för högskoleutbildningen fick jag av en ren tillfällighet se att en högskola skulle inrättas på Gotland i juli 1998 och att man sökte en rektor. Varför inte! Kanske fanns det på sikt möjlighet att bygga upp en högskola där studenter kunde välja mellan att avlägga en kandidat- eller magisterexamen – eller en internationell examen, Bachelor of Arts. Mötet med Högskolan på Gotland, dess personal och studenter blev mycket positivt och inspirerande. Vilken entusiasm och arbetsglädje! Ett allmänt givmilt och positivt Gotland, en stödjande länsstyrelse, kommun och näringsliv bidrog till en positiv start. Högskolans styrelse, med dess stödjande ordförande Agneta Lundström, var också nödvändiga för att vi skulle få en rivstart.

Invigningen av Högskolan på Gotland

Den 5 september 1998 var en högtidsdag för tillskyndare av Högskolan, för medarbetare och studenter. Festligheterna började redan kvällen innan med mottagning för tillresta gäster i Bildstenshallen på Gotlands museum. På



invigningsdagens förmiddag erbjöds möjlighet att lyssna till föreläsningar av lärare i olika ämnen. Därefter bjöd landshövding Lillemor Arvidsson på lunch i residensets trädgård.

Almedalen var platsen för själva invigningsceremonin. Statssekreterare Göran Löfdahl, ordförande i organisationskommittén för inrättande av en högskola på Gotland, inledde med en bakgrundsbeskrivning. Utbildningsminister Carl Tham förrättade därefter invigningen av Högskolan och överlämnade en gåva från regeringen, två miljoner kronor till Högskolans bibliotek. Ordföranden i Svenska akademiska rektorskonferensen, rektor för Stockholms universitet Gustaf Lindecrona installerade rektor. Som symbol mottog rektor den vackra rektorskedja som sällskapet DBW (De Badande Wännerna) skänkt till Högskolan på Gotland. Efter installationen hölls tal av rektor, studentkårens ordförande Lars Tegmark, Höskolestyrelsens ordförande Agneta Lundström, landshövding Lillemor Arvidsson och kommunfullmäktiges ordförande Clas Göran Nilsson. Studentkårens fanborg och alla vackra blommor gav en stilfull inramning till de tal och musikslag som framfördes. Studentkårens ordförande Lars Tegmark poängterade den konstruktiva samverkan mellan Högskolan och Studentkåren Rindi som gav goda förutsättningar för en positiv högskoleutveckling. Jag tror att många delade dessa stora förhoppningar. Efter invigningen fanns möjlighet att delta i studenternas visning av Högskolans lokaler samt lyssna till deras berättelse om Högskolan. Rektor, styrelseordförande och studentkår mottog många lyckönskningar tillsammans med fina gåvor.

På kvällen gavs middag på P18. Gästerna möttes av hedersvakt och en smakfullt dekorerad matsal. Småborden hade namngetts efter gotländska socknar som en symbolisk markering av Högskolans relevans för hela ön. Kommunstyrelsens ordförande Jan Lundgren utbringade en skål för den nya Högskolan och flera andra lyckönskningstal hölls. Middagen avslutades med en överraskning. Utanför dörren väntade ett antal inhyrda bussar som snabbt transporterade middagsgästerna till Norderport. Där väntade stu-

denter som med facklor i händerna spred ljus i den mörka men stjärnklara kvällen. Två beridna spelmän ledde vandringen till S:t Nikolai där Staffan Scheja och två Jenny Lind-stipendiater bjöd på konsert. När konserten avslutats bjöd Högskolans restaurang på varm buljong innan alla vandrade hem i septembernatten efter en mycket minnesvärd invigningsdag.

Examensrätt

Egen examensrätt i olika ämnen blev omedelbart en av de mest centrala frågorna för Högskolan på Gotland. I samband med etablerandet erhöll Högskolan rätt att utfärda högskoleexamen, men inte kandidat- eller magisterexamen. Dessa två examina kunde endast erhållas efter ansökan och prövning av Högskoleverket. Ett gediget arbete med ansökningar påbörjades omgående. Med tiden fick Högskolan examensrättigheter i flera ämnen på såväl kandidat- som magisternivå. Högskolan fortsatte ändå att köpa in vissa utbildningar från lärosäten på fastlandet, exempelvis inom ekonomi, lärarutbildning och ingenjörutbildningar. Även om examinationsrätter saknades i dessa ämnen hade Högskolan kompetenta lärare som deltog i undervisningen och arbetet med att utveckla utbildningarna.

Problem – eller problemet med stort P

En nystartad högskola står inför många spännande utmaningar, men också inför många problem. Vissa går förhållandevis snabbt att åtgärda medan andra kan förbli olösta under lång tid. Något som kom att genomsyra Högskolans verksamhet på alla nivåer och som gav upphov till mycket oro var den dåliga ekonomin. Högskolan började sin verksamhet med ett underskott, ett arv från högskoleutbildningens tid. Studentkårens ordförande och rektor uppvaktade tidigt utbildningsdepartementet i frågan. Med oss hade vi, tyckte vi, ett väl genomarbetat förslag till hur den nya högskolan skulle kunna utvecklas och en finansieringsplan med speciell hänvisning till hur den skuld som Högskolan fått ära skulle betalas. Departementet var kallsinnigt. Högskolan skulle nog så småningom få in pengar genom kommande studenter och därmed få sin ekonomi i balans, menade man. Nyrekryterade studenter skulle på så sätt vara med och betala en gammal skuld. Våra argument hjälpte inte. De ekonomiska problemen kom att minska möjligheterna att stödja utbildningarna i deras utvecklingsfas. Det gjorde det också svårt att satsa på inköpta utbildningar – där den ganska snart nedlagda ingenjörutbildningen är ett exempel. Trots allt gnetade vi på och tack vare en förstående styrelse, ambitiösa medarbetare och duktiga studenter gick det mesta förhållandevis bra. Ekonomin förblev ett efterhängset problem under mina fem år som rektor även om våra anslag från staten ökade något genom åren. En ljusning kom under nästa rektorsperiod med ett rejält stöd till Högskolan, som man kanske kunde ha kommit med redan när lärosätet inrättades och befann sig i en tidig uppbyggnadsfas. Även om Högskolan började sin verksamhet i ekonomisk motvind fanns de som på olika sätt stödde vår spirande verksamhet, bland annat genom donationer, anslag och stipendier. Att antalet helårsstudenter ökade var naturligtvis främst glädjande för våra utbildningar, men även av vikt för Högskolans ekonomi.

En expanderande högskola och en hängiven lärarkår

Högskolan expanderade snabbt med nya kurser och program och med tiden fick allt fler ämnen examensrätt på kandidat- och magisternivå. Ett utbildningsprogram i IT-ekonomi köptes in under högskoleutbildningens tid och lockade många studenter, också från fastlandet. Därigenom bidrog programmet till etableringen av Högskolan på Gotland. Programmet utvecklades sedan vidare i samverkan med Linköpings universitet vilket bland annat gjorde det möjligt för studenter att gå vidare med forskarutbildning. Ganska snart efter etableringen skapades också program inom ekologi med tonvikt på de speciella ekologiska utmaningarna i Östersjöområdet. Andra nya utbildningsområden var Europaprogrammet, Tillämpad byggnadsvård och traditionella hantverk, Humanistprogrammet och Urban Studies med kunskapsmässig tyngdpunkt inom vetenskapsområdena humaniora och samhällsvetenskap. Flera av dessa utbildningar hade sin grund i satsningar gjorda under högskoleutbildningens tid. 2001 etablerades GAME – Gotland Art and Media Education som ett nytt utbildningsområde. Utbildningarna inom det här området kombinerade tekniska, humanistiska, samhällsvetenskapliga och konstnärliga ämnen till kurser i spelutveckling, animation, manus och produktion. Inom företagsekonomi etablerades magisterutbildningen Baltic Sea Management, som rekryterade studenter från hela östersjöområdet.

Vid sidan av programmen gavs också kurser i många olika ämnen. I arkeologi fanns tidigt både grundutbildning och påbyggnadskurser samt specialiseringar som arkeosteologi och arkeologisk visualisering. Motsvarande bredd i utbildningsutbud fanns också i etnologi, historia, konstvetenskap, kulturgeografi, byggnadsvård och biologi. Vindkraftsutbildningar var också något som etablerades under Högskolans tidiga fas, liksom kurser i ryska.

Också fortsättningsvis köpte vi in föreläsare inom vissa specialområden, men lärare på plats och anställda av Högskolan ökade stadigt. Högskolans mål var att rekrytera disputerade lärare som också kunde uppvisa goda pedagogiska meriter, och där lyckades vi väl. Ingen utbyggnad eller expansion av utbildningar är möjlig utan en kompetent, engagerad och framåtsyftande lärarkår, och en sådan fanns vid Högskolan på Gotland.

Studentkåren Rindi



Studentkåren Rindi med dess fem ordförande och dess medarbetare gav till Högskolan under min tid som rektor ett ovärderligt stöd till Högskolans utveckling såväl praktiskt som intellektuellt genom sitt arbete i olika nämnder och i Högskolestyrelsen. Utan Rindis medverkan i information om Högskolans utbildningar, dess studiesociala atmosfär och medverkan i alla våra fester och högtider hade Högskolan varit socialt fattig. Mina såväl formella som informella möten med studenter utgjorde ett stort och uppskattat stöd för mig som rektor.



Utan väl fungerande administrativa enheter – kaos

I samband med att Högskolan inrättades flyttades flertalet av de personer som arbetat med högskoleutbildning på Gotland formellt från Länsstyrelsen till Högskolan. En intensiv uppbyggnadsfas inleddes för att få till en struktur som passade en statlig högskolas alla funktioner och uppgifter. Det säger sig självt att en nystartad högskola inte kan ha alla enheter för specifika uppgifter som en stor, väletablerad högskola. Eftersom det inte heller fanns resurser till en förvaltningschef under min tid som rektor, hamnade en stor del av en förvaltningschefs uppgifter på rektor, men också på olika enheter, på prefekten och enskilda som tillsammans försökte föra skutan framåt i den ekonomiska snålblåsten.

Högskolans administrativa enheter bestod från början av rektors kansli med sekreterare/diariehandläggare, enheter för ekonomi/personal, studerandeavdelning inklusive studenthälsa samt service/intendentur. Inom något år tillkom en informationsenhet och separata enheter för ekonomi respektive personal, studenthälsovård, en internationell sekreterare och en funktion för biblioteksservice. Från början hade Högskolan bara en enda stor institution som inkluderade humaniora, samhällsvetenskap, ekonomi, IT, naturvetenskap, teknik och lärarutbildning. En prefekt, Inger Österholm, var under flera år ansvarig för allt detta under den tid då vi byggde upp nya program och kurser. 2002 medgav ekonomin en uppdelning av den stora institutionen i tre, var och en med prefekt, viceprefekt och institutionssekreterare. Vi fick då Institutionen för kultur och samhälle, Institutionen för naturvetenskap och teknik samt Institutionen för samhällsvetenskap, informatik och lärande. Därutöver inrättades enheten för konst och nya medier under ledning av prorektor. Dessa tre institutioner och en enhet, samt andra separata enheter för forskning och utvecklingsprojekt, öppnade nya möjligheter för en allt snabbare expansion av Högskolan. Innova, som inrättades redan under högskoleutbildningens tid utvecklades snabbt till en organisation som stödde kontakterna mellan det gotländska näringslivet och studenter på

Högskolan. Alla bidrog på ett mirakulöst sätt till att få allt att fungera. Min stora, stora uppskattning till er alla! Våren 2003, några månader innan jag slutade som rektor, kunde Högskolan välkomna sin första förvaltningschef, ett stort lyft för Högskolan och dess fortsatta expansionsmöjligheter under en central administrativ ledning.

Distansutbildning – flexibelt lärande

Viss distansutbildning fanns via Stockholms universitet och KTH redan på högskoleutbildningens tid. Utökad IT-utbildning och intresserad personal på Högskolan lade sedan grunden för den snabba utvecklingen av distansutbildning. Distansutbildningen erbjöd en ny och spännande utmaning, och var en utbildningsform som väckte nya frågor kring pedagogik och examination. Inom några år blev det självklart att kunna bedriva studier såväl på plats i Visby som på distans. En målsättning var att kurserna skulle kunna läsas oberoende av tid och rum, alltså på den tid och på den plats som passade den enskilde studenten bäst. Högskolan arbetade också med utvecklingen av nya undervisningsmetoder, vilket ökade intresset hos både lärare och studenter. Hösten 2001 erbjöds 15 kurser på distans. När jag slutade sommaren 2003 var antalet distanskurser för höstterminen närmare 60.

Liberal Arts Education – innan vi använde begreppet

När jag i juni 1994 visades runt lokalerna för högskoleutbildningen på Gotland återvände jag i tanken till mina inspirerande år på college i USA, en utbildning med både bredd och djup, avslutad med en Bachelor of Arts. Jag funderade över om en blivande högskola på Gotland skulle kunna utgöra grunden för en internationell collegeutbildning, exempelvis i samverkan med universiteten i Stockholm, Uppsala, Linköping och Lund – och med internationellt framstående lärosäten som samarbetspartners? Under min tid som rektor talade vi inte om Liberal Arts Education men tanken fanns hos mig.

Högskolan på Gotland kom så småningom att satsa på Liberal Education, något min efterträdare Leif Borgert skriver om i sitt avsnitt i den här skriften. Jag har också noterat att Uppsala universitet har visat intresse för tanken och med start hösten 2013 sätts ett kandidatprogram i Liberal Arts. I Sverige har det varit svårt att få grepp om värdet av bred men också djup utbildning. I dagens debatt framhävs framförallt vikten av att utbildningar är anpassade till arbetsmarknadens behov så att studenterna snabbt kan komma ut i arbetslivet. Värdet av att läsa kurser utan omedelbar nytta för yrkeslivet ifrågasätts. Jag menar att det i en alltmer internationaliserad värld krävs inte bara expertkunskap inom ett specifikt område utan också fördjupade allmänkunskaper inte minst för ökad förståelse folk emellan.

Läser man CV för internationella chefer inom näringslivet finner man ofta att de i sin grundutbildning har en Bachelor of Arts, inte sällan i humaniora eller filosofi, innan de gått vidare till en specialiserad utbildning. För egen del kan jag med facit i hand konstatera att min utbildning gav mig en gedigen kunskap om allt från antikens historia, via litteratur och filosofi till DNA-molekylens struktur. Det var en utmärkt bas för mina fortsatta studier inom läkarvetenskapen och min fortsatta forskning.



På min tid som rektor drömde jag om att kunna utveckla och erbjuda en internationell collegeutbildning på Gotland, i hjärtat av Östersjön, bland annat i samverkan med Uppsala universitet. Nu går Högskolan på Gotland upp i Uppsala universitet och möjligheterna att erbjuda studenterna en sådan utbildning kanske kan förverkligas!

Forskning – forskarutbildning

Forskning och forskarutbildning sågs från början som en viktig del av Högskolans utveckling. De flesta av våra lektorer hade egna forskningsanslag. Flera deltog i projekt i samverkan med kollegor vid lärosäten på fastlandet eller utomlands. Denna samverkan möjliggjorde för studenter att antas till forskarutbildning vid andra universitet men ändå ha huvuddelen av sin verksamhet vid Högskolan på Gotland.

När högskolan inrättades fanns redan en mycket intressant och väletablerad forskningsenhet – Centrum för Östersjöstudier, etablerad under högskoleutbildningens tid. Detta centrum knöts till Högskolan som en egen enhet, huvudsakligen finansierad av forskningsanslag. Centrum för Östersjöstudier arbetade med samverkan kring olika forskningsprojekt och vetenskapliga konferenser tillsammans med forskare vid universitet och högskolor kring Östersjön. Ett bevis på uppskattning av verksamheten var Riksbankens Jubileumsfond stora ekonomiska stöd till projektet *Kulturkrock eller kompromiss* som drevs av historikern Nils Blomkvist. Andra sådana exempel på framgångsrik forskning vid Högskolan är kulturgeografen Dan Carlssons arbete med utgrävningar av den vikingatida hamnen i Fröjel, som bland annat fick genomslag i en artikel i *Scientific American*, och arkeologen Göran Burenhults uppdrag att anordna en stor internationell konferens på temat dokumentation, analys och visualisering av arkeologiskt material med deltagare från över 40 länder. Inom området ekologi fick Kjell Larsson motta ett stipendium från Hans Majestät Konungen för betydelsefull forskning inom området biologisk mångfald. Listan skulle kunna göras betydligt längre, men dessa får utgöra bevis på att man kan ha högkvalitativa forskningsmiljöer även på mindre högskolor.



Samverkan med det omgivande samhället

Högskolans tredje uppgift är samverkan med det omgivande samhället. *Innova Gotland* inrättades redan under högskoleutbildningens tid och blev sedan Högskolans länk till näringslivet. Innovas två huvuduppgifter kan kort sammanfattas som att hjälpa studenter att få en bra kontakt med det gotländska näringslivet och omvänt få förståelse från näringslivet för att Högskolan och dess studenter utgör naturliga samarbetspartners. Innova stöttade också initiativrika studenter som ville starta egna företag under sin studietid, något som flera studenter gjorde. Innova Gotlands utmärkelse Årets samverkanslärare delades ut första gången 2002, till Dan Carlsson, lektor i samhällsgeografi. Därefter blev priset en årligen återkommande och uppskattad utmärkelse.

Också vid sidan av näringslivet var Högskolans medarbetare aktiva i kontakterna med det omgivande samhället. Utöver evenemang på plats i lokalerna, som öppna föreläsningar och seminarier, var många medarbetare aktiva i föreningsliv och i samarbetsorgan i kommun och landsting.

Högskolan – en central mötesplats på Gotland, i hjärtat av Östersjön

Gotland har sedan mycket länge varit en nationell och internationell mötesplats. Högskolan blev omgående en intressant samverkanspartner för anordnande av möten och konferenser och en mental mötesplats för utbyte av tankar och idéer inom olika områden. Några exempel på samverkansarrangemang under Högskolans första år:

Internationellt säkerhetspolitiskt seminarium hösten 1998 i samverkan med Utrikespolitiska institutet.

Technet Baltic Telemedicine International Medical Care Networks. En konferens i samverkan med Armed Forces Communications and Electronic Association (AFCEA), 1999.

Möte mellan grekcyprioter och turkcyprioter i samverkan med Litterära yrkesutövares samarbetsnämnd (KLYS) och UNESCO, 1999.

”Disarming history”, som var ett samarrangemang med UNESCO och Östersjöns författar- och översättarcentrum i Visby. Mötet var en del av ett större projekt som syftade till att främja samarbete och tolerans mellan folken i forna Jugoslavien, 2000.

Invigning 2001 av Gotland Interactive Park (GIP) med Östersjöns konstcenter, en mötesplats för internationell samverkan i östersjöområdet och Högskolan.

CREST (Scientific and Technical Research Committee). EU-möte i Visby i maj 2001. Presentation av Högskolan på Gotland och dess visioner samt diskussion kring högre utbildning i EU.

Utbildning för studenter och journalister från Kaliningrad. Högskolan erhöll under tre somrar finansiellt stöd från UD för att anordna utbildning kring EU-frågor. Ett år deltog även journalister under en del av utbildningen på tre veckor.

Dessa exempel visar på den rivstart Högskolan gjorde som uppskattad mötesplats. Förutom nämnda exempel förekom kontinuerligt internationella konferenser och möten inom olika områden med utbyten av tankar och idéer och samverkan kring olika forskningsprojekt. Alla dessa kontakter utgjorde en viktig del i Högskolans ambition att skapa en stimulerande och kreativ miljö till gagn för såväl lärare som studenter och andra intresserade.

Högskolan växer – dags för nya lokaler

Fler studenter, fler utbildningar, fler lärare och en expanderande administration – behovet av ytterligare lokaler ökade snabbt och var nödvändigt att tillfredsställa för att tillvarata Högskolans utvecklingspotential. År 2000 fick Högskolan tillgång till nyrenoverade lokaler i Donnerska huset vid Donners plats. I huset byggdes ett auditorium som gjorde det möjligt att sända och ta emot föreläsningar från andra håll, och med möjlighet för studenterna att interagera med föreläsare som inte var på plats. I Donnerska huset inrättades också ett arkeologiskt laboratorium. Högskolans entré och matsal byggdes ut. Vi fick därmed en välkomnande och trevlig entré med reception och restaurang i anslutning.

Det lilla biblioteket var i stort behov av nya lokaler. Efter långvariga diskussioner och arg debatt i media enades Högskolan och Gotlands kommun om att gå samman i ett gemensamt bibliotek i Almedalen. Almedalsbiblioteket invigdes av högskolestyrelsens ordförande Agneta Lundström 2002 och visade sig snart vara en mycket lyckad satsning. I biblioteket inrättades också lokaler för föreläsningar, grupprum och en stor konferenslokal i anslutning till café och läsavdelning med tillgång till tidskrifter och dagstidningar.

Behovet av ett laboratorium för att kunna utföra DNA-analyser blev allt mer påträngande, särskilt för arkeologerna men också för studenter och forskare i biologi. Genom ett generöst stöd från sällskapet DBW kunde ett DNA-labb invigas våren 2003.



Det planerades för en ny byggnad för både kontor, föreläsningssalar och studentervice. Uppförandet av en kongresshall granne med Högskolan sågs också som en kommande tillgång i och med möjligheterna att anordna större konferenser.

Erkännanden

Den nyetablerade Högskolan på Gotland fick under sina första år många bevis på uppskattning från företrädare för regering och riksdag, internationella besökare, företrädare för olika intressen på ön och besökare från andra universitet och högskolor. Det var inte bara ros, men många kreativa diskussioner fördes, varav flera till gagn för Högskolans fortsatta utveckling. Viktigast var emellertid studenternas många positiva omdömen om sina utbildningar, lärare, studentervice och den kreativa miljön.

Omkring år 2000 gjordes ett antal så kallade rankingar av universitet och högskolor i Sverige, och i dessa fick Högskolan på Gotland goda resultat. På *Moderna Tidens* lista över Sveriges universitet och högskolor 1999 kom Högskolan på Gotland på plats åtta. Fyra ämnen hade bedömts; arkeologi, etnologi, historia och konstvetenskap. Bedömningen gjordes utifrån fyra olika kategorier – status, attraktion (söktryck), resurser (pedagogiska resurser och akademisk nivå) samt prestation. Tidningen *Studentliv* rankade 1999 Sveriges studentkommuner. I bedömningen hade man betygssatt kategorier som kontakt mellan kommun och studentkår, bostäder, barnomsorg, sommarjobb, kommunikationer samt kultur och fritid. Gotland kom på sjunde plats av 35. Högskoleverkets stora undersökning av landets universitet och högskolor, *Studentspegeln 2002*, kom med många glada besked i sin rapport. Inom områden som lärarstöd, lärarsamtal och omdöme om lärare och övrig personal kom Högskolan i topp bland alla universitet och högskolor. Högskolan fick även många fina placeringar inom olika utbildningsområden. Listan kan göras längre, men låt mig avsluta med Rindis kårvalsdeltagande som 1999 var 34% av studenterna och 2000 47%. Ingen annan studentkår har kommit i närheten av dessa siffror.

Mål och riktlinjer

Under min tid som rektor utvecklades ett antal mål och riktlinjer för Högskolan på Gotland. Dessa tolv mål fastställdes av Högskolestyrelsen 2000

Högskolan på Gotland skall:

Ge en utbildning av hög kvalitet med ett flexibelt och aktivt lärande i en stimulerande studiesocial miljö.

Rekrytera kvalificerade lärare. För anställning som lektor skall – om det inte finns synnerliga skäl – krävas doktorsexamen, dokumenterad pedagogisk skicklighet och goda forskningsmeriter.

Verka för breddad rekrytering av studenter, bland annat genom att aktivt samarbeta med skolväsendet.

Utveckla en forskning av hög kvalitet med tillvaratagande av Gotlands och Östersjöområdets speciella förutsättningar.

Samverka med samhälle och näringsliv och därvid utgå från den ömsesidiga nyttan och regionens behov.

Aktivt stimulera ett långsiktigt internationellt utbyte för studenter, lärare och forskare och andra inom Högskolan.

Föra en personalpolitik som är byggd på hänsyn och respekt för individens integritet och aktivt verka för jämställdhet.

Ha en tydlig miljöprofil och utforma sin verksamhet med hänsyn till kraven på långsiktig ekologisk hållbarhet.

Bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete för att följa upp, vidareutveckla och förbättra alla delar av verksamheten.

Utnyttja IT som ett instrument för utvecklingen av alla delar av Högskolans verksamhet. Alla högskolans studenter – oavsett ämnesinriktning – skall erbjudas en kvalificerad IT-utbildning.

Utveckla biblioteket till en central del av Högskolans utbildning, forskning och samverka med samhället och utnyttja de unika möjligheter som de kulturella centrumbildningarna i samverka med folkbiblioteket kommer att ge i det nya Almedalsbiblioteket.

Utforma Högskolans lokaler så att de underlättar flexibla undervisningsformer och stimulerar de anställdas och studenternas arbete genom att erbjuda en vacker och traditionsrik miljö. Ett sammanhållet högskoleområde, Campus, skall utformas så att möten mellan människor gynnas.

Campus Gotland

Högskolan på Gotland firar nu samgåendet med Uppsala universitet och blir från 1 juli 2013 Uppsala universitet – Campus Gotland. Denna samverkan mellan det stora utbildnings- och forskningscentrum som Uppsala universitet är öppnar nya möjligheter och nya utmaningar för studenter, lärare, forskare och övrig personal från den ”gamla” Högskolan på Gotland. Jag tror att flera av de mål som fanns på min tid fortfarande är giltiga och kommer att vara viktiga också i samgåendet med det nya lärosätet – som samtidigt säkert kommer att fortsätta att vidareutveckla verksamheten och sätta nya mål.

Hur utbildningsutbudet på Campus Gotland kommer att se ut får framtiden utvisa. Mina förhoppningar är höga och jag ser mycket positivt på samgåendet. Det är dock min stora förhoppning att det som kännetecknade den lilla högskolan under min tid som rektor lever vidare. Jag tänker då närmast på alla tillfällen till spontana möten, kontakter och diskussioner mellan studenter och mellan anställda och mellan studenter och anställda, framförallt mellan studenter och lärare. Dessa möten skapade en atmosfär av social gemenskap, för kreativitet och initiativrikedom som bäddade för intellektuell stimulans och utveckling. Jag önskar Uppsala universitet och Campus Gotland lycka och välgång! Framför mig ser jag ett aktivt Campus Gotland där speciella förutsättningar från uppbyggnadsfasen tas tillvara och vidareutvecklas och att Campus Gotland får förbli en central mötesplats till glädje för Uppsala universitet.

STUDENTCENTR


Högskolan på Gotland
Gotland University

Högskola söker sin roll – en personlig betraktelse

Leif Borgert, rektor vid Högskolan på Gotland 2003–2008

På flyget

Det är en april dag 2003. Jag sitter på flyget till Kalmar. Kvinnan i stolen bredvid presenterar sig som tillförordnad rektor för Högskolan på Gotland. Det hörs på dialekten. Det visar sig att vi har samma resmål, ett möte med förbunds församlingen i Sveriges Universitets- och Högskoleförbund (SUHF). Jag säger inte mycket under resan. Hon pratar entusiastiskt om något hon kallar Nisseviken och om en unik högskola. Plötsligt har jag lovat att lämna in en intresseanmälan till den vakanta rektorsplatsen.

Det var en förmån att samarbeta med Inger Österholm under några år, innan hon rycktes bort av sjukdom. Hon lärde mig mycket om arkeologins väsen, om det märkvärdiga med "fältet" och att man skulle tala med respekt om Hemse. Där bodde hon med sin man, förre rektorn vid folkhögskolan, och i fritidshuset i Nisseviken. Det var Östersjöns, bildningens och mänsklighetens centrum.

En stor del av Ingers hjärta upptogs av Högskolan på Gotland. Hon symboliserar några av de personliga kvaliteter jag mött hos medarbetare i Högskolan, framför allt en obändig energi, som bidrar till att genomföra till synes omöjliga projekt. Och det behövs. Högskolan på Gotland är en fascinerande omöjlighet.

Den öppna högskolan

Det närmar sig slutet på mitt rektorsuppdrag vid Högskolan Dalarna. Under sex år har jag medverkat i det skede, som i högskolepolitiken går under benämningen "Den öppna högskolan". Regeringsuppdraget till lärosätena är att verka för breddad rekrytering, att stimulera människor från studieovana miljöer till högskolestudier för en framtida yrkeskarriär. Målet är att 50 % av en årskull ska ha påbörjat studier före 25 års ålder.

Inom industrin har man länge insett värdet av investeringar. Satsningar i ny teknologi förväntas ge framtida affärsmöjligheter. Samhället investerar på motsvarande sätt i infrastruktur. Man bygger ut vägar, järnvägar och bredband för att underlätta kommunikation mellan människor och regioner. Idégivarna till 1977 års högskolereform ville också genom högre utbildning utveckla en kunskapens infrastruktur. Tanken var att en högre utbildningsnivå hos befolkningen skulle bidra till nya perspektiv och idéer, i förlängning till företagsamhet och samhällsutveckling.

Vid ingången av 2000-talet har detta återigen blivit aktuellt. Många antar utmaningen och utbildar sig som aldrig förr. Antalet studenter växer till över 300 000. Expansionen innebär samtidigt en påfrestning på lärosätena. Lärare sliter hårt och ekonomin ansträngs. Man löser problemen genom att

ta lärdomar från industrin. Stordrift och rationalisering leder till en standardisering av utbildningsutbudet samtidigt som kretsen av studenter blir mer heterogen. Högskolorna börjar likna utbildningsfabriker.

Människor behöver breda kompetenser för att klara av framtidens arbetsliv. Det verkar emellertid som att svensk högskola utvecklas åt det motsatta hållet. Utbildningarna blir mer specialiserade, smala. Det är frustrerande. Då väcks mitt intresse för en utbildningsform, som tycks förena utvecklingen av specialistkunskande med vidgade perspektiv på människa, natur och samhälle.

Ett lockande alternativ

Högskoleverket anordnar resor för att ge rektorer möjlighet att lära känna andra akademiska miljöer som inspiration för det egna lärosätets utveckling. Vid sekelskiftet får jag under studiebesök i USA bekanta mig med några mindre högsolor, som tillämpar den pedagogiska strategin Liberal Education. Den utgår från idén om studentens och lärarens eget ansvar samtidigt som den betonar värdet av bildning och breda kunskaper som bas för specialinriktning i studierna. Utbildningen byggs på ett delvis styrt val av kurser för att nå insikter i olika sätt att se på världen. I den senare delen av studierna sker en fördjupning inom ett huvudområde, eller ”major” som den amerikanska beteckningen är. Studenten banar successivt sin egen utbildningsväg i stället för att följa ett i förväg uppgjort program.

Lärarens roll är framför allt handledarens och kurserna i högskolans utbud är snarare sprungna ur lärarnas engagemang, specialintressen och ambitioner än ur beställningar för att passa in i en färdig struktur. Pedagogiken bygger på samtal, aktivitet och reflektion. Mötet mellan lärare och student är centralt. Studenten får regelbunden träning i grundläggande färdigheter i att skriva, tala, kommunicera, leda och samarbeta. En särskilt viktig del i lärandet är studentens engagemang i kultur- och samhällsliv. Det kan vara konst, musik, idrott och teater och återkommande skarpa projekt för problemlösning i företag och förvaltning. Arbetsformerna liknar arbetslivets och stimulerar företagsamhet. Företrädare för näringslivet deltar aktivt i högskolans inre liv.

Liberal Education ger studenten generella färdigheter och kompetens för en framtid med många valmöjligheter. Det är en idé om utveckling av studentens intellektuella, etiska och kulturella förmågor. Det är också en idé om att återvinna de grundläggande krafterna i lärandet: lusten och nyfikenheten. Detta sker i en läromiljö för huvud, hand och hjärta. En högskola för hela studenten.

Under min tid som rektor för Högskolan Dalarna har jag försökt att bidra till en utveckling inspirerad av Liberal Education-traditionen. Det har mött intresse hos studenter och lärare, men också skepsis. Det visar sig att kulturskillnader mellan olika delar av verksamheten ofta leder till motstånd mot radikala förändringar. Det har tidigare yttrat sig i en tveksamhet inför idéer om småskalighet och tvärvetenskapligt grundad forskning. Nu möter propåer om en annorlunda pedagogik liknande reaktioner.

Det är framför allt utsikterna att pröva Liberal Education i full skala som blir avgörande för att jag tackar ja till uppdraget som rektor för Högskolan på Gotland.

Utomlands

Jag landar i Visby på sensommaren 2003, med förväntan och en viss oro. Den senare har inte med Högskolan att göra, utan med själva platsen. Som inlandsbo är jag van att se stranden på andra sidan sjön. Det inger trygghet, också en känsla av frihet. Här är det bara horisonten som skymtar och det för mig okända havet.

Å andra sidan kan jag inte annat än bli betagen. Jag tar en kvälls promenad vid ringmuren och njuter av solnedgången över Östersjön. Jag går igenom innerstaden och tänker att det inte finns två hus som är likadana. Varje byggnad har sin egen historia. Sällan har beteckningen Världsarv passat bättre än här. Säkert har många turistchef på fastlandet anledning att vara avundsjuk på Gotland. Alla svenskar tycks ha en relation till ön och kan berätta om sommarvistelser på Fårö, i Ljugarn eller med Hoburgsgubben inom synhåll. Nu ska detta bli min arbetsplats. Det känns som ett äventyr. Senare kommer jag att möta studenter, som säger: "Jag hade tänkt att plugga utomlands, men vågade inte riktigt. Då blev det Gotland."

Jag lär mig snart att mänskligheten består av gotlänningar och fastlänningar. Den senare kategorin är liktydig med "resten av världen". Under mina fem år på Gotland kommer jag att kalla mig "helgfastlänning" för att antyda att det möjligen finns flera arter i människosläktet.





En dag träffar jag en person, som frågar ”Var på Gotland är du född?” Det har nog att göra med att våra språkmelodier liknar varandra. Kanske också att vi har andra likheter, till exempel en inbyggd misstänksamhet mot överheten, var den nu kan befinna sig. Ibland i Stockholm. Frågan är trevlig att få. Jag börjar känna mig hemmastadd.

Högskolan – kultur och kulturer

Det har funnits högskoleutbildning på Gotland sedan 1970-talet, till en början med stöd av universitet och högskolor på det svenska fastlandet. Det kallades Gotlandsmodellen – samverkan för kvalitet. Det internationella perspektivet var en av grundidéerna. Kontakter österut etablerades tidigt. År 1998 etableras Högskolan på Gotland som en del av det svenska högskole-systemet.

Högskolan på Gotland är alltså ett ungt och för svenska förhållanden litet lärosäte. Under 2003 erbjuds utbildning för ca 3 500 studenter (1 700 helårsstudenter). Drygt 40 % av dem väljer studier över nätet. Högskolan har 170 anställda och omsätter 125 miljoner kronor. Fem år gammal är den en av Gotlands största arbetsplatser.

Placeringen kan inte vara mer smakfull. Vid hamnen, Almedalen och med det integrerade biblioteket som länk mellan stat och kommun. Högskolan är inhytt i ombyggda industrilokaler, som påminner om malt- och tändstickstillverkning, militär verksamhet m.m. Studenterna har ett före detta badhus till sitt förfogande där de etablerat en kår, stilenligt kallad Rindi efter Gotlands landskapsväxt. Allt på gångavstånd. Jag lär mig snart att det är lätt att komma för tidigt till möten i Visby. Man överskattar restiden.

Gotland är mättat med kultur. Det smittar också av sig på Högskolan. Under sommaren förvandlas den till ett centrum för kammarmusikalisk utbildning, då pianoprofessor Staffan Scheja och hans kollegor håller Master

Class med unga instrumentalister från världens alla hörn. De mest framstående får medverka i hans årliga festival i S:t Nikolai ruin. Jag har själv stått på podiet i ruinen för att installeras som högskolerektor, så jag vet mycket väl vad som menas med PR-uttrycket ”Det magiska Gotland”.

Småskaligheten och vanan att samarbeta med andra lärosäten gör att Högskolan kan forma attraktiva kombinationer av teknik, humaniora, naturvetenskap, ekonomi och konst. Ur detta kommer program om spelutveckling, design och konstruktion, byggnadsvård och traditionella hantverk, ekonomiska informationssystem, hållbar utveckling etc. Det inre livet i Högskolan präglas av kulturmöten, både i student- och lärarkretsarna. Det går inte alltid smärtfritt, men är sällan långtråkigt.

Mötet med mina medarbetare i Högskolan är uppmuntrande. Flera av lärarna berättar att de valt Högskolan på Gotland för möjligheten att göra något annorlunda, och utsikterna att sådant kan genomföras inom rimlig tid. Det här är det närmaste jag någonsin har kommit en ”lärande miljö”. Utgångspunkten är föredömlig.

Gotlandspaketet

De första årens utveckling inom Högskolan på Gotland har kännetecknats av sådant som man vanligtvis ser hos nystartade företag: idéer, entusiasm, improvisation, framgång och misslyckanden samt konstant knappa resurser. Nu ökar studenttillströmningen, men det är fortfarande svårt att se hur en ekonomisk balans ska uppnås. Myndighetskapitalet är negativt och måste återställas. En informell överenskommelse med regeringskansliet ger några få års respit, men inte mer.

Förre näringsministern Thage G. Peterson har som regeringens utsände uppdraget att föreslå åtgärder för Gotlands utveckling. Han rekommenderar en ”fördubbling” av Högskolan. Detta konkretiseras 2004 i regeringens Gotlandspaket, som antyder möjligheter att expandera till det dubbla studentantalet under en tioårsperiod, men det beror självklart på om Högskolan kan attrahera nya studenter.

Under en period är expansion den främsta utgångspunkten för arbetet med att konsolidera verksamhet och ekonomi. Det ligger nära tillhands mot bakgrund av det rådande systemet för resurstilldelning, där ersättningen till Högskolan är direkt beroende av antalet studenter. För låga volymer ger inte tillräckligt stort resurstillskott för att täcka alla krav som Högskolan ställs inför. Utbildningsutbudet byggs därför ut med nya program och kurser. Antalet helårsstudenter når 2 300 under 2005. Året därpå minskar dock studenttillströmningen, särskilt till program och kurser vid campus. Detta sker samtidigt som värdet av högskoleutbildning börjar ifrågasättas i den allmänna samhällsdebatten. I media får vi höra talas om den biokemiskt skolade akademikern som kör glassbil.

Idén om expansion visar sig efterhand alltför bräcklig som grund för Högskolans utveckling. Frågan väcks allt oftare om man i stället kan finna andra, mer fruktbara, vägar. Vad vill studenterna? Och arbetslivet? Och vad kan omsättas i en praktisk och ekonomiskt hållbar strategi?

Nätets högskola

När jag kommer till Gotland är jag ganska ambivalent till studier via Internet. Det har säkert att göra med att min egen erfarenhet som lärare vunnits inom företagsekonomi, ett ämne som inte gjort sig känt för att utveckla kurser med distanspedagogik. Jag får snart anledning att ändra uppfattning när jag ser hur pedagogiken tillämpas inom Högskolan på Gotland, bland annat inom kurserna i konstvetenskap. Den stimulerar både skrivande och diskussion. Studenten blir både sedd och hörd. Kontakten mellan lärare och studenter kan utvecklas på ett föredömligt sätt. Insikterna om detta får mig senare att skriva ett debattinlägg i Högskoleverkets "Nyheter & Debatt" till försvar för nätbaserad utbildning.

Utvecklingen har gått med rasande fart sedan dess. Idag förs en seriös diskussion om "Nästa Generations Lärande" där Internet ger möjligheter till studier oberoende av tid och rum på ett sätt som vi tills helt nyligen inte kunde föreställa oss. De tidiga erfarenheterna från Högskolan på Gotland har varit klart pådrivande i denna utveckling. Nu samarbetar man med Högskolan Dalarna och Mittuniversitetet för att stimulera forskning om morgondagens lärande.

Under några år i början av 2000-talet är det ökade antalet studenter i nätutbildning avgörande för möjligheten att åstadkomma ekonomisk balans i Högskolan. År 2005 är mer än hälften av studenterna engagerade i nätkurser, unikt i den svenska högskolevärlden. Utvecklingen motsvaras tyvärr inte av en motsvarande expansion av verksamheten på campus, och detta blir ännu en anledning till att förädla upplevelsen av att studera på plats i Visby.

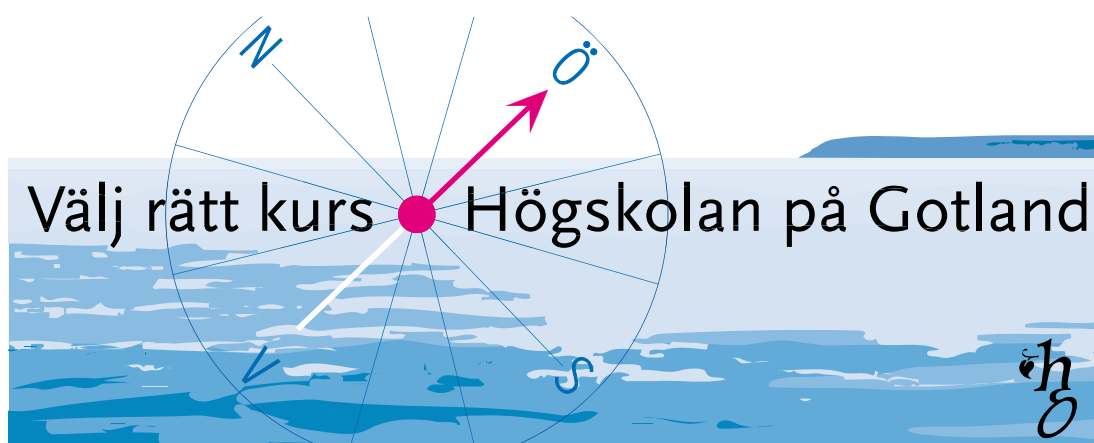
Mötesplats Östersjön

Den svenska högskoledebatten domineras under början av 2000-talet av frågan om struktur och rollfördelning. Universitetskanslern lanserar parollen "profilering och samverkan" som grund för högskolesektorns utveckling. Detta präglar också utvecklingsarbetet inom Högskolan på Gotland. Ett brett rådslag äger rum under 2004 och leder fram till ett dokument med rubriken "Mötesplats Östersjön", en vision med horisonten fem år framåt.

Visionen beskriver främst en högskola, som utnyttjar sin småskalighet för gränsöverskridande forskning och utbildning och vilka konsekvenser detta har för lärare, studenter och andra aktörer i Högskolan. Högskolans geografiska läge får bilda grund för en fokusering på innehållet:

Vi finns i Östersjöregionen. Vi drar nytta av dess förutsättningar: läget, naturen, historien, kulturen. Vi främjar handel och kulturutbyte över EU:s innanhav genom att vara en partner i utbildning, forskning och företagande. Utvecklingen i denna region är vår angelägenhet.

Det är fortfarande expansion som gäller, nu med inriktning på Östersjöregionen. Högskolan har sedan länge ett utvecklat samarbete med lärosäten i Ryssland och i Baltikum, men att förverkliga visionen visar sig ändå vara en utmaning. Det förutsätter goda kommunikationer, och ur den synvinkeln ter sig ett ökat samspel med länderna österut inte lika tilltalande. Högskolans omvärldskonsult uttrycker sig drastiskt: "Gotland är visserligen navet



i havet, men ännu saknas ekrar.” Det ekonomiska läget är också svårt och medger inga större satsningar.

En enkät till Högskolans studenter pekar på utvecklingsbehov framför allt när det gäller boende och studiemiljö i Visby. Då introduceras en utbildningsmodell, som så småningom ska väcka entusiasm, inte bara på Gotland.

Interdisciplinärt lärande

Det är 2005. Inom Högskolan pågår ett projekt – *Strategi 05* – med uppgift att se över utbildningsutbudet. Under ett möte i april berättar jag om en pedagogisk plan, som jag lärt känna vid The University of Hartford i Connecticut, USA.

Planen kallas ”All-University Curriculum” och går ut på att stimulera interdisciplinärt lärande hos studenterna genom att de får välja ett antal kurser från fem övergripande teman. Varje kurs fokuserar dessutom på att utveckla åtminstone två akademiska färdigheter, till exempel muntlig och skriftlig kommunikation, kritiskt tänkande och problemlösning, socialt samspel, identifiering av värderingar samt medborgerligt ansvar. Studenterna väljer minst fyra kurser, en från vart och ett av de teman, som ligger längst från huvudinriktningen i de egna studierna.

Idén väcker intresse i Högskolan och diskuteras livligt i olika forum. Någon börjar tala om ”skyttelmodellen”. Precis som skytteln i vävstolen går fram och tillbaka över väven utvecklas studenten genom perspektivbyten. Ett konkret steg i denna riktning tas några år senare genom den högskolegemensamma kursen *Hållbar utveckling*, som engagerar studenter och lärare från flera utbildningsprogram och ämnesavdelningar. Utvärderingen av kursen visar att det interdisciplinära lärandet kan erbjuda spännande möten mellan akademiska perspektiv men att det också förutsätter en kulturförändring både i student- och lärarkretsen. Nyfikenheten på att lära från det som finns utanför måste bli lika stark som drivkraften att borra djupare i det egna kunskapsreviret.

Östersjöperspektivet kombineras nu med ett perspektiv, som sätter studentens framtid i centrum. Att förverkliga dessa ambitioner kräver dock ekonomiska resurser, som ännu inte finns.

Arbetslivsrelevans

Vid ingången av 2006 är Högskolans ekonomi fortfarande ansträngd. På det nationella planet stagnerar intresset för högskolestudier och rekryteringen av studenter till Högskolan sviktar. Detta gäller särskilt campusförlagda utbildningar. Att ta steget att bege sig till Gotland för studier tycks vara svårare än man kan tro. Utsikterna att nå ekonomisk balans genom expansion är nu ytterst begränsade. Andra åtgärder krävs. Högskolans organisation förändras för att tydliggöra ansvarsfördelning och öka kommunikationsytan mellan ledning och lärare. Policier och rutiner utvecklas. En besparingsplan sjösätts och lägger under en tid sordin på arbetsklimatet i Högskolan. Det visar sig dock att planen är nödvändig för att möjliggöra en dialog med regeringskansliet om den fortsatta utvecklingen.

Högskolan är beroende av förtroende och stöd från andra delar av samhället, framför allt från regionala aktörer. Förväntningarna på den "egna" högskolan som garant för öns utveckling är ofta mycket stora – och framför allt disparata – och det behövs inte mycket för att väcka besvikelse. När landshövdingen samlar företrädare för hembygdsrörelsen får jag tillfälle att fråga vad Högskolan kan göra för dem. "Vi kan räfsa kvist, men int' fylla i blanketta", blev ett av svaren. Högskolan som lots i EU-världen? Det är kanske inte vårt primära uppdrag.

Inom Högskolan aktualiseras problemet med att gotlänningar inte varit särskilt benägna att ägna sig åt högre studier. Under 2004 startas projektet "Högskolerekrytering på Gotland" med aktiviteter för att stödja studenten före, under och efter tiden i Högskolan. Bland annat etableras en närmare relation mellan Högskolan och gymnasiet. Projektet visar sig bli mycket framgångsrikt. Gotlänningarna upptäcker möjligheterna och avancerar från 21:a till 14:e plats i länslistan för övergång till högre studier före 25 års ålder. Öns högskola fungerar i detta fall som en förebild och inspiratör för såväl gymnasieelever som vuxna med ambitioner till fortsatt lärande. Företagsledare på Gotland vittnar om värdet av Högskolan som bas för kompetensförsörjning.

Frågan om högskolestudenternas etablering i arbetslivet kommer i fokus för strategiarbetet. I EU-sammanhang börjar man tala om "anställningsbarhet" som ett kriterium på kvalitet i högre utbildning. Uttrycket blir omdebatterat i Sverige, eftersom det anses bidra till kortsiktigt tänkande. I stället för att ideligen lägga ner och starta nya program för att finna den rätta mixen i utbudet sett utifrån arbetslivets näraliggande krav, lanserar Högskolan uttrycket "arbetslivsrelevans" som kriterium för utveckling av hela grundutbildningen. Ett samarbete inleds med TCO, som på ett nationellt plan pläderar för långsiktighet i högskolepolitiken. Att utbilda för en okänd framtid blir den gemensamma nämnaren.

Idén med arbetslivsrelevans är att genom olika pedagogiska former bidra till att studenten får förbereda sig för ett kommande arbetsliv under hela högskoletiden, inte bara under ett avgränsat skede i praktik eller examensarbete. Insikten ökar om att vardagens möte mellan lärare och student ska innehålla rejäla inslag av förberedelser för ett framtida arbetsliv. Ett led i detta blir aktiviteter för att stödja entreprenörskap hos studenterna, bland

annat genom inspirationsföreläsningar och etablering av en ”inkubator” där studenter får ta sina första steg mot eget företagande med gynnsamma villkor och handledning.

Årets studentkommun

Jag lär mig tidigt att studentkåren är en viktig och engagerad aktör för Högskolans utveckling. Under några få år har företrädare för Rindi lyckats att forma en verksamhet som kombinerar delaktighet i högskolepolitiken med omsorgen om studenternas sociala liv. Mina regelbundna samtal med kårordföranden leder till ökad förståelse för studenters situation och till konstruktiva förbättringsförslag. Uttrycket ”studenten som medaktör” är inte bara en policyformulering. Vid rektors beslutsmöten har kåren en självklar plats. Det är också påtagligt hur ofta ledande kårfunktionärer från Gotland gör fortsatt karriär nationellt. Jag tror inte det är en tillfällighet. Högskolan på Gotland är en plantskola för studentföreträdare.

År 2007 samlas högskola, studentkår och kommun runt visionen att göra Gotland till ”Årets studentkommun”, en utmärkelse som utdelas av Sveriges Förenade Studentkårer (SFS). Arbetet bär frukt och leder till att Gotland 2007/08 erövrar denna status. SFS motiverar beslutet med att helhet, långsiktighet och att våga bryta gränser har kännetecknat arbetet för studenterna. Bakom projektets succé bygger en delvis ny syn på samverkan. I stället för att fokusera på ansvarsfördelning mellan de tre aktörerna koncentreras utvecklingsarbetet på att skapa samverkan om att lösa problem med bostäder, utbildningskvalitet och social miljö. Partnerskap blir ett nyckelord i sammanhanget. Högskolans utveckling är allas angelägenhet.

Idén främjar också samarbetet mellan Högskolan och näringslivet. Den ömsesidiga nyttan är ett centralt kriterium för utvecklade relationer. På så sätt utvecklar Högskolan partnerskap med Svenska Spel AB omkring



utveckling av akademiskt baserad kunskap med relevans för utveckling av spelbranschen. Högskolan iscensätter läroprocesser tillsammans med småföretagsnätverket Produkt Gotland. Studenter bidrar med kunskap och framtidstro i det regionala näringslivet.

Akademiskt samarbete

Inom SUHF etableras aktiviteter på temat "Det svenska högskolelandskapet". Förbundet ger ut en rapport som avses stimulera samtal inom och mellan lärosäten om hur svensk högskola kan stå sig i en internationell konkurrens. Allianser mellan lärosäten, i vissa fall samgåenden, pekas ut som en möjlig strategi. Småskalighet problematiseras. Akademisk kvalitet kräver kritisk massa av kompetens, menar vissa bedömare.

Vid Högskolan på Gotland växer insikten om att ett utökat akademiskt samarbete behövs för att säkerställa utvecklingen av högre utbildning och forskning på Gotland. Insikten är inte ny, eftersom förhistorien till en högskola på Gotland präglats av samarbete med lärosäten på fastlandet. Nu är det, av ekonomiska och kvalitetsmässiga skäl, återigen dags att pröva samarbetslinjen. Det krävs en större skala, kanske främst inom de administrativa funktionerna.

I sydöstra Sverige pågår en process, som går under benämningen Akademi Sydost. Det är högskolorna i Kalmar och Blekinge, som tillsammans med Växjö universitet undersöker möjligheten till ett närmande, både organisatoriskt och verksamhetsmässigt. Den geografiska närheten väcker nyfikenhet att pröva tanken om en anslutning till den planerade alliansen. Vi bestämmer oss för att "fria". Efter ett antal trevande samtal, där vårt initiativ får ett positivt bemötande samtidigt som vi känner att de tre ursprungliga parterna har fullt upp med sina egna relationer, väljer vi att i samförstånd skrinlägga planerna på ett utvidgat Akademi Sydost. Utvecklingen ska visa att det till och med blir för komplicerat att smälta samman tre lärosäten.



Liberal Education

Det är svårt att identifiera ett enskilt tillfälle då uttrycket "Liberal Education" för första gången nämns i Högskolan. För mig är mötet i april 2005, diskussionen om det högskolegemensamma kursutbudet vid Hartford University, i särskilt starkt minne. Det ledde till slutsatsen att "det måste hända något särskilt på campus" för att i framtiden kunna locka studenter till Gotland.

En notering från ett rådslag med Högskolans anställda i maj 2006 om grundutbildningens utveckling är också intressant. En av inledarna ställer frågan: "Kan vi profilera Högskolan annat än med kunskapsområden? Kan-ske genom vårt sätt att arbeta?". Inlägget följs av en spännande diskussion om pedagogiska modeller för att integrera färdighetsträning (läsa, skriva och kommunicera) i kurser och program.

Under hösten genomförs en högskoledag med fokus på möjliga vägar att stödja utvecklingen av kritiskt och självständigt tänkande hos studenten. Min utgångspunkt i diskussionen är ett citat av dramatikern Lars Norén:

Livet är inte evigt. Det ger livet en moralisk innebörd.

Man kan fråga sig: "Vad har jag gjort med mitt liv?"

Detta kan också gälla för Högskolan. Studentens väg genom Högskolan är inte evig. Det är en lärprocess som Högskolan har åtagit sig att stödja. Vi erbjuder kurser och program, men vad ska det leda till? Jo, bland annat en förmåga hos studenten att göra "självständiga och kritiska bedömningar". Detta knyter an till ambitionen i Liberal Education att stödja studentens utveckling till en "Informed Global Citizen", en reflekterande medborgare. Högskolan måste ta den uppgiften på allvar.

Vid högskolestyrelsens möte i februari 2007 bekräftas insikten om att strategin "volymexpansion" får stå tillbaka för "kvalitet". Det ger också ryggen att söka alternativa utvecklingsmodeller och samarbetspartners. Året fylls med aktiviteter för att forma en ny plan för hela Högskolans verksamhet, bland annat med stöd av ett särskilt regeringsuppdrag för att utveckla Östersjöperspektivet och den nya pedagogiska idén. Nu känner vi att vår huvudman förstår och är beredd att stödja Högskolans utveckling.

Nyckelorden interdisciplinärt lärande och arbetslivsrelevans återkommer i snart sagt varje samtal om framtiden och framåt sommaren mognar en text, som ska visa sig bli avgörande för den fortsatta utvecklingen. Det är ett debattinlägg, undertecknat av Högskolan på Gotland och Sveriges Förenade Studentkårer, i vilket det pläderas för ett stärkt studentperspektiv i högskoledebatten genom utvecklande av den pedagogiska strategin Liberal Education.¹ Nu har Högskolan på Gotland lagt grunden för en utveckling, som tar tillvara de goda förutsättningar, som finns inom det som vi börjar kalla "Campus Visby". Det spirar en opinion för Liberal Education i Sverige inom några nationella intresseorganisationer. Nu är det "bara" att hålla ut och förverkliga idéerna.

Olika barn leker bäst?

Ibland uppstår möjligheter när man minst anar det. I samband med ett SUHF-arrangemang får jag tillfälle att berätta för en rektorskollega om våra planer att pröva Liberal Education i full skala på Gotland. Kollegan visar

1. Leif Borgert och Elin Rosenberg, "Utbildning inom nya ramar". Upsala Nya Tidning, 2007-09-11.

intresse och säger att han själv gått i liknande tankar, men att det inte visat sig realistiskt att genomföra inom det lärosäte han verkar. Kollegan heter Bo Sundqvist och är rektor för Uppsala universitet.

Hur kommer det sig att vi börjar, och fortsätter, att samtala om möjliga samarbeten lärosätena emellan? En allians mellan Uppsala universitet och Högskolan på Gotland är kanske inte det man i förstounde kommer att tänka på. Det visar sig emellertid att det finns gemensamma intressen om bildning och bredd som ett väsentligt inslag i högre utbildning. Den akademiska bredden återfinns inom det anrika universitetets ram, medan den småskaliga högskolan kan erbjuda en läromiljö, som lämpar sig utmärkt för den typ av studier vi eftersträvar. Man kan heller inte bortse från att Uppsala universitet och Högskolan på Gotland knappast utgör hot för varandra som lärosäten. Man kan därför diskutera samarbete utan alltför mycket taktik och återhållsamhet. Det verkar alltså som att förutsättningarna för akademiskt samarbete är större mellan lärosäten, som är olika varandra än mellan sådana, som befinner sig i liknande utvecklingssituationer. Att sammanföra två av 1977 års högskolor är alltså ett mycket mer utmanande projekt än att skapa en allians mellan det över 500 år gamla universitet och den tonåriga högskolan.

Så började den process som nu lett fram till att Högskolan på Gotland från halvårsskiftet 2013 blir en del av Uppsala universitet.

Ljus över landet

På försommaren 2008 kan man på Dagens Nyheters ledarsida läsa följande:

Högskolan på Gotland har en bisarr affärsidé. Man tänker satsa på undervisning: engagerade lärare, fokus på studenternas personliga utveckling och stora möjligheter att skraddarsy den egna bildningsgången. Det strider mot allt förnuft.²

En och annan av tidningens prenumeranter undrar säkert: "Vad håller de på med på Gotland?" Ledarskribenten fortsätter:

... det som slår mig i Visby är hur väl den nygamla bildningsvisionen har förankrats, både inom högskolan och det omkringliggande lokalsamhället ... Det betyder inte att högskolans rektor Leif Borgert och hans lärarstab struntar i om studenterna får jobb. Tvärtom, målsättningen är att göra studenterna än mer anställningsbara – men i ett livslångt perspektiv. Att ge dem kritiska verktyg, självförtroende och kunskaper för att klara en föränderlig värld. Att skapa en nischad högskola på Gotland är förvisso ett helt annat projekt än att ta itu med Den Svenska Högskolefabriken AB. Men om man inte tror att massutbildning med nödvändighet innebär produktion av massmäniskor kan det löna sig att blicka österut de närmaste åren.

Grunden är lagd. Svensk högskoleutbildning kommer att få ett intressant nytillskott för den som vill pröva en delvis annan väg genom högskolan än vad som vanligtvis erbjuds. En väg som ger studenten ökad makt över innehållet i studierna, och läraren en stimulans i ökade studentkontakter

2. Henrik Berggren, "Ljus över landet." Dagens Nyheter, 2008-06-04.

och betoning på individuell handledning. Högskolans campus har byggts ut med ett Studentcentrum, som symboliserar den nya verksamhetsidén, och begåvats med att ha Wisby Strand, ett nybyggt konferenscentrum som närmaste granne. Till detta kan läggas att etableringen av ett internationellt centrum för lärande för hållbar utveckling i samarbete med SIDA i Högskolans lokaler. Förutsättningarna har ökat betydligt också för att visionen om ”Mötesplats Östersjön” ska kunna realiseras.

Under sommaren 2008 manifesteras samarbetet mellan Gotland och Uppsala genom undertecknande av avtal och ömsesidiga hedersbetygelser. Det känns som att en dröm har gått i uppfyllelse. Högskolan på Gotland har funnit sin roll. Och ekonomin är i balans!

Hur gick det till?

Det är fem år sedan jag lämnade rektorsuppdraget på Gotland. Jag har med intresse följt utvecklingen från läktarplats och noterat att processen att forma den nya utbildningsstrategin och fördjupa samarbetet med Uppsala universitet har fortgått. Det är mycket som ska tänkas igenom, ventileras, prövas och omprövas innan en reform av det här slaget kan landa tryggt och säkert. Frågan är hur man förklarar att det till synes omöjliga projektet ändå verkar kunna bli verklighet.

Det kan vara så enkelt att själva idén är bra. Idén om högre utbildning med både bredd och djup. Idén om lärandet som ett gemensamt åtagande mellan högskolan och studenten. Idén om högskolan i samhället. För en kort tid sedan blev jag intervjuad av förre rektorn för European College of Liberal Arts i Berlin om förändringsarbetet på Gotland. Hans kommentar var att Gotlandsmodellen på ett unikt sätt kombinerar omsorgen om bildning och förberedelse för ett framtida arbetsliv. Modellen är inspirerad av Liberal Arts-traditionen, men är ingen blek kopia av den.

Det handlar också om uthållighet. Det räcker inte med att en person, om det så är rektor, drivs av en vision om Högskolans framtid. Det måste vara tillräckligt många, som bär utvecklingen framåt. Och under en längre tid.

I början av 2008 reste ett tjugotal personer i Högskolan – rektor, ledare, administratörer, lärare och studenter – till USA för att besöka två Liberal Arts College. Studiegruppen förberedde sig med frågor till sina amerikanska kollegor om hur och varför Liberal Education kan vara ett attraktivt alternativ för morgondagens studenter. Vi besökte Skidmore College och Trinity College under några intensiva dagar. Mitt starkaste intryck av resan fick jag vid återkomsten till Gotland. Då hörde jag en entusiastisk krets av medarbetare förklara, argumentera och propagera för Liberal Education i sina respektive kretsar. Plötsligt var vi där. Visionen om den framtida högskolan bars av flera. Den hade blivit mer än ett policydokument. Högskolans medarbetare hade förvandlats till eldsjäljar!

Det är kanske det som ledarskribenten i DN fastnade för. Förståelsen och Förankringen av en gemensam vision. Det får också bli mitt enkla råd till kommande ledare för alliansen mellan lärosätena i Uppsala och på Gotland: En vision har inte självklart ett evigt liv. Den måste hållas vid liv.³

3. Läs mer om Högskolans utveckling under 2003–08 i Leif Borgert, En högskola för hela studenten. Liberal Education och Högskolan på Gotland. Visby: Högskolan på Gotland, 2008.



Hur Visby blev universitetsstad

Jörgen Tholin, rektor vid Högskolan på Gotland 2009–2012

I januari fick jag ett mail från rektor Erika Sandström som frågade om jag ville medverka med ett kapitel i en skrift om Högskolan på Gotlands historia. Jag gjorde snabbt två saker som jag brukar göra. Jag tackade ja – och sköt upp arbetet, en gång, två gånger, lite till... Fyra månader senare hörde Erika av sig och frågade hur långt jag kommit. Och nu i sista stund, en eftermiddag i slutet av maj, inser jag att idag måste jag börja skriva och skriva tills jag blir klar. Det kommer att bli en lång natt när jag från Göteborg i tanken åker tillbaka till Visby.

Göteborg, på Gullhedstorget hamnade jag. Högt upp, vid Wavrinskys plats. Här skramlar spårvagnar ständigt förbi, förutom några få timmar mitt i natten. I ena backen ner ligger Sahlgrenska akademien, den medicinska fakulteten och Naturvetenskapliga fakulteten. I backen åt andra hållet ligger Chalmers, lite längre ner Vasaparken, där har jag min arbetsplats och åt höger Konstnärliga fakulteten, Universitetsbiblioteket och Humanistiska fakulteten, rakt fram Utbildningsvetenskapliga fakulteten. Åt vänster ut med Vasagatan ligger Handelshögskolan och Samhällsvetenskapliga fakulteten och ute på Hisingen IT-fakulteten. Göteborgs universitet är enormt stort. Vissa dagar känns Gotland långt bort.

I tre år var jag rektor för Högskolan på Gotland och när jag sätter mig ner och sammanfattar dessa händelserika, turbulenta och fantastiska år så kan jag bara ge mina bilder. Det är bilder starkt präglade av att mitt perspektiv är det som rektor. Jag beskriver inte i detalj den undervisning eller den forskning som bedrevs på Högskolan. Det finns andra som kan den delen av Högskolans historia bättre. Det är mina minnesbilder och mina analyser, mina prioriteringar om vad som är viktigt att ta upp – och i de fall jag minns fel så är det mitt fel.

3 augusti 2009 gjorde jag min första dag som rektor för Högskolan på Gotland. Vad gör man första dagen? Går runt i lokalerna, läser in sig på några ärenden, pratar med dem som finns på plats, många är ju fortfarande på semester. Det gör man för övrigt dag två och tre och fyra och fem också. När jag kom hade Högskolan under en relativt lång tid varit utan ordinarie rektor och ganska många frågor, större och mindre, väntade på ett avgörande. Jag behövde skapa mig en bild av verksamheten. Som tidigare grundskollärare återinförde jag ”kvartssamtal”, alla medarbetare som så önskade kunde boka in 15 minuter med mig för att tala om vad de ville (förutom att de hade för låg lön eller att deras närmsta chef var knäpp). Denna typ av samtal med alla är så klart bara möjliga att genomföra på ett så pass litet lärosäte som Högskolan på Gotland. Men det blev för mig en mycket nyttig och varierad introduktion till verksamheten. Det blev spännande samtal, som spände över ett stort antal ämnen, och det var intressant att se hur olika medarbetare la upp sina samtal och vad de valde att lyfta fram.

I november 2009 installerades jag som rektor. Det var det näst roligaste jag var med om som rektor. I samband med rektorsinstallationen formulerade jag första gången min uppfattning om Högskolan så som jag uppfattade den efter några månader och många möten. När jag läser beskrivningen nu summerar den väl Högskolans styrkor och svagheter hösten 2009 och pekar ut flera utvecklingsområden:

Under den korta tid som jag varit rektor för Högskolan på Gotland har jag lärt känna en organisation som formats av en kompetent och entusiastisk medarbetarstab, fortfarande med en stor portion av nybygggaranda. Det finns en närhet mellan studenter och medarbetare och en närhet mellan medarbetarna. För att kunna svara upp mot alla krav som ställs på en högskola har många medarbetare flera olika sysslor. Just nu finns det också hos många en uttalad förväntan på att något "ska hända". Att Högskolan är redo, till och med otåligt förväntansfull, att få ta nästa steg i sin utveckling står klart.

Högskolan på Gotland har redan tidigare slagit fast en tydlig verksamhetsidé – att utvecklas till Sveriges första högskola med inriktning mot Liberal Education. Det är en inriktning som jag högt och rent sympatiserar med. Det är också en inriktning som ligger rätt – både i tid och i rum. Tiden är mogen för att några lärosäten ger inspiration för nya sätt att tänka kring högre utbildning. Allt för länge har den akademiska utvecklingen i Sverige hämmats av att alla mindre lärosäten har använt de större, äldre, mer etablerade universiteten som förebilder och försökt efterlikna dem, i stället för att ställa sig frågan: Hur kan vi organisera oss på ett sätt som innebär att vi blir ett reellt alternativ? Genom att svara på den frågan kan vi också i vår utveckling tjäna som inspiration för andra. När det gäller Liberal Education så är Högskolan på Gotland rätt plats. Vi har förutsättningar i form av ett diversifierat utbildningsutbud och vi har rätt storlek för att kunna vara det lärosäte som prövar och utvecklar denna modell. Ett annat sätt att uttrycka samma sak är att "Det ska intuitivt kännas rätt när ett lärosäte berättar om sin profilering" och det gör det när det gäller Högskolan på Gotland och Liberal Education.

Vi har en grundutbildning som ger närhet och service till våra studenter, utvärderingar visar att studenterna överlag är mycket nöjda med sin utbildning. Vi har under hösten haft ett gott söktryck. Samtidigt är nuvarande ämnesavdelningar mycket små akademiska miljöer. Det finns naturligtvis fördelar med detta, som närheten, men det finns också nackdelar: inte minst blir miljöerna sköra och det är svårt att i alla delar hålla uppe den akademiska kvalitet som är ett oefftergivligt krav.

Vår forskning utmärks av många goda individuella insatser, men forskningsverksamheten har, precis som grundutbildningen, problemet med små, sköra miljöer, och därmed en svårighet att vidareutvecklas kvalitetsmässigt.

Biblioteket är en högskolas själ! Vi har en vacker själ, en enastående miljö och en spännande organisation, men biblioteket är inte tillfyllest integrerat i den övriga Högskolans verksamhet.

Vi har en TA-personal som i sin vardag ständigt brottas med de problem som nämnts tidigare: att som en liten högskola kunna svara upp mot alla de krav som idag ställs på oss som varande en statlig myndighet.



Några ytterligare områden som kräver speciellt fokus och ger upphov till särskilda kommentarer:

Kvalitetsarbetet. Vi har ett kvalitetssäkringssystem på plats som – det är åtminstone min bedömning – svarar upp mot Högskoleverkets krav, men vi har inte i tillräcklig utsträckning arbetat med att implementera systemet och vi har ännu inte gjort det systematiska kvalitetsarbetet till en högt prioriterad fråga för all personal.

Genomströmning. Åtgärder har vidtagits för att öka genomströmningen på våra kurser, men vi har fortfarande en lång väg att gå. Inte minst gäller detta distanskurser, där vi i fortsättningen inte bara ska sätta generella mål för att öka genomströmningen utan där det också för varje kurs måste finnas mål, och en lägsta acceptabel gräns för genomströmning.

Rekryteringsarbetet. Årets studentrekrytering var en framgång och vi måste arbeta vidare för att kunna upprepa denna framgång, inte minst om några år när årskullarna blir mindre. Vi måste också systematiskt arbeta för att bli

bättre på breddad rekrytering, till exempel på att locka studenter med icke-akademisk bakgrund och studenter med annan etnisk bakgrund att studera vid Högskolan.

Omvärldssamverkan inklusive internationalisering måste vara områden som naturligt integreras i grundutbildning och forskning, inte områden som ligger vid sidan om kärnverksamheten. Vi måste också här sätta upp tydliga, mätbara och höga mål för hur vi ska utveckla vår verksamhet.

Distansutbildning. Högskolan på Gotland har gjort sig känd för hög kvalitet och framsynthet i sin distansutbildning. För att behålla vårt försprång kommer en framtidsgrupp att tillsättas, med medlemmar både internt och externt, som får i uppdrag att ge förslag till en strategi där distansutbildning ses som en helhet. Tekniska frågor, pedagogiska frågor, genomströmning, s.k. hybridkurser, integrering i Liberal Education-konceptet är några frågor som en framtidsgrupp har att behandla.

Hållbar utveckling är en del av Högskolans profil, väl integrerad med Liberal Education. Hållbar utveckling är en viktig del i regional samverkan och varumärkesbyggnad, en plattform för nytänkande och gränsöverskridande utbildning och forskning och en profil som ska attrahera nya studenter, både svenska och internationella.

Liberal Education – profilering med förhinder

När jag kom till Högskolan på Gotland hade arbetet med att profilera Högskolan till att bli ett lärosäte med inriktning mot Liberal Education med utgångspunkt i förebilder från USA och Europa redan pågått i flera år.

2008 antogs de första studenterna enligt profileringen i två pilotprogram, och sedan hade utvecklingen fortsatt. Det fanns mycket goda delar i denna profilering. Sverige har alltför mycket stuprörstänkande när det gäller högre utbildning. Det innebär att allt fler studenter läser program skraddarsydd för ett specifikt yrke eller yrkesgrupp. Det är bra och nödvändigt att erbjuda den typ av program, men det måste också finnas utrymme för utbildningar som ger större möjligheter för studenternas egna val, för individuell profilering och bildning. Samtidigt måste bildningsbegreppet moderniseras, vitaliseras och breddas. Vi måste lämna den tendens till bildningskanon som ibland funnits. Det finns till exempel inga särskilda böcker man ska ha läst, historiska skeenden man ska kunna redogöra för eller språk man ska behärska för att kunna kalla sig bildad. En sådan definition är omodern, inte minst i ett samhälle som blir alltmer mångkulturellt och där vilka böcker vi läst, vilken historia som är vår, eller vilka språk vi behärskar skiljer sig allt mer från person till person. Inte heller känns det relevant att snäva in begreppet till humaniora, en medborgare i dagens samhälle måste kunna röra sig över traditionella vetenskapliga ämnesgränser. En bredning av bildningsbegrepp skulle också bättre knyta an till det svenska folkbildningsbegreppet om en demokratisk och jämlik möjlighet för alla att ta till sig ny kunskap och nya värderingar. I ett vidgat bildningsbegreppet blir det tydligt att det inte längre går att tala om vad en bildad person kan utan vilket förhållningssätt en bildad person har.



De problem mänskligheten – i det lilla och det stora – står inför idag innebär nästan alltid att vi måste söka svar på flera olika ställen. Det innebär att en student idag både behöver ha ett djup i ett ämne eller ämnesområde och en bredd i sitt kunnande men också en beredskap att kunna arbeta med personer som har en annan expertkompetens än den egna. För att det ska ske måste utbildningen innebära reella synvändor. Att bara läsa en kurs från ett annat ämne och på den lägga sitt gängse raster gör ingen skillnad. Studenten måste utmanas i sitt tänkande för att pröva nya hypoteser, förstå och acceptera andra kontexter och teoribygggen för att förklara och förstå olika delar av världen. Genom kulturen ges vi aspekter på världen och mänskligheten som berikar oss och som bidrar till vårt lärande. Kultur, kulturskapande och kulturopplevelser måste därför vara naturliga delar i studentens växande. Studenter som studerat enligt Liberal Education ska därför vara kunniga och orädda gränsöverskridare.

På Högskolan på Gotland finns många av de förutsättningar som behövs för att förverkliga denna tanke. En fullständigt nödvändig förutsättning är naturligtvis att det finns studenter som vill och vågar pröva något nytt. Och de enkäter som gjordes bland nybörjarstudenterna på Högskolan visade att de hade mycket stora förväntningar på Högskolans profilering Liberal Education, allt större för varje år. Många medarbetare var också entusiastiska till profileringen. Trots det fanns det, under hela tiden jag fanns på Högskolan en tröghet i förändringsarbetet. Jag tror att det fanns flera skäl till det. Ett var att det ibland fanns en tendens att överadministrera profileringen. För att ge studenterna reella möjligheter att göra gränsöverskridande val krävs förvisso en genomarbetad struktur, men ibland tenderade vi att diskutera formerna för Liberal Education mer än innehållet. Genom att profileringen när den sattes igång utgick från de befintliga programmen på Högskolan fanns det hos vissa lärare en känsla av att man fick ”släppa ifrån sig tid” till bildnings- och breddningskurser. Det hade förmodligen varit bättre att lägga ner de gamla programmen och skapa helt nya. En tredje förklaring



var att begreppet Liberal Education hade många tolkningar, vilket gjorde att det blev ett paraply under vilket alla fick plats. Diskussionen på Högskolan, också från mig, utgick oftare från vilka verksamheter som redan fanns på Högskolan och hur de skulle platsa in i profileringen än att förutsättningslöst diskutera vad den valda profileringen innebar och vilken verksamhet som då borde finnas på lärosätet. Att verkligen i grunden genomföra en profilering mot Liberal Education skulle innebära att vi skulle bli ett lärosäte som var radikalt annorlunda andra lärosäten i landet. Alla var inte bereda att göra så genomgripande förändringar. En speciell svårighet att implementera modellen Liberal Education till svenska förhållanden var att den bygger på att studenterna ges mycket handledning och vägledning för att kunna göra de val som modellen förutsätter. Med de ekonomiska ramar som finns i svensk högre utbildning idag, inte minst inom humaniora och samhällsvetenskap, är det svårt att skapa de resurser som krävs.

Men mycket spännande hände också kring Liberal Education. Studenternas fortlöpande utvärderingar bidrog i hög grad till utvecklingsarbetet, inte minst när det gällde de högskolegemensamma färdighetskurser som fanns i programmen. Många medarbetare gjorde utlandsresor för att studera andra lärosäten med inriktningen Liberal Education och kom tillbaka med redogörelser som inspiration för vårt vidare arbete vid Högskolan på Gotland och vi tog också emot många internationella gäster. Högskolan knöt mer formellt band till tre lärosäten med inriktning Liberal Education i norra Europa, Jacobs University i Bremen, Utrecht University College och Smolny College i St Petersburg. Att Högskolan på Gotland fick plats i denna fyrklöver var egentligen överraskande. De tre övriga hade en helt annan bakgrund och helt andra förutsättningar än Högskolan på Gotland, men det fanns alltid ett stort intresse hos dem kring vår verksamhet och för hur man kunde arbeta med Liberal Education på ett ”vanligt” statligt lärosäte. Dessutom hade vi i ”rektorsgruppen” mycket lätt att umgås och knöt vänskapsband.

Under 2010 gjordes ett slags omstart i profileringsarbetet. Vi arrangerade diskussionsgrupper för frågor kring profileringen, som att definiera begreppet Liberal Education, hur långt vi har kommit och vad som återstod att göra. Många anställda deltog i dessa diskussioner, några medarbetare lämnade synpunkter via mail, andra vid enskilda samtal. Studenterna och studentkår var också involverat i arbetet. Arbetet ledde fram till ett antal konkreta åtgärder, till exempel att kursinnehåll och programstruktur förändrades. Vi organiserade visionsdagar på Högskolan, en ny styrgrupp för projektet tillsattes och en vicerektor, Jan Apel, för profileringsarbetet utsågs.

”Efter detta omfattande arbete är Högskolan nu väl rustad att fortsätta profileringsarbetet under nästa år”, skrev jag i årsredovisningen för 2010. Och så var det. Profileringsarbetet fortsatte, styrgruppen skapade en åtgöras-lista med både stort och smått, och punkter betades av systematiskt. Vi kom inte i mål, men jag vågar nog säga att vi kom längre än någon annan i Sverige, och Liberal Education är fortfarande en lysande idé. Jag ska med spänning följa hur den utvecklas på Uppsala universitet – Campus Gotland.

Distansutbildning – framtidens styrka?

När jag kom till Högskolan visste jag mycket lite om distansutbildning. Högskolan på Gotland är det lärosäte i landet som har högst andel distansutbildning. Man hade under lång tid byggt upp den kompetens som behövs för att kunna erbjuda ett brett urval av kurser på distans. Det är viktigt att komma ihåg att distansutbildning numera är en egen undervisningsform som kräver både en egen teknik och en egen pedagogik. Dessa finns på Gotland. Distansutbildningen är idag den del av högskolesektorn som växer snabbast, uppenbarligen svarar den alltså mot ett behov som många studenter har. Breddad rekrytering och livslångt lärande är, tror jag, två nyckelbegrepp i sammanhanget. Den typiske studenten behöver inte längre vara en person i 20-årsåldern som tillbringar större delen av sin tid på campusområdet och bor i studentlägenhet på studieorten. Sådana studenter finns förstås också i stor utsträckning – och dem ska vi värna om. Men tack vare distansutbildningar kan den typiske studenten också vara en ensamstående



mamma i glesbygd, en medelålders lärare som vill bygga på sin utbildning eller omskola sig, en ung förortskille som vill pröva högskoleutbildning lite grand eller någon som helt enkelt läser distansutbildningar bara för att det är roligt och bildande. Distansutbildningarna har på ett effektivt sätt ökat tillgängligheten till högre utbildning. Numera kan man läsa på högskola oavsett var man bor i landet och många människor har fått helt nya möjligheter på arbetsmarknaden tack vare en distansutbildning.

Tyvärr har emellertid distansutbildning i Sverige i vissa sammanhang använts för att exemplifiera låg kvalitet i högre utbildning. Ibland är det sant. De finns distansutbildningar som håller låg kvalitet precis som campusutbildning ibland gör det. Håller kurser eller program inte måttet ska de förbättras eller läggas ner. Men det är inte distributionsformen som avgör kvalitén. Distansstudenterna är sämre på att fullfölja sina studier än campusstudenter. Det är ett problem och en utmaning att utveckla verksamheten och skapa bättre förutsättningar för distansstudenterna att ta sina poäng. Den framtidsgrupp som nämndes tidigare tillsattes under ledning av Andreas Hedrén och arbetade under drygt ett år med att utveckla distansundervisningen på Högskolan. Även om vissa gruppmedlemmar ständigt återvände till att namnet Framtidsgrupp var fånigt (och det var ju inte en av mina bättre idéer kan man konstatera i backspegeln) så genomförde de ett stort och värdefullt arbete. Inte minst bidrog gruppen till att få oss att arbeta proaktivt med att förbättra genomströmningen på distansutbildningen. Det lyckades också Högskolan med, genomströmningar på distansutbildning gick upp med ett par tre procent per år.

Under min tid på Högskolan ägnade vi mycket kraft, tid, energi och för den delen pengar på att förändra synen på distansutbildning, ofta i samarbete med Högskolan Dalarna och Mittuniversitetet som också har en omfattande distansverksamhet. Jag vill nog hävda att det vårt arbete gjorde

skillnad, men jag noterar naturligtvis både överraskad och häpen att just nu sprids begreppet MOOCs blixtnabbt i den akademiska världen – och jag kan inte förstå annat än att det i ganska hög omfattning handlar om distanskurser med annat namn, och utan traditionella kvalitetskriterier.

En sak är jag i alla fall övertygad om – distansutbildningar är ingen övergående fluga. Jag tror också att den uppdelning som vi idag envist håller fast vid med distansutbildning – campusutbildning kommer att lösas upp framgent. Nästa generation studenter kommer på ett helt annat sätt än tidigare kräva nätbaserade lösningar. Och de lärosäten som är bäst rustade för denna utveckling får ett rejält försprång!

Forskningens möjligheter och svårigheter

Ett litet lärosäte som Högskolan på Gotland får, jämförelsevis, nästan inga pengar alls till forskning. Ändå var det dessa pengar som vi ständigt bråkade om under mina år på Högskolan. Det berodde i hög grad på att jag hade en mycket bestämd uppfattning om fördelningen av forskningspengar, som inte alla delade. Ganska tidigt under min tid som rektor arbetades en ny forskningsstrategi fram av Tom Mels och Erika Sandström. Strategin innebar en förändrad syn på forskningsinriktningen på Högskolan. Den beslutades av styrelsen, men accepterades aldrig till fullo av alla forskare. När jag kom till Högskolan delades forskningspengarna ut efter ansökan från enskilda forskare och ofta till solitära forskningsprojekt. Tilldelningen gjordes utan hänsyn tagen till den grundutbildning som gavs. Det innebar att några ämnen med ganska lite grundutbildningsverksamhet fick proportionellt mycket forskningspengar medan andra ämnen med många studenter inte fick några pengar alls. Jag menar att de begränsade resurser som finns för forskning på mindre lärosäten i mycket hög grad måste användas för att garantera att all utbildning på grund- och avancerad nivå har en vetenskaplig förankring. Ett ämne eller ämnesområde som inte har någon forskningsanknytning på det egna lärosätet är i längden inte livskraftigt. Ambitionen bör också vara, menar jag, att bygga forskningsmiljöer. På något eller några områden bedriva forskning som ligger i framkanten av forskningsfronten, nationellt och internationellt. Jag använde ofta metaforen att vi skulle bygga ett eller ett par ”kyrktorn” som skulle vara starka, unika och tvärvetenskapliga. Jag menade också att ett första steg i detta arbete borde vara att formera resurserna på ett sätt som gjorde att Högskolan kunde formulera ansökningar om egna rättigheter att utfärda masterexamen. Högskolan på Gotland var – och är – det enda allmänna lärosäte i landet som inte har några masterrättigheter. Denna ambition lyckades inte. Trots ett mycket stort och hängivet arbete lett av medarbetare i Kulturvård med syfte att skapa ett tvärvetenskapligt utbildnings- och forskningsområde lyckades vi inte koppla ihop alla de ämnesområden som skulle behövas för att få ihop en stark ansökan. Det var ett av de stora bakslagen för Högskolan och för mig själv under min tid som rektor.

Högskolan på Gotland hade också ett behov av att förstärka sin vetenskapliga kompetens genom att öka andelen disputerade lärare, få fler lektorer, docenter och professorer för att på så sätt skapa förutsättningar för en

god vetenskaplig förankring. Som ett steg på den vägen avsattes vad som kom att kallas "turbopengar" som gav möjlighet för doktorander som låg nära disputation att få medel för att forska på heltid och på så sätt kunna bli klara tidigare. På samma sätt avsattes medel så att lektorer som låg nära att bli förklarade docent- och professorskompetenta kunde forska på heltid under en begränsad period. Turbopengarna gav ett kluvet resultat, ingen doktorand som fick pengar blev klar med sin avhandling, medan i princip alla de lektorer som fick pengar lyckades med sina ambitioner att bli docenter respektive professorer.

Ett annat steg var att avsätta pengar för större projekt i tvär- och/eller mångvetenskapliga miljöer med utvecklingspotential och nytänkande. Projekten inkluderade forskare från flera discipliner och också i några fall doktorander. Ekonomiskt fick projekten finansiering mellan 2 och 4 miljoner per år, under tre år. Efter ansökningarna hade kommit in bedömdes relevans och "bärkraft" av externa bedömare. Åtminstone två av dessa projekt, ett med fokus mot kulturvård och ett riktat mot vindkraft visade sig mycket lyckosamma inte minst när det gällde att attrahera ytterligare extern finansiering. I slutet av min rektorsperiod gjordes ytterligare en kraftfull satsning på forskningen på Högskolan när styrelsen beslutade sig för att använda en del av Högskolans sparade kapital till riktade forskningsinsatser. Resultatet av denna satsning fick jag aldrig se – och det är väl möjligen ett påstående som gäller många satsningar på forskningen. Några "quick fix" finns inte, effekterna blir ofta synliga på lång sikt.

Omstruktureringar och neddragningar

"150 nya platser till Högskolan. Jippie" så löd mitt första Twitter. Det var dag tre som rektor när Utbildningsdepartementet ringde och berättade att man beslutat tilldela Högskolan 150 extra platser under två år. Egentligen borde jag ha skrivit Jippie med versaler. Högskolan hade under ett antal år arbetat med att nå upp till sitt utbildningsuppdrag. Nya kurser och nya program hade startats men ett ökat utbildningsutbud blir snabbt som en rullande snöboll som hela tiden blir större och därför allt svårare att stoppa. Högskolan befann sig i ett läge när vi "överproducerade" det vill säga vi genomförde utbildning som vi inte fick betalt för, och det handlade om stora volymer. Det extra platserna gav oss ett visst andrum, men det var nödvändigt att gå igenom kursutbudet och dimensionera det utifrån det uppdrag som Högskolan fått och skulle få. Läget blev än mer prekärt några år senare när Utbildningsdepartementet aviserade ytterligare nedskärningar för Högskolan på Gotland. Att göra neddragningar är emellertid inte en helt lätt uppgift. Lärare som under lång tid arbetat hårt och dedikerat med att skapa nya kurser och program har svårt att omedelbart ställa om. Dessutom gäller logiken att vi måste dra ner på utbildningsuppdraget bara lärosätet i sin helhet. För det enskilda ämnet, och den enskilda läraren är det istället logiskt att få ett ökat utbildningsuppdrag eller åtminstone försöka få behålla det man redan har. Högskolan på Gotland bestod av ett ganska stort antal, mycket små ämnesgrupper. Att göra en så pass stor neddragning av utbildningsuppdrag som Högskolan på Gotland var tvingad till var inte

möjligt genom att dra ner lika mycket på alla ämnen. Osthyvel eller tårtbit, brukar man säga, i vårt fall var osthyvel inte möjligt. Resultatet skulle i så fall bli att mycket små men akademiskt starka ämnen skulle riskera att utplånas. Under min tid som rektor lades istället tre program, flera ämnen och ett stort antal kurser ner. Det var också nödvändigt att se över administrationen på Högskolan och att också där göra kraftiga nedskärningar. Att fatta beslut som innebär att medarbetare förlorar sina jobb är alltid vidrigt, även om man intellektuellt kan försvara varför det är nödvändigt. Det går inte att ha större utgifter än inkomster i en verksamhet. Men att hantera medarbetares ilska, sorg, förtvivlan och besvikelse, det går aldrig att vänja sig vid, som tur är.

Högskolans (om)organisation

”Varje ny chef ska organisera om”, så brukar det ju sägas, och jag gjorde nog verkligen skäl för det. 2009 var Högskolan organiserad i fjorton mindre ämnesavdelningar, som leddes av ämnesföreståndare. Administrationen bestod av sex avdelningar, med chefer. Alla rapporterade direkt till rektor. Det var en organisation som låste upp verksamheten i så små avdelningar att det inte skapades levande akademiska miljöer och det fanns inte heller något utrymme att göra några prioriteringar. Det fanns bland medarbetarna en medvetenhet om att organisationen inte längre var effektiv och att det behövdes en förändring. Men hur skulle vi organiseras i stället? Vi gjorde grundarbetet i form av ett stort grupparbete. Startpunkten var ett personalmöte där jag gav två riktlinjer för arbetet, dels menade jag att vi borde hitta ett nytt och annorlunda sätt att organisera verksamheten, dels att vi borde organisera oss i två till fyra institutioner. Det senare omtolkades mycket snabbt till att antalet institutioner borde vara tre. Detta blev en sanning som inget kunde ändra. Hur skulle de tre institutionerna se ut? Den frågan diskuterades under hela hösten 2009, i ämnesavdelningarna men också i ett antal olika sammanhang där medarbetare träffades över ämnesgränser. Det fanns en uppfattning som jag tror delades av de flesta att vi vid institutionsindelningen inte skulle snegla på traditionella ämnes- eller ”fakultetsgränser” utan i stället försöka hitta ett sätt att organisera oss som innebar nya spännande sätt att utvecklas med ämnen som inte traditionellt ligger helt nära varandra. Det passade också väl in i vårt sätt att identifiera begreppet Liberal Education. Med dessa utgångspunkter diskuterade vi och hittade förslag. Det var prorektor Karin Bengtsson och jag som hade det yttersta ansvaret för att utforma ett förslag till styrelsen och rent konkret gjorde vi det med hjälp av gula post-it lappar med ämnesnamnen som vi placerade i grupper. Vi funderade, ändrade, diskuterade och ändrade igen tills vi var klara med ett förslag. När vi presenterade det i E22 var lokalen så full att några medarbetare satt i trappan för att kunna få vara med vid mötet. Uppenbarligen hade vi väl lyssnat av medarbetarnas synpunkter för förslaget fann en allmän acceptans. Mötet avslutades t.o.m. med att vi fick applåder! Den enda egentliga diskussionsfrågan var placeringen av juridik. Vi bestämde oss där för att genomföra ledningens förslag inte det förslag som medarbetarna hade, samtidigt som vi lovade att en utvärdering skulle ske efter ett år. Så skedde och juridik kom att ligga kvar.

Ett tag kallades institutioner 1, 2 och 3. Det var ju inte särskilt lyckade namn varken internt eller i externa kontakter. Institutionerna fick själva hitta på sina namn. Det var ingen briljant idé eftersom det inte förekom någon samordning. Och jag gillade aldrig namnen, det kan jag väl säga nu?

Vid ett tillfälle när allt var klart var Uppsala universitets rektor Anders Hallberg på besök och då skrev Karin Bengtsson upp institutionsindelningen på whiteboarden i mitt arbetsrum. Det visade sig vara praktiskt att ha den där när vi fick besök och whiteboarden användes inte till mycket annat så texten fick stå kvar. Någon gång ett par år senare när jag försökte sudda på whiteboarden gick den inte längre gick att få bort. Såvitt jag vet så finns den kvar fortfarande. Efter att ha tittat på uppställningen varje dag i två och halvt år så är det, åtminstone för mig, det "rätta" sättet att beskriva institutionsindelningen på Högskolan på Gotland.

Institutionen för speldesign, teknik och lärande som innehåller speldesign, lärarutbildning, programvaruteknik och språk.

Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap som innehåller etnologi, historia, konstvetenskap, företagsekonomi, kvalitetsteknik och industriell design.

Institutionen för kultur, energi och miljö som innehåller biologi, arkeologi, osteologi, kulturvård, samhällsgeografi, vindkraft och juridik.

Institutionerna leddes av en prefekt med en proprefekt vid sin sida. Vidare fanns ett institutionsråd. Under min tid på Högskolan togs alla beslut som rörde utbildning och forskning antingen av rektor eller av Utbildnings- och forskningsnämnden, UFN, som när jag kom till Högskolan på Gotland leddes av Michael F Scholtz och när jag slutade av Maria Brunskog. Institutionsråden blev därför ett rådgivande organ till prefekten med två medarbetare, två studenter, två externa ledamöter och proprefekt från en annan institution. Ska man vara ärlig måste man också säga att institutionsråden fungerade olika bra på de tre institutionerna.

Uppdraget som prefekt annonserades ut både internt och externt. Jag tror att det är viktigt för alla lärosäten, men allra mest för de minsta, att få impulser utifrån och att det kommer medarbetare också i ledande ställningar som har nya perspektiv och som kan betrakta verksamheten med ögon utifrån. Jag är helt övertygad att en blandning mellan de som varit på Högskolan länge och de som kommit "utifrån" är bäst för att skapa kvalitet i verksamheten.

Under min tid som rektor leddes Institutionen för speldesign, teknik och lärande först av Steven Balchelder och sedan av Hans Svensson. Andreas Hedrén var under hela tiden proprefekt.

Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap leddes först av Hedda Gunneng sedan av Olle Jansson. Erika Sandström var proprefekt fram till hon blev prorektor i början av 2012, positionen som proprefekt tillsattes då inte på nytt.

Institutionen för Kultur, energi och miljö drabbades av en motgång när en kandidat till prefektuppdraget hoppade av i ett mycket sent skede. Petra Eriksson, gick då in som prefekt och uppehöll den positionen i ungefär ett år

tills Juha Alatalo tillträdde som ny prefekt. Institutionen hade tre proprefekter, först Susanne St Clair, sedan var Petra Eriksson under en period proprefekt och till slut Gunilla Runesson.

Omorganisationen av stödverksamheten följde en tid efter omorganisationen av kärnverksamheten, men den gick betydligt snabbare. När jag kom till Högskolan hade precis två avdelningar, personal och ekonomi, slagits ihop till en. Det föll sig naturligt att nästa steg blev att skapa två större förvaltningsavdelningar; *Bibliotek- och lärandeservice* med bibliotek, IT och vaktmästeri och växel, studievägledning och studenthälsa. Denna avdelning leddes av Kerstin Simberg och Tord Berglund. *Ledningskansli* med ekonomi, personal, antagning, examen, kommunikation, studie- och forskningsadministration, Ladok, samverkan, internationalisering, lednings- och nämndstöd som leddes av Ingalena Wittbeck och Therese Ivey Gardell.

För att göra beskrivningen av Högskolan komplett ska också nämnas *SWEDESD*, Swedish International Centre for Education for Sustainable Development, en verksamhet finansierad av SIDA med placering på Högskolan. *SWEDESD* var den enda avdelning på Högskolan som inte organiserades om, och som under hela min tid på Högskolan leddes av Frans Lenglet.

Visionsarbete för ett litet lärosäte med en stor idé

Högskolan på Gotland har det bästa mottot av alla lärosäten i landet: *Passion och vetenskap*. Jag hoppas att det kommer att på något sätt leva kvar i verksamheten för Uppsala universitet – Campus Gotland. För att ännu tydligare visa på vad alla vi medarbetare ville med vår Högskola formulerades en vision. Arbetet påbörjades på en av våra visonsdagar när medarbetare och studenter i mindre grupper formulerade sina tankar kring vad som skulle



innefattas i en vision för Högskolan på Gotland. De flesta grupper fanns i Visby med det fanns också några grupper som arbetade på distans. Efter visionsdagen formerades en arbetsgrupp bestående av Andreas Hedrén, Erika Sandström, studentkårens ordförande Sara Sjöberg och jag själv. Utifrån alla de förslag till formuleringar och alla de synpunkter som kommit in utformades ett första utkast till vision. Den första meningen ”Högskolan på Gotland är en liten högskola med en stor idé” bestämde vi oss för tidigt. Men sen då? Naturligtvis måste begreppet Liberal Education och hur vi tolkar det finnas med, det var ju det som var den stora idén, vår omfattade distansutbildning, vår strävan att arbeta över traditionella ämnesgränser. Så ska en vision peka framåt inte beskriva det vi redan gör eller kan. Många medarbetare hade i sina förslag till vision valt att inkludera Högskolans motto, *Passion och vetenskap*. I arbetsgruppen menade vi emellertid att mottot redan fanns och behövde inte upprepas i visionen också. Vi presenterade ett förslag till visionstext vid möten med institutionerna, med förvaltningen och med studenterna. Högskolestyrelsen var också involverat i arbetet. Formuleringar prövades, diskuterades, omformulerades, mejslades ut. I ett fall var alla, anställda och studenter extremt tydliga. *Passion och vetenskap* måste inkluderas i texten. Medarbetarna var, med rätta, stolta över vårt motto. I arbetsgruppen strävade vi på med de synpunkter vi fått in. Efter att ha knådat texten ett ytterligare varv presenterade vi ett förslag som nästan alla kunde ställa sig bakom, inklusive högskolestyrelsen som fastställde visionen, och som jag fortfarande känner stolthet över när jag läser (texten finns för övrigt att läsa på en vägg i Högskolans restaurang). Det är förmodligen de 62 ord som jag varit med om att skriva som fått flest synpunkter, förslag till förändringar, fått mest kritik. Så här blev till slut texten:

Högskolan på Gotland är ett litet lärosäte med en stor idé. Vi är Sveriges ledande lärosäte för modern bildning, Liberal Education. Kvaliteten i våra utbildningar stärks av kopplingen till vår mångvetenskapliga forskningsmiljö och vår tydliga regionala och internationella förankring. Högskolan är tongivande inom flexibla undervisningsformer. Nyfikenhet och perspektivskifte är drivkraften för studenter och medarbetare i enlighet med Högskolans motto ”Passion och vetenskap”.

Ordning och reda

Högskolan på Gotland präglades av ”en stor portion nybörjaranda”. Det var det uttryck som jag använde när jag första gången karakteriserade den. I det begreppet finns mycket positivt, medarbetare som var kreativa, hade en stor flexibiliteten och en vilja att hitta enkla och pragmatiska lösningar, en organisation som hade snabba beslutsvägar och en vilja att pröva nytt. En annan sida av samma mynt var att allt som traditionellt regleras på en högskola inte fanns reglerat, en del som formellt var reglerat styrdes av dokument som var inaktuella och som därför inte följdes i praktiken och de regler som fanns betraktades inte alltid som bindande.

Det slår mig, när jag skriver denna text, hur många dokument, regler, anvisningar, policys och handlingsplaner som vi arbetade fram. Det som brukar kallas ”ordning och reda frågor”. För att verkligen få god ordning

krävs det någon som är ytterst ansvarig för det och jag bestämde mig tidigt för att Högskolan på Gotland skulle återinföra rollen som förvaltningschef. Det blev Therese Ivey Gardell som fick uppdraget och som hade det under hela min tid som rektor.

En fråga som var ständigt aktuell rörde ekonomistyrningen. För att skapa bättre förutsättningar både för institutionerna att fatta långsiktigt strategiska beslut och för Högskolans ledning att styra verksamheten utifrån uppställda mål antog högskolestyrelsen 2009 en ny modell för budget- och verksamhetsstyrning. Enheters (institutionernas och förvaltningens) utveckling och prioriterade satsningar formulerades i verksamhetsplaner. I dessa gav enheterna en omvärldsanalys, en övergripande beskrivning av enhetens mål, utveckling och strategiska vägval. Enheterna satte också upp mål för arbetsmiljö, kompetensförsörjning, internationalisering, samverkan, hållbar utveckling samt jämställdhet och mångfald. Verksamheten redovisades årligen av enheterna i årsberättelse – och anvisningar för årsberättelserna arbetades också fram. Det var en mycket stor förändring som behövde tid att sätta sig men trots att den fungerade sådär första året innebar den en betydande förbättring mot tidigare. Men ordning och reda handlade också till exempel om attestordningen, om rutiner för upphandling, om semesterredovisning. Att regelverket inte alltid följdes fick jag mycket konkret uppleva när det gällde regler för resor och representation.

Den nya ordningen med institutioner krävde anvisningar om tillsättande av prefekt och propprefekt och om tillsättande av institutionsråd. Vi skapade en arbetsordning för inrättande och avveckling av ämnen och program, ny nämndorganisation, en kommunikationsstrategi och en mediastrategi, riktlinjer för professorernas uppdrag och arbetsuppgifter, riktlinjer för antagning som docent. Det senare en enkel men effektiv åtgärd som gjorde det möjligt för medarbetare att efter provning bli antagna som docenter. En av de sista sakerna som jag tog initiativ till var att arbeta fram en ny arbets- och delegationsordning. Den fick jag emellertid aldrig se implementerad.

Några egna val

Som rektor ärver man i hög grad frågor, profileringen Liberal Education, distansutbildning som en betydande del av verksamheten, vilka ämnen och program som fanns på Högskolan var alltsammans förutsättningar som fanns när jag kom. Det är inget som jag beklagar, som ny rektor gäller det att "gilla läget". Naturligtvis kan man påverka utvecklingen men det finns alltid historiska betingelser att förhålla sig till. Andra saker som sker under rektorsperioden är resultat av stora gemensamma insatser som samgåendet med Uppsala universitet. Sedan finns det mindre saker där man själv bestämmer sig för vilken profil eller kännemärke man vill ha som rektor.

När jag började som rektor ville jag arbeta mycket med sociala medier. Jag tror att lärosäten måste bli bättre och mer aktiva för att hitta ett tilltal till nästa generations studenter, och på Högskolan på Gotland med en stor andel distansstudenter är behovet ännu större för att ge möjligheter för studenter som kanske aldrig satt sin fot på Gotland att ändå känna sig som en del av Högskolan. Ett första steg för mig var att starta ett Twitterkonto. Att twittra

som myndighetschef är inte lätt, för att bli intressant går det inte att låta som en nordkoreansk nyhetsuppläsare som rapporterar om ständigt nya framgångar. När det lyckas bra finns istället en balans mellan rapporter om framgångar, motgångar och personliga reflektioner. Det var åtminstone det mål jag strävade mot – och aldrig kom till. För att ge nyheter till distansstudenter, och andra intresserade, spelade jag varje månad in ett elektroniskt nyhetsbrev som lades ut på Youtube. I början stod jag rakt upp och ner och berättade om saker som hänt på Högsolan, men efterhand blev vi bättre på att utnyttja rörlig bild till exempel genom att inkludera flera medarbetare. Ett sätt att delta i den offentliga debatten var att publicera debattartiklar på nätet, till exempel Newsmill. Genom att använda Facebook för studentrekryteringar nådde vi många studenter, och fick många sökande till Högsolan trots en mycket begränsad budget. Facebookskampanjerna var emellertid mycket omdiskuterade. Några medarbetare menade att kampanjerna mer liknade reklam för tvättmedel eller tandkräm än reklamkampanjer för akademiska studier. Jag hade en mer lättsinnig inställning, så länge vi ökade antalet sökande var det bra. (Jag inser plötsligt att detta avsnitt kommer om bara några år att verka lastgammalt med ord som Twitter, Facebook, Newsmill.)

Jag ville också engagera mig i högskolefrågor nationellt. Både därför att jag tycker att det är intressant och för att jag menade att Högsolan på Gotland behövde bli mer ”synlig” nationellt. Mitt intresse för frågor om antagning och behörighet gjorde att jag hade plats i Högskoleverkets insynsråd och att jag av SUHF, Sveriges universitets- och högskoleförbund, fick uppdraget att leda en grupp som utredde förutsättningar och villkor för högskoleprovet. Ett stimulerande uppdrag som jag hade var att vara ordförande i ämneslärarutbildningen som gavs av Lunds universitet och Högsolan i Kristianstad, förutom att jag fick syssla lite med lärarutbildning blev det också en möjlighet att se en annan typ av samarbete mellan ett stort universitet och en högskola. Jag fick också möjlighet att som enda rektor sitta med både i styrelsen för Verket för högskoleservice och insynsrådet för Högskoleverket. Det var hedrande och intressanta uppdrag. Sista året när regeringen bestämt att lägga ner VHS och HSV blev mitt liv kanske dock lite väl fyllt av frågor om hur statliga myndigheter avvecklas och läggs ner.

Studentkåren Rindi

Studentkåren på Gotland, Rindi – ett litet eget avsnitt måste jag skriva om dem. Många studenter engagerade sig i styrelser, nämnder och råd. På Gotland liksom på andra lärosäten var några studenter mycket upptagna och jobbade ibland nästan för mycket för att både tillse studentinflytandet och ordna sociala aktiviteter. Ordförande för studentkåren är alltid en sådan person. När jag kom var Marcus Peterson ordförande. Studenter är alltid unga, Marcus var rekordung, 20 år som studentkårsordförande. Vi hade ett mycket gott samarbete, vi träffades varje vecka och hade alltid trevligt samtidigt som vi talade om svåra och stora frågor. Marcus hade en mycket god förmåga att se de stora linjerna och skilja ut det som var viktigt från det som inte var det. När jag installerades som rektor höll Marcus ett tal som medarbetare talade om flera år efteråt.



Felix Thålin blev ordförande när jag bara hade några månader kvar som rektor. Jag har mest följt hans ordförandeskap via Facebook och hejat på hans arbete kring samgåendet.

Under två år var Sara Sjöberg ordförande och när jag tänker på Rindis ordförande tänker jag nog först på henne. Så här har jag i ett annat sammanhang skrivit:

Sara Sjöberg är en utåtriktad och social person som varit en mycket god ledare och representant för Studentkåren. Hon är stresstålig, och skyggar aldrig för att ta tag i alla sorters utmaningar. Hon tar sig tid att lyssna på när studenterna har problem och lägger ner mycket tid till att hitta lösningar. Sara har drivit och bevakat viktiga studentfrågor på ett seriöst och engagerat sätt i de arbetsgrupper där jag mött och arbetat med henne. Sara har varit en viktig samtalspartner för mig som rektor. Jag känner Sara som en synnerligen kunnig, klok och mogen person.

Då står det ändå inget om hennes sylvassa repliker som inte sällan ändrade riktningen på frågor kombinerat med halsbrytande metaforer som kunde få vilket ledningsgruppsmöte som helst att upplösas i skratt. Det var, menar jag, mycket Saras arbete som gjorde studentkåren Rindi så positiv till samgåendet. Det var för övrigt Sara som sa angående att gå ihop med just Uppsala universitet något som ofta kom att citeras "Om den snyggaste kilen bjuder upp är man väl dum i huvudet om man nobbar."

Så mycket bättre ...

Medarbetarna på Högskolan jobbade och slet och alla kurvor pekade uppåt.

Högskolan fick bra ordning på sin ekonomi och myndighetskapitalet växte lite för varje år, från 8,7 miljoner 2008 till 14,7 miljoner 2011.

De externa forskningsanslaget ökade från ungefär 6 miljoner 2008 till nästan 18 miljoner 2011 vilken innebar vi hade nästan lika stora externa anslag som fakultetsanslag.

Antalet sökande till Högskolan ökade varje år. Från ungefär 15 700 sökande 2009 till 20 300 sökande 2011.

Prestationsgraden gick upp från 58 % 2008 till 66 % 2011 (vilket fortfarande är lågt men en enorm förbättring).

Antalet examina från Högskolan ökade från 120 år 2008 till 190 examina 2011.

Varför ger jag alla dessa siffror? För att få så många som möjligt att komma ihåg dem, och minnas var Högskolan befann sig 2011 när diskussionerna om ett samgående påbörjades. Det var inte för att Högskolan på Gotland gick så dåligt som vi började talade om samgående med ett annat lärosäte. Det var i stället dessa positiva resultat och att det fanns ordning och reda på Högskolan som gjorde det möjligt att seriöst diskutera om samgående med någon.

En högskola på Gotland

”Det heter Högskolan på Gotland eftersom det är en högskola med ett nationellt uppdrag som är placerad på Gotland, inte Gotlands Högskola.”, det har jag sagt massor av gånger (och jag inser naturligtvis att logiken i ett sådant uttalande är tveksam när jag nu arbetar på Göteborgs universitet). Det är ändå en viktig utgångspunkt, en högskola ska erbjuda utbildningar som är attraktiva nationellt, inte heller ska forskningen begränsas lokalt. Samtidigt agerar ett lärosäte ständigt med och i sin omvärld, där skapas goda relationer, viktiga kontakter och starka samarbetsband. Jag gör några korta nedslag om Högskolans omvärldskontakter men det kan verkligen bara bli glimtar och spridda minnesbilder.

Högskolan har många goda vänner på ön, de politiska partierna, representanter från offentlig och privat sektor och frivilligorganisationer. Representanter för de stora arbetsgivarna på ön träffade jag regelbundet till exempel Region Gotland, länsstyrelsen, Payex, Svenska Spel, Rederi AB Gotland, Riksantikvarieämbetet, Riksställningar. Vi tecknade samarbetskontrakt med de flesta av dem, kontrakten såg olika ut beroende på hur vi kunde samarbeta men de byggde alltid på tanken om ömsesidig nytta. DBW, De Badande Wännerna, är en gotländsk sammanslutning som mycket positivt har bidragit till Högskolans utveckling. DBW delar årligen ut stipendier till tre av Högskolans doktorander, men DBW har också finansierat stora satsningar för Högskolan till exempel vårt DNA-laboratorium. Det är för övrigt DBW som skänkt den rektorskedja som jag så många gånger burit vid akademiska högtider.

En minnesvärd dag för Högskolan inträffade den 21 januari 2011 när vi hade professorsinstallation. Sex professorer installerades vilket är mycket för en liten högskola. Vi bestämde oss också för att uppmärksamma några

gotlänningar som arbetar enligt vårt motto *Passion och vetenskap* utanför akademien. Det blev Inga Lisa Hedin som genom sina böcker om skola och skolväsende på Gotland gett värdefulla bidrag till kunskapen om en viktig del av Gotlands utveckling, och "Lummelundapojkarna", Örjan Håkansson, Percy Nilsson och Lars Olsson. Som tonåringar utforskade de Lummelundagrottan, ett tydligt exempel på hur man med hjälp av nyfikenhet och intresse kan upptäcka något nytt och på så sätt bidra till att vi vet något som vi inte tidigare visste. Idag är Lummelundagrottan en självklar del i det gotländska kulturarvet och turiströrelsen, men de tre som gjorde upptäckten hade egentligen aldrig uppmärksammats. Jag satt vid dem på middagen och fick tillfälle att ställa den fråga som jag burit på ända sedan jag första gången för många år sedan besökte Lummelundagrottan och hörde talas om deras äventyr: Hur vågade ni? Och så ställde jag den fråga mina barn då ställt: Vad sa era mammor?

En annan minnesvärd dag kom några månader senare, i april 2011 när vi besöktes av kronprinsessparet. Kronprinsessan och prinsen fick en presentation av Högskolans verksamhet inom vindkraft, kulturvård och speldesign. De fick också tillfälle att pröva några av de spel som utvecklats av våra studenter. Studenterna var mycket artiga och började med att fråga "Vill kronprinsessan prova spelet?" men ganska snart fångades de i spelelsen och hördes ropa "Nej, så kan du inte göra, du ska göra så här".

Gotland har ett samarbete med Hainan i Kina. Jag fick vid några gånger tillfälle att ta emot delegationer från Hainan och presentera vår verksamhet. Jag fick också tillsammans med landshövding Cecilia Schelin Seidegård, regionrådet Åke Svensson och ett stort antal representanter från Produkt Gotland möjlighet att besöka Hainan. Det finns över huvud taget ett stort internationellt intresse för Gotland. Under mina tre år som rektor fick jag träffa ett stort antal ambassadörer som befann sig på Gotland och då ofta önskade ett besök på Högskolan med en presentation av vår verksamhet. Besök på de Liberal Education-lärosäten som vi samarbetade med i



Utrecht, Bremen och St Petersburg, var inspirerande och givande. Jag hade också förmånen att få åka till Japan och där knyta kontakter med lärosäten som arbetade med speldesign.

Almedalsveckan – det är en mycket speciell dryg vecka på Gotland. Högskolans lokaler används då till bristningsgränsen. Alla finns på plats och Högskolan har blivit bättre och bättre på att utnyttja veckan för möten, spontana och planerade, för att presentera sin verksamhet och för att lyfta fram och skapa nyfikenhet för sin verksamhet. Högskolan inledde ett nära samarbete med SUHF och studenternas organisation SFS och ordnade tillsammans årliga seminarier under Almedalen, likaså tog jag initiativ till ett samarbete mellan åtta högskolor som tillsammans arrangerade debatter och presentationer under veckan. Man har förresten aldrig har man så många ”goda vänner” som när organisationer i sista stund letar lokaler eller boende för veckan. Som rektor hör man de mest långsökta förklaringar till varför man borde kunna hjälpa just deras organisation.

Samgående med Uppsala universitet

Nu kan jag ju hålla på hur länge som helst med att berätta om allt möjligt som hände på Högskolan under mina år där. Det är ju ändå en enda fråga som kommer att förknippas med min rektorstid, samgåendet med Uppsala universitet.

Hur började det? Den frågan har jag fått massor av gånger. Jag minns inte. Trots att så många siffror pekade uppåt så fanns det ständigt anledning att grubbla över hur framtiden skulle gestalta sig för ett så litet lärosäte som Högskolan på Gotland. Våra akademiska miljöer var små och därigenom sårbara och det ställs allt högre krav på administrationen på lärosätena. I båda fallen är det svårt att skapa långsiktighet och stabilitet i en liten verksamhet. Det var nog ändå så det började som en förflugen tanke som dök upp och som jag sköt undan, men som kom tillbaka då och då. Någon gång alldeles i slutet av 2010 formulerade jag första gången frågan till dem som arbetade allra närmast mig. Är strategin att vi ska fortsätta som ett självständigt lärosäte verkligen så självklar att vi inte ens kan diskutera den? Ganska snart insåg vi att det nog fanns anledning att åtminstone belysa och diskutera frågan, men det är inte helt lätt att påbörja en sådan diskussion utan att det skapar en stor oro bland medarbetarna och att det för omvärlden uppfattas som att lärosätet är på väg att ”ge upp”. När vi efter årsskiftet, i början av 2011, ändå påbörjade en diskussion skedde det utan någon baktanke om vad resultatet skulle bli. Ingen av oss föreställdes oss heller något annat än att vi pratade om något som låg mycket, mycket långt fram i framtiden.

Vi diskuterade i mindre grupper med en fri agenda och högt till tak och en tro att allt var möjligt. Det fanns medarbetare som menade att den enda rimliga ståndpunkten var att kämpa för självständighet, andra menade att det fanns anledning att undersöka ett närmre samarbete med något annat lärosäte. Det handlade då inte nödvändigtvis om att gå samman med någon. Vilket annat lärosäte skulle vi i så fall närma oss? Högskolan på Gotland hade sedan 2008 ett samarbetsavtal med Uppsala universitet, och några menade att det var naturligt att fördjupa samarbetet med Uppsala,

några föreslog ett närmande till Södertörns högskola, andra Linköpings universitet. Det fanns idéer om att skapa kontakter med flera olika lärosäten, att de olika ämnena och programmen på Gotland hittade olika lösningar på samarbeten eller samgåenden. En idé som fördes fram var att söka samarbete med lärosäten utanför Sverige. En fråga vi faktiskt diskuterade ganska lite i början var om något annat lärosäte verkligen skulle vara intresserat av gå samman med oss.

Styrelsen tog också upp frågan, första gången i början av 2011. Ganska snart stod det klart att några idéer inte ansågs attraktiva eller realistiska. Att söka ett nära samarbete eller samgående med ett lärosäte utanför Sverige sågs inte som realistiskt, inte heller ansågs det attraktivt att utveckla Högskolan till ett slags "högskolehotell" som styrdes från flera olika lärosäten. Vi insåg också att det var svårt att hitta starkare samarbetsformer än de vi redan hade med Uppsala universitet, om vi önskade ta ytterligare steg handlade det om att gå samman med ett annat lärosäte. I april gav styrelsen mig i uppdrag att göra en genomlysning av verksamheten vid Högskolan på Gotland. Utredningen skulle både innehålla en lägesbeskrivning – tankar kring Högskolans styrkor och svagheter – samt en reflektion över de olika framtidsalternativen, självständighet eller samgående med annat lärosäte. Jag gav uppdraget vidare till Olle Jansson, tidigare rektor för Teaterhögskolan. Han gjorde ett mycket gediget arbete. Den rapport som presenterades byggde på samtal med ungefär 200 personer, de flesta anställda på Högskolan men också personer utanför Högskolan både lokalt och nationellt. Rapporten pekade ut både styrkor och svagheter på Högskolan. Mest uppmärksamhet fick de punkter som avslutade utredningen och som pekade ut ett antal områden som krävde ett stort ytterligare arbete oavsett om Högskolan skulle fortsätta som ett självständigt lärosäte eller gå samman. Här saxar jag delar ur den text som finns i rapporten. "Jag" i texten är alltså Olle Jansson.

Ledarskapet

Ledningsarbetet måste präglas av en större tydlighet, beslutsamhet och kommunikation [...] Ledningen måste tillsammans skapa en större dynamik, debatt och lojalitet.

Medarbetarskapet

Idag är det för få personer i organisationen som är beredda att kliva fram och ta ansvar. Det är på tok för många som har valt att "sköta sitt".

Förankringen på Gotland

Högskolan måste utarbeta strategier för att kunna göra ett betydligt större avtryck på Gotland. Det är såklart ett delat ansvar mellan högskola, näringsliv och myndigheter.

Prioritering och arbetsbelastning

En översyn av arbetsbelastningen måste göras och att den bör leda till en systematisk och konsekvent prioriteringsprocess i syfte att optimera resurserna.

Liberal Education

En öppen, prestigelös och konstruktiv diskussion om LE-profilens nuläge och framtid är absolut nödvändig.

Utveckling av distansutbildningen

Jag tror att en satsning på såväl den tekniska som pedagogiska utvecklingen av distansutbildningen kommer att löna sig på sikt.

Ekonomisk kreativitet och effektivitet

Högskolan måste skapa sunda, begripliga och kvalitetsbaserade processer och system där resurserna är ett, av flera, verktyg för att nå de uppsatta målen.

Värdegrundsarbete för att uppnå konstruktiv dynamik bland personalen

Jag tror att det är mycket viktigt att högskolan genomför ett systematiskt värdegrundsarbete med ambitionen att öka alla medarbetarnas förståelse och respekt för varandras olika perspektiv, behov och funktioner. Detta gäller ALLA på högskolan.

Nätverk och samarbeten

[...] behöver högskolan genomföra en mera systematisk kartläggning av såväl existerande som möjliga nätverk och samarbeten. Sedan bör högskolan välja att satsa stort på de samarbeten och nätverk som bäst kan stärka verksamheten i relation till högskolans målsättningar.

Olle Jansson tog inte ställning i frågan om självständighet eller samgående. Det var inte heller hans uppdrag. Däremot gjorde han i sin rapport en SWOT-analys och han sa också att om Högskolan på Gotland ska gå samman med ett annat lärosäte så är den naturliga partnern Uppsala universitet, inte minst på grund av det redan existerande samarbetet. Hans utredning gav, som kanske framgår av den korta sammanfattningen, hans personliga uppfattning av dagsläget för Högskolan och möjligheter och svårigheter i framtiden. När styrelsen behandlade den kompletterades den av en ekonomisk analys av utbildning och forskning ämnesvis.

Många påverkades emellertid av utredningen, och funderade i banor kring hur mycket arbete vi hade gjort och hur mycket som ändå återstod att göra. En fråga som flera av oss ställde var om vi verkligen skulle klara att göra allt detta på egen hand med kvalité och med sikte på långsiktighet. Det fanns naturligtvis också flera som ansåg att utredningen var en rättmätig knäpp på näsan till ledningen, samtidigt som alla insåg att en knäpp på näsan inte skulle lösa något på lång sikt. För mig blev det också en tydlig signal om att jag inte lyckats få ihop en enig och sammansvetsad ledningsgrupp, här krävdes förändringar.

Under våren 2011 när genomlysningen gjordes blev också signaler från Utbildningsdepartementet allt starkare att man önskade se samgåenden mellan lärosäten. I april besöktes Högskolan av statssekreterare Peter Honeth som var mycket tydlig i sitt budskap. Han menade att de mindre högskolorna står inför mycket stora utmaningar med ett förmodat sjunkande söktryck, tuffare kvalitetsgranskning och där större andel av forsknings-

medlen konkurrensutsätts. Han gav klara besked om att prestationsgraden för distansutbildningar måste öka, att alla lärosäten i framtiden klart måste kunna redogöra för vilka strategiska val som ligger bakom utbildningsutbudet och vilka ”angelägna samhällsbehov” som utbudet svarar mot. Allt detta bidrog, enligt statssekreteraren, till departementets analys att alla lärosäten i framtiden inte kan fortsätta som självständiga enheter. Senare under sommaren besökte också utbildningsminister Jan Björklund Högskolan och gav samma bild. I början av hösten gav Utbildningsdepartementet samtliga rektorer information om kommande ekonomiska omfördelningar mellan lärosäten. Det handlade om stegvisa förändringar med start 2012 som innebar försämringar för Högskolan på Gotland, inte dramatiska försämringar, men likväl ytterligare försämringar. Det var i ljuset av detta som vi diskuterade förändringar för Högskolan på Gotland. Vi intalade oss själva att vårt fokus måste vara långsiktig stabilitet och kvalitet, inte ekonomi, men naturligtvis påverkades vi också av de ekonomiska argumenten. Hur mycket olika argument vägde in är omöjligt att reda ut i efterhand men det fanns en stor majoritet av medarbetarna som var positiva till att Högskolan gick vidare i samtal med Uppsala universitet om ett samgående. Det är viktigt att understryka att ingen tvingade oss till samgående. Det var våra, och Uppsalas, självständiga analyser och överväganden som ledde fram till samgåendet.

Samtidigt var detta på många sätt den svåraste perioden under hela arbetet med samgåendet. ”It takes two to tango”, men hur gör man det om man inte ens vet om man vill dansa? Vi hade ett mycket gott samarbete med Uppsala inte minst med dåvarande rektor Anders Hallberg och universitetsdirektör Ann Fust, men hur formulerar man elegant frågan ”Vi funderar på att gå samman med ett annat lärosäte, skulle ni vara intresserade om vi bestämmer oss för det?” och hur besvarar man medarbetarnas frågor om vad ett samgående skulle innebära på en mängd mycket konkreta plan, när man själv inte vet? Vi hade hela tiden underhandskontakter med Uppsala och vi kände till att det där fanns ett visst intresse även om inte fanns några beslut fattade. En absolut förutsättning för att samarbetet ska fungera när det fortfarande är gryende och man inte vet vad resultatet kommer att bli är att man lutar på varandra, att man accepterar de processer som behövs på respektive lärosäte, och framför allt att man talar man talar med varandra innan man talar med andra.

Det fanns andra reaktioner också. Att Högskolan på Gotland, Sveriges yngsta, minsta och sämst rankade lärosäte, ens hade mage att tala om ha ambitioner om ett samgående med Uppsala universitet betraktades som ett utslag av totalt övermod av vissa och som ett dåligt skämt av andra. ”Hur ska du hantera medarbetarnas besvikelse när Uppsala säger nej?”, ”Hur ska du undvika att Uppsala får insyn i er ekonomi?” eller helt enkelt ”Varför inbillar du dig att Uppsala skulle vilja gå samman med er?” var frågor som blev vardagsmat för mig.

5–6 oktober sammanträdde Högskolestyrelsen. Man tog del av Olle Janssons rapport och den ekonomiska redogörelsen samt en omvärldsanalys och formulerade ett nytt uppdrag:



Styrelsen beslutar en fortsatt beredning av Högskolans framtida utveckling med två alternativa vägar. Den ena är att Högskolan på Gotland utvecklas vidare som ett självständigt lärosäte och det andra alternativet är att Högskolan på Gotland utvecklas genom att gå samman med Uppsala universitet.

Styrelsen ger rektor i uppdrag att utifrån en bred delaktighet av företrädare från verksamheten och med respekt för Högskolan på Gotlands särart ta fram ett utförligt underlag för ovanstående två alternativ (självständighet eller samgående), underlagen skall för respektive alternativ innehålla en tydlig målbild för verksamheten i ett perspektiv på 5–10 år, en riskanalys, tidsplan och en redogörelse för vad alternativet kan innebära för den regionala utvecklingen på Gotland.

För alternativet samgående med Uppsala universitet skall underlaget innehålla ett utkast till avsiktsförklaring.

Ovanstående skall genomföras så långt det är möjligt till den 1 december. Det är, kan man konstatera, ett ganska mastigt uppdrag om man har knappt två månader på sig. Vi var dock medvetna om att det var detta uppdrag som väntades från styrelsen och hade redan förberett en organisation för att arbeta med det. Högskolan på Gotland hade inte den utredningskapacitet som krävdes för ett så omfattande uppdrag, framför allt inte som den ordinarie verksamheten skulle rulla vidare och fungera som vanligt. Vi skapade en projektorganisation som leddes av medarbetare från Högskolan men där delar av bakgrundsmaterialet och underlagen utarbetades av externa konsulter. Redan i början av hösten hade hela arbetet vuxit enormt, från att vi själva under våren hade diskuterat Högskolans framtid ganska infor-

mellt och inte alltid särskilt strukturerat gjorde vi det nu dessutom med ett stort antal aktörer, offentligt och med många ögon riktade mot oss. Det var nästan lite chockartat för oss och vi fick snabbt ställa om från känslan av att vara en liten högskola i periferin till att vad vi sa och vad vi gjorde granskades, värderades och kommenterades offentligt.

En beredningsgrupp tillsattes med uppdrag att ta fram ett fylligt beslutsunderlag till styrelsen. I beredningsgruppen ingick Erika Sandström, Tor Broström, Anne Duse och Jan-Eric Degerblad – alla medarbetare på Högskolan. Till sin hjälp att arbeta fram underlaget hade de förvaltningschef Therese Gardell, personalchef Ingalena Wittbeck, ekonomichef Anna Lohrén och controller Christer Waldenström. Dessutom knöts tre externa konsulter till gruppen. Dessa var Lars Geschwind, Olle Jansson och Kristina Appelqvist. Vidare arbetade Kärnhuset fram underlag kring studentrekrytering och varumärkesfrågor. Beredningsgruppen rapporterade till en styrgrupp bestående av Högskolans ledningsgrupp samt de fackliga representanterna. Vi bedömde det som viktigt att det var medarbetare på Högskolan, inte ledningen som arbetade fram underlaget.

Beredningsgruppen utsåg under sig åtta fokusgrupper med anställda och studenter. Dessa grupper arbetade med specifika frågor och gav inspel till beredningsgruppens arbete. De åtta grupperna var:

- Liberal Education
- Distansutbildning
- Akademisk kvalitet
- Kärnan och stödet
- Resurser för utbildning
- Utbildningsutbudet
- Forskning och samverkan
- Administration

Medarbetarna involverades i arbetet på flera sätt. Under en HGO-dag i oktober gästades Högskolan av Jens Oddershede, rektor för Syddansk universitet och Ursula Hass, rektor för Blekinge Tekniska Högskola. De redogjorde för de strategiska val som respektive lärosäte gjort, där Syddansk universitet är en sammanslagning av flera mindre lärosäten medan BTH bestämde sig för att inte gå vidare med samarbete med Växjö och Kalmar kring Linnéuniversitetet utan fortsatte som självständigt lärosäte. Efter deras redogörelser bildades diskussionsgrupper som fick i uppgift att lista för- och nackdelar med alternativen självständighet eller samgående med Uppsala universitet. Minnesanteckningar från gruppernas arbete publicerades på Högskolans intranät där ett speciellt e-klassrum hade skapats för beredningsarbetet. Under hela beredningsarbetet fanns möjlighet för medarbetare att via e-mail skicka in sina synpunkter till beredningsgruppen. I oktober besökte också Uppsalas rektor Anders Hallberg, som både träffade medarbetare och representanter för de politiska partierna på ön.

En viktig del av höstens arbete var att träffa representanter för Gotland både för att informera och diskutera. Det fanns ett mycket stort informationsbehov, och vi fick många frågor om vad som hände på Högskolan,

vilka överväganden vi gjort och hur tidplanen såg ut och ett lika stort behov från oss på Högskolan att få inspel och synpunkter från det omgivande samhället. Högscoleledningen träffade vid flera tillfällen representanter för samtliga politiska partier på ön. Jag informerade om Högskolans process för Tillväxt Gotland, frågan diskuterades flera gånger i Regsam, samverkansorganet mellan regionen, länsstyrelsen, Högskolan och arbetsförmedlingen och vid tre tillfällen träffade vi fokusgrupper med representanter för Gotland, näringsliv, offentliga arbetsgivare, kultur, frivilligorganisationer, idrottsrörelse med flera.

Samtidigt fanns det intresse för frågan ”på fastlandet”. En del i arbetet var att informera om Högskolan på Gotland i Uppsala. Det fanns också intresse bland till exempel journalister och inte minst från övriga högskolesektorn. Therese Ivey Gardell och jag informerade om vårt arbete och svarade på massor av frågor på SUHF. För att själva få ytterligare perspektiv på frågan om hur mindre högskolor tänker strategiskt kring framtidsfrågor besökte högscoleledningen under hösten Högskolan i Skövde och Högskolan Väst, men det kom lika mycket att bli besök där vi informerade om vårt arbete som att vi fick impulser utifrån.

En fråga som ständigt återkom både bland anställda och utanför Högskolan när vi pratade om ett eventuellt samgående var: Hur vet ni att inte Uppsala har en dold agenda och egentligen tänker lägga ner Högskolan på Gotland? Jag har mött det så många gånger att jag vet att det var en levande fråga, men jag har aldrig riktigt förstått den. Hur mycket jag än funderar kan jag inte komma på ett enda rimligt skäl till varför Uppsala universitet skulle ge sig in i detta svåra arbete som både kostar pengar och tid om skälet skulle vara att lägga ner högskoleverksamheten på Gotland? Viktigt för oss, det knyter kanske an till frågan, var att påminna oss om att efter samgåendet fanns inte längre Högskolan på Gotland, utan högskoleverksamheten på Gotland var en av många delar inom Uppsala universitet, alltså bara *vi inte vi och dem*.

Beredningsgruppens arbete utgick i hög grad från Högskolans perspektiv. Vi behövde också en ytterligare organisation för den del av styrelseuppdraget som handlade om att arbeta fram ett förslag kring samgående med Uppsala universitet. För detta skapades följande organisation tillsammans med Uppsala:

Styrgrupp

Styrgruppen lämnade uppdrag till organisationsgruppen, följde upp dess arbete och såg till att de fick rätt resurser för att kunna utföra givna uppdrag. Styrgruppen rapporterade till respektive styrelse. Gruppen bestod av rektorerna och universitetsdirektör/förvaltningschef på de båda lärosätena.

Organisationsgrupp

Organisationsgruppens uppgift var initialt att ta fram en avsiktsförklaring för ett eventuellt samgående mellan Uppsala universitet och Högskolan på Gotland. Avsiktsförklaringen skulle innehålla ett antal grundläggande utgångspunkter för organisationen vid ett ev. samgående. Den skulle beröra över-

gripande visioner/idéer för den framtida högskoleverksamheten på Gotland. Mot utgångspunkt i omvärldsbevakning skulle i avsiktsförklaringen vidare redogöras för alternativa förslag till organisationsformer för kvalitetsstyrning och verksamhetsstyrning. Slutligen skulle förslag på tidsplan för samgående samt övergripande dimensionering av verksamheten på Gotland arbetas fram. Organisationsgruppen bestod av Vicerektor Margareta Fahlgren, Bitr. universitetsdirektör Kerstin Jacobsson, utbildningsledare Oskar Petterson och studentkårens ordförande Karin Nordlund från Uppsala. Från Gotland förvaltningschef Therése Ivey Gardell, prefekt Hans Svensson, studentkårens ordförande Sara Sjöberg och mig själv.

Verksamhetsråd

Verksamhetsrådet var rådgivande till organisationsgruppen i utarbetande av visioner för verksamheten på Gotland i Uppsala universitets regi. Gruppen skulle förhålla sig till Högskolans på Gotlands vision samt till mål och strategier för Uppsala universitet. Vidare skulle rådet till organisationsgruppen ta fram förslag på några gemensamma utvecklingsområden. Uppsala representerades i gruppen av Jan-Otto Karlsson, Lars Magnusson, Lars M Andersson och Björn Gembert. Gotland representerades av beredningsgruppen, det vill säga Erika Sandström, Tor Broström, Anne Duse och Jan-Eric Degerblad.

Så såg organisationen ut, och den låter sig ganska väl beskrivas. Vad som är svårare att beskriva är tempot i arbetet. Under knappt två månader, dokumenten skulle ju ut till styrelsen också, pågick arbetet. Förutom det formella uppdraget att arbeta fram ett bra underlag till styrelsen var det också ett uppdrag som krävde en omfattande logistik så att alla gruppernas arbete samordnades och alla var informerade om vad som hände i de olika grupperna. Det var ett mycket stort antal grupper som arbetade parallellt. Varje vecka gick nyhetsbrev ut och varannan vecka hölls personalinformation. En alldeles speciell utmaning var att hålla reda på vilka i ledningen som fanns på Gotland och vilka som var i Uppsala. Vi hade så långt det var möjligt telefon och videomöten, men det blev trots det en väldig massa resande mellan Visby och Uppsala. Under hösten hade vi också tillsammans med ledningen för Uppsala universitet en intensiv dialog med Utbildningsdepartementet kring villkor vid ett eventuellt beslut om samgående. Det handlade mycket om ekonomi, så klart. Ett samgående skulle kosta pengar, för Högskolan på Gotland innebar redan beredningsarbetet en kostnad som vi hade svårt att bära. För det fick vi ett extra anslag. Våra diskussioner handlade också om de formella beslut som måste fattas vid ett samgående, eftersom Högskolan på Gotland i så fall skulle läggas ner och det är en statlig myndighet krävs beslut av riksdagen. Ett sådant beslut måste dockas in i riksdagens budgetbeslut. Vidare fanns det en mängd frågor att hantera och reglera när en statlig myndighet upphör och verksamheten uppgår i en annan. Att hitta tid för dessa möten var en konst i sig och som jag minns det låg mötena på kvällstid, det var alltid mörkt och regnigt och vi kom in till departementet via bakdörrar eftersom huvudingången var låst. Och vi disku-

terade tidplanen där departementet alltid ville att ett samgående skulle ske betydligt snabbare än vad vi ansåg möjligt. Så kan det naturligtvis inte ha varit, men det är så jag minns det.

23 november var dokumentet klart. Det var ett dokument som tydligt presenterade de två alternativen, självständighet eller samgående, utan att ta ställning till vilken väg styrelsen borde välja. Vad som återstod var missivet till handlingen med förslaget till beslutet. Jag sammankallade rektors ledningsråd med prorektor, prefekterna, proprefekterna, cheferna för administrationen och studentkårens ordförande. Vi gick igenom dokumentet och enades om att det var detta dokument som vi ville presentera för styrelsen, men vad skulle förslaget till beslut vara? Varje ledamot i ledningsrådet fick ge sin ståndpunkt samt motivera den. När vi gått laget runt visade det sig att samtliga ledamöter ansåg att vi borde rekommendera styrelsen ett samgående. Så blev det och den 1 december fattade styrelsen ett inriktningsbeslut om ett samgående med Uppsala universitet. Den 15 december fattade konsistoriet vid Uppsala universitet samma beslut.

Den 16 december i Uppsala undertecknade Anders Hallberg och jag en avsiktsförklaring om samgående mellan lärosäten. Avsiktsförklaringen lyfte fram att syftet med samgåendet är att skapa en unik profilering inom Uppsala universitet och en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig verksamhet på Gotland. Tre områden nämndes som särskilt angelägna att utveckla vidare – utbildningsmodellen Liberal Education, nätbaserad utbildning och utbildning för de regionala behoven. Det var det allra sista som Anders Hallberg gjorde under sin rektorstid, en timma senare avtackades han som rektor och senare samma dag installerades Eva Åkesson som ny rektor för Uppsala universitet. För mig var det fantastiskt och smått överkligt. Jag var stolt både över att ha nått fram till en avsiktsförklaring, men också över att vi som ett litet lärosäte hade lyckats ro detta enorma arbete i land, samtidigt som allt det ”vanliga” arbetet också pågick. Trots att jag ställde mitt champagneglas på en ovärderlig byrå när vi skålade för avsiktsförklaringen och när jag blev tillsagd om detta ryckte undan glaset och tappade det på en äkta matta så är den 16 december 2011 den roligaste dagen jag upplevt som rektor.

Varför lyckades vi? Det är en relevant fråga. I första hand handlade det naturligtvis om att de allra flesta medarbetare ville gå samman med Uppsala universitet och att Uppsala var intresserat av ett samgående. Samarbetet mellan oss var mycket gott, det tål att upprepas, och ledningen för Uppsala universitet var mycket lyhörda för synpunkter både från Högskolan och från det gotländska samhället. Den roll som rektor Anders Hallberg och universitetsdirektör Ann Fust spelade för att få samgåendet i hamn kan inte överskattas. Men för att lyckas krävs ett stort antal andra aktörer som måste vara positiva – och så behöver man en ganska stor portion tur. Några grupper och personer vill jag speciellt lyfta fram. Vi hade en högskolestyrelse på Gotland som vågade ta modiga beslut och som hittade en bra balans mellan att kräva mycket genomarbetade beslutsunderlag och samtidigt acceptera en viss mått osäkerhet. Allt finns inte svar på under en beredningsprocess. Ordförande Carin Götblad som kombinerade analytisk skärpa med ett enormt hjärta för Gotland spelade en mycket viktig roll. Det



gotländska samhället var överlag mycket positivt till ett samgående. Det fanns naturligtvis de som menade att Högskolan måste slåss för sin självständighet, inte minst de som kämpat för att få en högskola till Gotland, men betydligt fler var positiva. En anledning till det var säkert att samgåendet handlade just om Uppsala universitet. En vanlig inställning var att det viktigaste för Gotland är att det finns högskoleutbildning och bedrivs forskning på Gotland och att verksamheterna håller hög kvalitet, och att då Uppsala universitet är en stark garant för detta. En viktig person att lyfta fram i sammanhanget är Gotlands landshövding Cecilia Schelin Seidegård som tidigt tog ställning för ett samgående med Uppsala, med egen forskarbakgrund och med stort erfarenhet av akademisk verksamhet uttalar hon sig med trovärdighet och tyngd. En stort antal medarbetare vid Högskolan på Gotland arbetade hängivet med frågan om samgående, men en person gjorde mer än andra. Therese Iveby Gardell, jobbade under denna period snudd på alltid. Hon höll ihop arbetet på Högskolan och låg ständigt steget före oss andra när det gällde vad som behövde göras och hur det skulle göras. Therese var också min allra närmsta medarbetare i samgåendearbetet och vi delade både glädjeämnen och bakslag under arbetet. En gång, en sen kväll, när vi som vanligt hade jobbat alldeles för länge och arbetet inte hade gått vår väg funderade vi på våra bilder av misslyckanden av hela processen. Intressant nog hade vi både bilder från filmer. Jag såg scenen från Sagan om Ringen när Frodo äntligen, förbi av trötthet, når fram till Domedagsberget och då inte längre vet varför han startade sin resa eller ens vill avsluta sitt uppdrag. Thereses bild kom från Hitta Nemo där fiskarna i plastpåsar med enorma ansträngningar lyckas ta sig ur akvariet till havet, bara för att upptäcka att de fortfarande är kvar i sina plastpåsar! Det var uppenbarligen ingen bra dag för oss, skönt att nu konstatera att ingen av bilderna blev verklighet.

Efter årsskiftet skulle arbetet gå in i en ny fas – var det tänkt. Men Uppsala hade ny rektor och Eva Åkesson började med att göra halt i arbetet. Hon ville försäkra sig om att tanken på ett samgående var lika väl förankrat i Uppsala som på Gotland. Under tre veckor stod arbetet stilla. Genomlysningen på Uppsala var enormt värdefull, och bidrog ytterligare till att stärka hela arbetet, kan man konstatera i efterhand. Men det tre veckorna var inte roliga. Det var veckor när jag sov mycket dåligt.

I slutet av januari hade Eva Åkesson fått de försäkringar som hon behövde och vi var på banan igen. Styrgruppen med rektorer och universitetsdirektör/förvaltningschef fanns kvar och den tidigare organisationsgruppen blev med några personförändringar en ny arbetsgrupp. Arbetsgruppen hade som uppdrag att ta fram fördjupade underlag inom de områden som lyfts fram i avsiktsförklaringen; Liberal Education, nätbaserad utbildning samt utbildning och forskning med regional och internationell förankring. En annan uppgift var att ge förslag på hur verksamheten på Gotland skulle vara organiserad. Ny deadline blev den 19 april då styrelserna för båda lärosätena skulle sammanträda och då beslut om ett samgående skulle fattas. Det var också nu som datum, för samgåendet till halvårsskiftet 2013 bestämdes.

Arbetsgruppen tillsatte ett arbetsutskott och två referensgrupper. Arbetsutskottet hade som uppdrag att:

Ta fram förslag till övergripande organisation för och ansvarsförhållanden avseende verksamheten på Gotland med utgångspunkt i avsiktsförklaringen.

Ta fram en tidplan för det fortsatta förberedelse- och genomförandearbetet, vilken presenteras vid hemställan.

Genomföra en konsekvensanalys av förslaget.

De två referensgruppernas uppdrag var att utarbeta förslag avseende två av de punkter som lyfts fram i avsiktsförklaringen, distansutbildning och Liberal Education.

Tempot i arbetet var fortsatt högt, och det ställde extra krav på oss i ledningen kring förankring. Vi hade möten varje vecka med personalorganisationerna för att kunna ge information, vi fortsatte med informationsmöten för alla anställda varannan vecka, och veckovisa nyhetsbrev fortsatte vi skicka ut. Vid fyra tillfällen i mars hade vi den aktivitet som vi brukade kalla ”Fika med...”. Då sågs vi i Högskolans restaurang med en kopp kaffe och pratade utan förutbestämd agenda. Alla medarbetare är inbjudna. Vi hade fika med prorektor om distansutbildning, fika med vicerektor om Liberal Education, fika med förvaltningschefen om framtida platsorganisation och fika med rektor om forskning.

En viktig del i arbetet var att tillsammans med Uppsala bestämma den formulering som skulle finnas i regleringsbrev 2013–2016 för Uppsala universitet kring verksamheten på Gotland. Här involveras både medarbetare, styrelsen och omvärlden. För styrelsen blev arbetet ett annat än tidigare genom att ett antal identiska beslut skulle fattas hos konsistoriet i Uppsala och högskolestyrelsen på Gotland. Det innebar att besluten fick förankras tidigt

och att det inte fanns stort utrymme att till exempel ändra i formuleringar vid mötet. Vid ett tillfälle tyckte en ledamot att detta gått för långt, begärde ordet och sa: "Nu kommer jag inte ihåg om detta är en fråga där styrelsen får ha synpunkter."

Varannan fredag sammanträdde styrgruppen, oftast per telefon, och varannan fredag pratade Eva Åkesson och jag med varandra för att stämma av frågor. Vi var båda mycket bestämda på att nästan till varje pris få till stånd våra fredagssamtal även om våra kalendrar var fulla. Vi talade med varandra från biografssalonger och frisørsalonger, och så klart eftersom vi båda pendlade på tåg, på flygplatser, i bilen. Många stora, tunga och viktiga frågor diskuterade vi, och så slutade vi nästan alltid med att säga något om festen den 1 juli 2013, när allt skulle vara klart. Samarbetet mellan oss fungerade utmärkt, och Eva drev med fanatisk energi och entusiasm arbetet framåt. Den 19 april sammanträdde så konsistoriet i Uppsala och högskolestyrelsen på Gotland och fattade samma beslut om att till regeringen hemställa att regeringen i budgetpropositionen för 2013 skulle föreslå riksdagen att verksamheten vid Högskolan på Gotland fr.o.m. den 1 juli 2013 införlivas i Uppsala universitet. Lärosätena kopplade tre villkor till denna hemställan:

1. Formulering i regleringsbrev

De båda lärosätena har tidigare lämnat förslag till hur Uppsala universitets regleringsbrev 2013–2016 för verksamhet på Gotland ska formuleras: *Uppsala universitet ska bedriva verksamhet på Gotland. "Campus Gotland" ska erbjuda en akademisk miljö för fullvärdig utbildning och forskning.* Utöver denna formulering ska inte ytterligare preciseringar av uppdraget ske.

2. Bibehållna anslag

Vidare förutsätter Uppsala universitet och Högskolan på Gotland att det takbelopp och det anslag för forskning för Högskolan på Gotland som anges i planeringsförutsättningarna 2013 kommer att gälla även vid ett samgående.

3. Särskild finansiering

Regeringen har avsatt särskilda medel för samgående mellan lärosäten. Vid ett samgående mellan Uppsala universitet och Högskolan på Gotland finns det behov av omställningsmedel, cirka 20 mnkr, under 2012. Lärosätena förutsätter också att det tilldelas särskilda medel för samgåendet och för kvalitetshöjande åtgärder fr.o.m. 2013. Vi återkommer med närmare beräkningar av behovet i samband med budgetpropositionen för 2013.

Några dagar senare skrev rektor Eva Åkesson och jag under hemställan vid en ceremoni på residenset i Visby.

Att arbeta med ett samgående är en svår men spännande och stimulerande uppgift. Den har dock en personlig nackdel. Som rektor gör man sig själv arbetslös. Det sker ganska tidigt i processen, så snart man säger att man förordar ett samgående måste man inse att man i praktiken kommer att lämna lärosätet, antingen kommer processen att lyckas och då behövs det ingen rektor, eller misslyckas den och då har man förbrukat sitt förtroendekapital. Det är en märklig upptäckt, som man dessutom som högste chef inte har möjlighet att prata med någon om. Jag valde att resa frågan

med departementet. Där fanns inget stöd att få, kan jag säga helt kort. I maj 2012 började jag tala med Pam Fredman, rektor för Göteborgs universitet, om jobbet som universitetsdirektör där. Det blev en mycket kort process, bara några veckor från första samtalet tills jag blev erbjuden jobbet. ”Ska du verkligen ta det jobbet, det verkar skittråkigt, du får säkert bara jobba med EU-ansökningar”, sa Carin Götblad i ett försök att få mig på andra tankar när jag ringde och berättade att jag fått erbjudandet. (Hon hade för övrigt fel, jobbet är varken tråkigt eller handlar om EU-ansökningar). Självt tyckte jag att det lät spännande och utmanande. Mitt enda bekymmer var att Göteborgs universitet ville att jag skulle börja så snart som möjligt helst omedelbart – och själv hade jag tänkt vara kvar på Gotland till sammanslagningen var klar – eller åtminstone fram till årsskiftet. Det tog mig en stund innan jag insåg att det behövde jag inte. ”En stackars skådespelare, som larmar och gör sig till, en timmes tid på scenen och sedan ej hörs av” så säger Shakespeare. Jag hade verkligen larmat och kanske också gjort mig till under tre år, men nu var det dags att lämna scenen. Jag hade fört arbetet fram till en hemställan om samarbete, både för mig själv och för Högskolan var det bästa att jag gick vidare och andra tog vid den fortsatta processen. Den 30 maj 2012 meddelade jag att jag den 15 september skulle sluta på Högskolan. Det var en strålande dag och när jag på morgonen gick den välbekanta vägen till jobbet, Smedjegatan, Specksrumsgränd, Mellangatan, Rigagränd, Strandgatan och tog Lilla Strandporten ut mot Högskolan började jag tvivla. Visby var så bedövande vackert denna försommardag. Var jag komplett galen som tänkte lämna detta?

Nästan omedelbart efter att jag meddelat att jag kommer att sluta lämnade jag över mina uppdrag i styrgruppen och arbetsgruppen till Erika Sandström som skulle efterträda mig som rektor och Olle Jansson som blev nu prorektor. Jag lämnade alltmer det operativa arbetet kring samgående med Uppsala universitet. Över sommaren till fanns jag kvar vid Högskolan på Gotland, men nu tre dagar i veckan, medan jag var två dagar i Göteborg. Att den lösningen innebar för mycket resande kunde jag konstatera i slutet av augusti när jag var på väg till ett möte på Campus Helsingborg och på planet hörde följande meddelande: ”Vi söker passagerare Jörgen Tholin och ber honom lämna detta plan som ska gå till Sundsvall och i stället gå ombord på planet till Ängelholm, som han är inbokad på”. Inkommande plan från Visby var försenat och jag hade sprungit ut åt det håll personalen pekade – utan att notera att det stod två plan vid gatorna bredvid varandra. Det var dags att börja resa mindre!

Den 6 september träffade jag för sista gången högskolestyrelsen och rapporterade till exempel om vilka åtgärder vi vidtagit efter Olle Janssons rapport och om status i arbetet med samgående. Högskolestyrelsen sjöng för mig, 6 september är min födelsedag. På kvällen var det officiell avtackning av mig. Och några dagar senare 14 september twittrade jag för sista gången som rektor vid Högskolan på Gotland ”Så var det slut – fantastiska år på Gotland. Glad och stolt över allt vi på Högskolan tillsammans uträttat!”

Spårvagnarna rasslar igen. Eftermiddag blev kväll och natt och gryning. Tillbaka till Göteborg. Så tydligt allt blev när man fick beskriva skeenden i

efterhand och i strukturerade kapitel. Den verkliga svårigheten och det som inte går att beskriva i text var ju att allt detta pågick samtidigt och att varje dag flätades alla frågor in i varandra och framgångar och motgångar i en fråga färgades av på de övriga. Den allra svåraste delen var att parallellt genomföra neddragningar och uppsägningar samtidigt som det framåtsyftande arbetet med samgåendet med Uppsala fortskred. Åren på Högskolan på Gotland kommer på olika sätt att prägla mig och mitt fortsatta arbete. Fortfarande går jag runt med min rygsäck från Högskolan på Gotland, och i den ligger av någon larvig anledning färjebiljetten till Oskarshamn från den 14 september när jag åkte från ön sista gången "på riktigt". Kanske slänger jag den någon gång i framtiden men inte just nu. Än är banden för starka. Fortfarande börjar jag varje morgon med att skumma igenom Hela Gotland och titta på Högskolans hemsida – och gläds åt att arbetet med samgåendet gått så bra.

Nu ska jag sova några timmar, sedan är det dags för frukost med studentkårerna, enhetsbesök, budgetgruppen, möte med nationella centra och rektors sommaringel. Så ska jag komma ihåg att gratulera Erika Sandström, hon fyller ju år i dag. Och så ska jag skrika mig hes på Borås Arena, Elfsborg – Brommapojkarna.

Ångrar jag att vi startade processen med samgåendet? Aldrig!

Längtar jag tillbaka till Gotland? Nästan varje dag.



