

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | C-uppsats | Vårterminen 2010

Kunskapsfabriken

– En styrelse i aktion

Av: Katarina Beech och Leif Stockhaus

Handledare: Yohanan Stryjan

SAMMANFATTNING

Högskolans värld har förändrats radikalt under det senaste decenniet. Hur viktiga idéer operationaliseras ligger i fokus för denna studie.

Styrelsen för Institutionen Ekonomi och Företagande (IEF) på Södertörns Högskola har hanterat olika frågor på institutionsnivå från och med att institutionen inrättades 2004 fram till idag. Därutöver tillskrivs styrelsen formellt ansvariga för budgetarbetet, verksamhetsplanen samt utvecklingen av IEF som institution.

Sedan 2007 har IEF:s styrelse definierat sådana frågor de vill prioritera de kommande åren, vilka vi har analyserat och jämfört med vad som egentligen kom att prioriteras, både före, under och efter 2007.

För att skapa förståelse för organisationen och hur arbetet förändrats över tiden används olika organisationsteoretiska perspektiv på IEF:s styrelsearbete. Enligt en faktormodell från Normann kan ett antal viktiga frågor/idéer identifieras, som påverkat styrelsearbetet över tiden. Normanns modell hjälper till att sortera vad som definierar en organisationsstruktur och hur denna påverkas över tid. Studien visar hur IEF:s styrelsearbete formaliserats över tiden, samtidigt som antalet prioriterade frågor som behandlats ganska sällan har omsatts till handling och institutionaliserats enligt vad Czarniawskas och Joerges översättningsmodell visar på.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemformulering.....	5
1.3	Syfte.....	6
1.4	Frågeställningar	6
1.5	Perspektiv	6
1.6	Avgränsningar	6
1.7	Definitioner.....	7
2.	Metod	9
2.1	Val av metod.....	9
2.2	Urval	9
2.3	Genomförande	9
3.	Södertörns högskola (SH)	12
3.1	Så styrs högskolan	13
3.1.1	Rektor.....	13
3.1.2	Utbildnings- och forskningsnämnder.....	14
3.1.3	Programstyrelserna.....	14
3.1.4	Institutionerna	15
4.	Organisationsteori	16
4.1	Organisationsteorisstrukturen och påverkan	16
4.1.1	Utbytes- och utvecklingsprocess.....	16
4.1.2	Dominerande idéer, traditioner och signifikanta aktörer	17
4.1.3	Organisationsmodell enligt Normann	18
4.2	Organisationskoncept – idéernas värld.....	18
4.2.1	Översättningsmodeller	19
5.	Resultat	21
5.1	Institutionen för ekonomi och företagande (IEF) styrelsearbete	21
5.1.1	Deltagarförteckning	22
5.2	Exempel på mötesprotokoll	23
5.3	Sammanställning av mötesprotokollen från år till år.....	24
5.4	IEF:s styrelsefrågor.....	30
5.4.1	Beslutsfrågor enligt formellt direktiv.....	31
5.4.2	Ledamöternas egna frågor.....	31

5.5 Summering.....	31
6. Analys	33
6.1 Övergripande frågor	33
6.1.1 Interna respektive externa frågor	35
6.2 Normanns grundmodell	37
6.3 Översättningsmodellen	39
7. Slutsatser	40
8. Källförteckning	41

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Södertörns högskolas organisation	13
Figur 2. Richard Normanns faktormodell	18
Figur 3. Gudbjörg Erlingsdóttirs omtolkning av Czarniawskas och Joerges teori	20
Figur 4. Deltagarförteckning styrelsemötena	22
Figur 5. Frågor enligt formellt direktiv	33
Figur 6. Frågor enligt vad styrelsen säger sig vilja jobba med.....	34
Figur 7. Antal interna respektive externa frågor på styrelsemötena.....	36
Figur 8. Antal frågor gällande personal, studenter, IEF och relationen med SH	36
Figur 9. Omarbetning av Richard Normanns faktormodell	37

1 Inledning

Högskolor i Sverige är statliga institutioner med kärnverksamhet inom utbildning och forskning. Högskolan regleras av Högskoleförordningen och styrs av politiska direktiv. Finansieringen sker till största del genom statliga medel.

Högskolan är en viktig organisation i ett modernt samhälle och bidrar bland annat till att skapa konkurrenskraft på en allt tuffare global marknad. Behovet av att utveckla högskolan i en snabb takt för att hålla jämna steg med en föränderlig omvärld är ett måste för dess överlevnad. Redan väl fungerande högskolor måste bli ännu bättre.

1.1 Bakgrund

Södertörns högskola är en relativt ny högskola som inrättades efter ett riksdagsbeslut 1995 mot bakgrund av att övergången till högre studier var låg i södra Storstockholm, arbetslösheten var hög och det förelåg segregationsproblem¹.

Högskolan skulle redan från början profilera sig som en högskola med forskning inriktad mot Östersjöregionen samt Östeuropa. Finansieringen skulle till stor del komma från Stiftelsen för forskning inom områdena med anknytning till Östersjöregionen och Östeuropa (Östersjöstiftelsen)². Från och med den 1 juli 1997 fick högskolan rätt att ge högskole- och kandidatexamen i etnologi, historia, tyska, företagsekonomi, kulturgeografi, nationalekonomi, statsvetenskap, kemi och molekylärbiologi. Därefter har högskolan fått utökade examensrättigheter inom all utbildning.

1.2 Problemformulering

Vad händer när stora frågor, koncept och idéer ska operationaliseras i verksamheten? I företagets styrelse sker beslutsprocessen i slutna rum, men då offentlighetsprincipen råder i Sverige, kan man med hjälp av protokoll och andra offentliga handlingar försöka skapa sig en bild av vilka frågor, idéer och koncept som reser in i organisationen samt hur dessa påverkar och ibland förändrar spelreglerna i högskolans värld.

¹ www.regeringen.se/content/1/c6/13/23/65/047191d2.pdf 100422 kl.15:24

² Denna stiftelse bildades 23 juni 1994 av kapital från löntagarfonderna. Beslut 2010-02-25, Fastställande av högskolegemensam arkivbeskrivning.

1.3 Syfte

Den här uppsatsen kommer att belysa hur olika frågor, idéer behandlas på Institutionen för Ekonomi och företagande (IEF) utifrån institutionsstyrelsens mötesprotokoll från och med att institutionen grundades. Syftet är att skapa förståelse för vad som behandlas på mötena, de prioriterade frågorna på institutionsnivå och om dessa varierat över tiden.

1.4 Frågeställningar

- Vilka frågor samt idéer dominerar mötesagendan för IEF? Har de ändrats sedan styrelsen själva fastslog sina prioriterade områden 2007?
- Kan man med hjälp av Normanns resonemang påvisa några dominerande faktorer i IEF: styrelsearbete över tid? Reser idéerna/faktorerna in och institutionaliseras enligt översättningsmodellen?

1.5 Perspektiv

Vi har valt att studera IEF utifrån ett organisationsperspektiv, med fokus på de faktorer och idéer som påverkar en organisationsstruktur och beteendet inom denna. Vi studerar institutionsstyrelsens protokoll över tiden och försöker beskriva hur punkterna på dagordningen har förändrats och utvecklats.

1.6 Avgränsningar

Den här uppsatsen behandlar enbart Södertörns högskola och kommer särskilt att lyfta fram arbetet på institutionsstyrelsen för *IEF*. Vår studie sträcker sig fram till och med 2009-09-16, vilket motsvarar det sista protokollet som vi har använt oss av i vår granskning.

Vi kommer enbart att beskriva den formella beslutsgången, detta genom att i huvudsak gå igenom alla mötesprotokollen. När så behövs kompletterar vi med andra offentliga handlingar från Högskolans arkiv, information från högskolans anställda samt inhämtade uppgifter från högskolans Intranät respektive Internet.

1.7 Definitioner

BEEGS	Baltic and East European Graduate School avser utbildning på forskarnivå på Södertörns högskola i samarbete med Stockholms universitet
Bolognaprocessen	Syftet med Bolognaprocessen är att Europa år 2010 ska vara ett sammanhållet europeiskt område för högre utbildning (European Higher Education Area). De tre övergripande målen är att främja rörlighet, att främja anställningsbarhet samt att främja Europas konkurrens- och attraktionskraft som utbildningskontinent. Arbetet bygger på Bolognadeklarationen som undertecknats av 29 europeiska länder om att göra det lättare för studenter och arbetssökande akademiker att röra sig över nationsgränserna i Europa
CBEES	Centre for Baltic and East European Studies
Dnr	Diarienummer
E-day	Arbetsmarknadsdag som anordnas för ekonomstudenter på SH
FEK (A, B, C & D)	Företagsekonomisk grundkurs på A, B, C respektive D nivå
FOUU	Forskning och Utveckling/Utbildning
HF	Högskoleförordningen
HS	Högskolestyrelsen
HSV	Högskoleverket
IEF	Institutionen för Ekonomi och Företagande
KI	Karolinska Institutet
KTH	Kungliga Tekniska Högskolan
P/A	Personal och administration

PBU	Avdelningen för planering, budget och uppföljning
RÄ	Rektorsämbetet
SERO	Sveriges ekonomföreningars riksorganisation. Är sedan 1975 en paraplyorganisation för ekonomföreningar och ekonomkårer
SFS	Svenskförfattningssamling
SH	Södertörns Högskola
SKM	Språk Kultur Marknad, ett utbildningsprogram på SH
SUHF	Sveriges universitet och högskoleförbund
SWEDGRAD	Swedish Grad School
SöderS	Södertörns högskolas studentkår
SÖFRE	Södertörns Förenade Ekonomer. Södertörns Högskolas största ekonomförening som riktar sig till alla ekonomstuderande
UFN	Utbildnings- och forskningsnämnden
UFN-HST	Utbildning och forskningsnämnden – humaniora, samhällsvetenskap och teknik
UFN-Lu	Utbildnings- och forskningsnämnden – lärarutbildning och utbildningsvetenskap
UFN-Nv	Utbildnings- och forskningsnämnden – naturvetenskap
UFK	Utbildnings- och forskningskansliet
ÖSS	Östersjöstiftelsen

2. Metod

I den här delen presenteras val av metod, vilket urval som studien grundar sig på samt vilket tillvägagångssätt som används när IEF har studerats.

2.1 Val av metod

I den här studien har vi använt oss av både primär- och sekundärdata i form av mötesprotokoll, tidskrifter, böcker och annan litteratur inom företagsekonomisk forskning.

Några intervjuer har inte genomförts, däremot har frågor ställts till flera anställda på Södertörns Högskola³. Dessa personer har varit involverade i uppsatsen, svarat på frågor, tydliggjort vissa samband och förtydligat vad som avses i protokollen för institutionen och högskolan.

2.2 Urval

I IEF sker mötet mellan ekonomistudenter, ekonomidoktorander och högskolan. Det är här kärnverksamheten för Högskolan återfinns. Vi tycker institutionsnivån är intressant att belysa då den fungerar som ett slags kommunicerande kärl, mellan å ena sidan centrala skolledning och å den andra högskolans främsta kunder, nämligen studenterna samt doktoranderna.

Vi har valt att följa Institutionsstyrelsens arbete, genom att i första hand analysera protokollen från mötena. Vid något tillfälle har vi även läst andra beslutsdokument från Södertörns högskola, exempelvis beslut fattade centralt i högskolan av rektor. Dessa har vi bedömt vara viktiga för att få en ökad förståelse av det arbete som bedrivs på den institutionella nivån.

IEF grundades i och med omorganisationen 2004 och det ter sig naturligt att studerar dess utveckling från denna tidpunkt och framåt.

2.3 Genomförande

I uppsatsen har vi valt att försöka identifiera IEF styrelses prioriterade frågor, dels utifrån sådant som styrelsen själva beslutat att de ska arbeta med, dels utifrån delegationsordningen som högskolan fastställt och i vilken det tydligt anges mandat samt befogenheter för institutionen. De frågor som styrelsen själva identifierar 2007 - som de också säger sig vilja prioritera nästkommande år - är: *studentrekrytering, studentinformation, pedagogisk*

³ Personlista i källförteckningen

förnyelse, kvalitetssäkring, internationalisering av FOUU, examinationsrätt, samarbete med andra lärosäten, samarbete med samhället, organisera högre seminarier och konferenser, forskarutbildning, kompetenshöjning, kompetensutveckling av personal, jämställdhet, mångfald, arbetsmiljöarbete samt remisser. De av högskolan formellt fastslagna frågor omfattar i första hand *budgetfrågor, verksamhetsplanering för institutionen samt valordningen* för styrelsen. Eftersom ingen fråga har definierats i styrelseprotokollen, ej heller oss veterligen på högskolan i beslutsdokument och då det saknas tydliga riktlinjer för hur man ska hantera frågorna i praktiken, har vi själva fått försöka koda frågorna. Det som har blivit vägledande för hur vi hanterar frågorna är i vilket sammanhang de avhandlas. När ett begrepp, exempelvis mångfald, dyker upp i protokollet har vi sett till den kontext i vilken frågan behandlas. Kontexten och på vilket sätt frågan beskrivs i protokollet avgör klassificeringen. Alla styrelseprotokollen har sammanfattats och återfinns i kortversion hos skribenterna. Ett typexempel finns dock i kapitel 5.2. Syftet med en sammanfattning av mötesprotokollen är att åskådliggöra vad som tas upp och förtydliga vilka frågor som dominerar mötena.

För att sedan kunna få en lättförståelig överblick över mötena har vi gjort en årlig sammanfattning av styrelseprotokollens sammanfattning, vilka finns presenterade i kapitel 5.3. En årlig presentation anser vi ger en bättre överblick för läsaren än om vi skulle presentera varje mötestillfälle var för sig samt att det är intressantare att både jämföra och följa beslutsprocessen på årsbasis.

Richard Normanns teoretiska resonemang, som här presenteras i form av en modell, kommer att användas för att visa på organisationsstrukturen och dess beståndsdelar. I teoriavsnittet kommer Normanns modell att gås igenom och modellen kommer att användas för att sedan i analysen försöka skapa någon form av systematik i ett förändringsarbete sett utifrån frågor som påverkan en organisationsstruktur (läs här IEF). Egentligen är IEF en institution bland andra som i sin tur bildar en organisation i Södertörns högskola, men i studien har vi valt att benämna IEF som en organisation för att kunna applicera Normanns faktormodell, vilket vi tycker ger en bra belysning av IEF:s förändringsarbete.

Det är inte organisationsstrukturen per se som ligger i fokus för uppsatsen utan faktorer som påverkar organisationens beteende och därmed organisationsstrukturen. Vi har valt att dela in Normanns olika faktorer i det vi benämner som externa respektive interna faktorer som påverkar organisationsstrukturen – en slags vidareutveckling från vår sida, men också ett sätt att skapa en tydligare bild av de viktiga frågornas hemvist. I analysen modifieras Normanns teorier och vi gör om Normanns modell så att den beskriver förutsättningarna i högskolans

värld på institutionsnivå. Normanns resonemang kompletteras med en översättningsmodell som visar på hur idéer översätts och institutionaliseras. Detta för att visa på en inresa av beslut och försöka identifiera när idéer översätts och ord blir till handling.

3. Södertörns högskola (SH)

I detta kapitel ges en schematisk beskrivning av Södertörns Högskola, med fokus på delegationsordningen och ansvarsområden. Detta görs utifrån de enheter/styrelser/nämnder som formellt påverkar IEF:s styrelse. Här beskrivs framför allt rektor, utbildnings- och forskningsnämnder, programstyrelserna och slutligen högskolans institutioner.

Ledorden för Södertörns högskola är mångvetenskaplighet, mångkulturell och medborgerlig bildning. Vid Södertörns högskola studerar över 12 000 studenter, varav 68 % är kvinnliga och 32 % är manliga studenter. Högskolan har den största andelen nya studenter med utländsk bakgrund med 37 %. År 2009 hade högskolan drygt 605 anställda, vilket inkluderar med 42 professorer, 5 gästprofessorer, 70 docenter, 98 lektorer, 78 adjunkter, 66 doktorander med ersättning, 15 övrig forskningspersonal, 1 forskarassistent samt 224 administrativ personal. Vid högskolan bedrivs 125 forskningsprojekt och den totala omsättningen uppgick till omkring 613 Mkr (2009) och rörelsens resultat var på 9 Mkr. Grundutbildningens andel av intäkterna utgör 53 % medan forskningsandelen därmed uppgår till 47 %⁴.

SH:s övergripande organisation kan delas in i två faser. Den första sträcker sig från 1997 till 2003 och den andra från och med 2004. I den första fasen skildes utbildning och administration åt, organisationen blev uppbyggd enligt en matrisskiss som skiljde sig från andra lärosäten. Den pedagogiska delen sköttes av en föreståndare, medan all administration, såsom budget, personal och arbetsmiljö, kom att hamna hos en administrativ chef. Regeringen föreslog redan så tidigt som 1999 i en utredning att Södertörns högskola skulle införa prefektrollen, detta då högskolan brottades med ekonomiska problem. Denna process kom att genomföras under 2003, från och med januari 2004 kom högskolan att vara organiserad med institutioner styrda av prefekter. Från och med den 1 januari 2004 förändrades högskolan radikalt, då infördes en traditionell linjeorganisation med institutioner⁵.

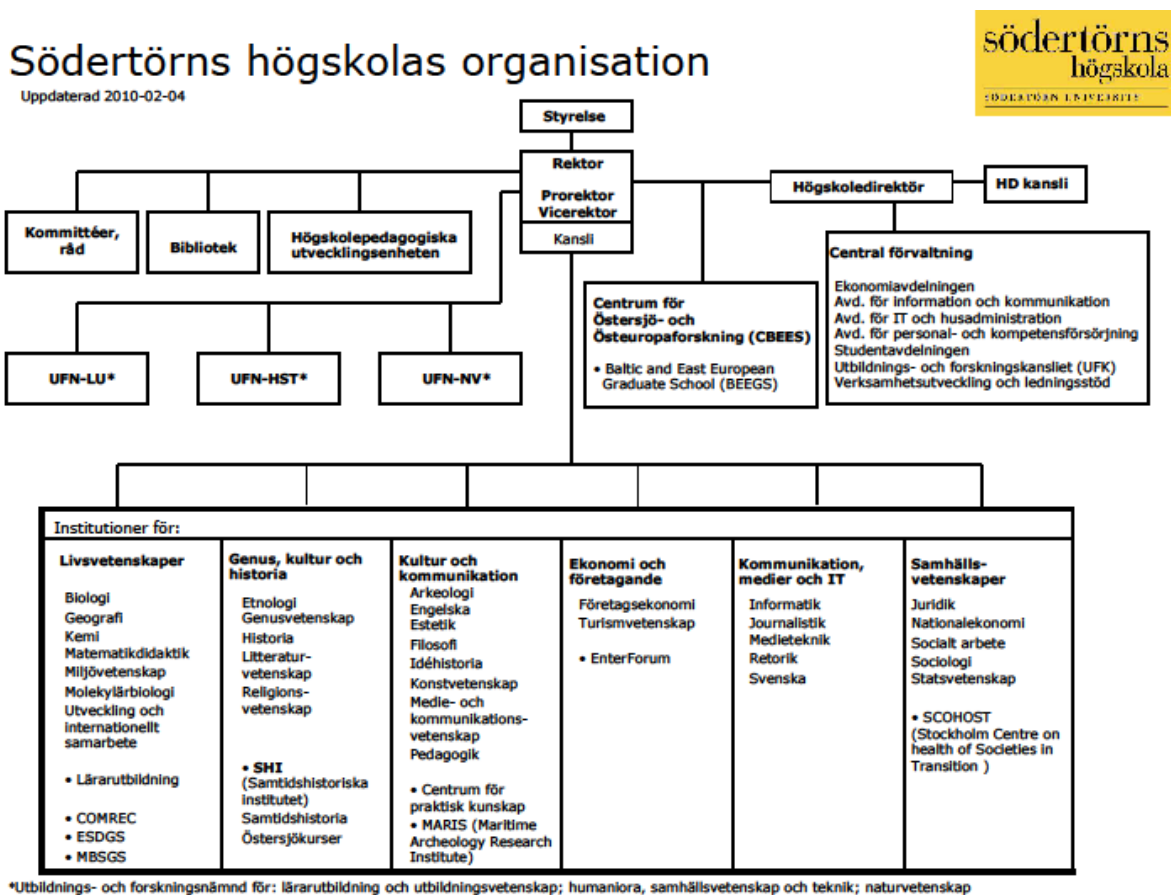
Från början var högskolan inriktad mot olika campus med olika inriktningar, nämligen Flemingsberg, Haninge, Södertälje och Grafiskt centrum i Tumba. Fram till och med 2001 drev Södertörns Högskola även Centrum för Interkulturell Skolforskning i Fittja. I och med diverse neddragningar och omorganisationer inom vissa utbildningar har verksamheten alltmer kommit att centraliserats till Flemingsberg.

⁴ Årsredovisning Södertörns Högskola 2009

⁵ Beslut 2010-02-25, Fastställande av högskolegemensam arkivbeskrivning.

Högskolan har sin kärnverksamhet inom områdena humaniora, samhällsvetenskap, teknik och naturvetenskap. Högskolan har rätt att ge högskole-, kandidat- magister- och masterexamen. Inom kärnverksamheten ingår även utbildning på forskarnivå samt akademisk forskning⁶. Annan verksamhet utgör administrativt stöd till kärnverksamheten samt samverkan med externa aktörer. Högskolans verksamhet regleras av Högskoleförordningen (SFS 1993:100)⁷.

3.1 Så styrs högskolan



Figur 1. Södertörns högskolas organisation

3.1.1 Rektor

Högskolestyrelsen ansvarar för beslutsordningen på en högskola och den regleras enligt högskoleförordningen (HF 2 kap 2§). Rektor är den på högskolan med det högsta myndighetsansvaret. Därmed är det rektorn som fastställer delegationsordningen för

⁶ Beslut 2010-02-25, Fastställande av högskolegemensam arkivbeskrivning.

⁷ Högskoleförordningen, SFS 1993:100

Södertörns högskola. Delegationsordningen revideras årligen och då ersätter detta tidigare fattade beslut av styrelsen och rektorsämbetet.

Södertörn har haft följande rektorer under sina år som självständig myndighet:

1997-01-01 – 2002-12-31	Per Thullberg
2003-01-01 – 2003-10-31	Tf Ingela Josefson
2003-11-01 – 2010-06-30	Ingela Josefson
2010-07-01 –	Moira von Wright

3.1.2 Utbildnings- och forskningsnämnder

Södertörns högskola skiljer sig mot andra lärosäten i den bemärkelsen att institutionerna inte tillhör fakulteter utan styrs av utbildnings- och forskningsnämnder (UFN). Dessa ansvarar för samordning av grundutbildning, forskning och forskarutbildning inom sina respektive områden.

Utbildnings- och forskningsnämnden definierar vad som avses med ett program⁸.

Nämnderna har ändrat sammansättning under åren men är för närvarande följande tre:

- UFN-Nv – naturvetenskap
- UFN-HST – humaniora, samhällsvetenskap och teknik
- UFN-Lu – lärarutbildning och utbildningsvetenskap

Dekanen leder utbildningsnämnderna och stöds administrativt av Utbildnings- och forskningskansliet (UFK), som är en del av centralförvaltningen och i sin tur leds av en kanslichef. UFK är det organ som ansvarar för den internationella samverkan mellan lärosätena.

3.1.3 Programstyrelserna

Programstyrelserna är i sin tur sammansatta så att programansvariga ska vara ordförande med utslagsgivande röst, med representanter för ämnen om minst 60 poäng samt två studenter. Programansvariga utses av prefekten eller av utbildnings- och forskningsnämnden inom området. Studenterna utses av kåren.

⁸ www.sh.se/personal/policies&handböcker, 100510 kl. 16:01

3.1.4 Institutionerna

Institutionernas nuvarande namn fastställdes av rektorsämbetet i juni 2004 och började gälla från och med den 1 juli. Efter olika småjusteringar ser institutionerna i dag ut enligt följande:

- Institutionen för Ekonomi och företagande (IEF)
- Institutionen för Livsvetenskaper
- Institutionen för Samhällsvetenskaper
- Institutionen för Genus, kultur och historia
- Institutionen för Kultur och kommunikation
- Institutionen för Kommunikation, medier och IT

Institutionsstyrelsen har som sin främsta uppgift att årligen fastställa verksamhetsplan och budget för institutionen samt att fastställa valordning för val till institutionsstyrelse.

Institutionsstyrelsen har följande sammansättning (enligt delegationsordningen):

- Prefekt (tillika ordförande med utslagsröst)
- 4 lärare (minimum)
- 1 P/A-personal (minimum)
- 2 studentrepresentanter (minimum)
- 1 doktorandrepresentant (minimum)

I delegationsordningen fastställs att institutionsstyrelsen vid behov kan adjungera ytterligare ledamöter. Institutionsstyrelsen beslutar om eventuella ersättare för ordinarie styrelseledamöter. Undantaget är studenterna där ersättare ska utses. Ledamöterna i styrelsen utses genom val inom institutionen. Studentrepresentanten utses av kåren. Alla anställda med en anställning om minst 40 % under mandatperioden är valbara till institutionsstyrelsen.

Likaså är alla anställda inom institutionen som har haft eller kommer att ha anställning omfattande minst 40 % under minst ett år röstberättigade till valen. Vid val till styrelsen tas jämställdhet mellan könen i beaktning så att en representation om minst 40 % av vardera kön ska eftersträvas.

Mandatperioden för ledamöter ska vara tillsvidare, dock längst tre år.

Doktorander liksom studenter utses för ett år i taget.

4. Organisationsteori

I kapitlet går olika organisationsteorier igenom. Framförallt kommer Richard Normanns teori om vilka faktorer som påverkar en organisationsstruktur att tas upp. En modell presenteras utifrån Normanns resonemang, den benämns faktormodellen. Resterande del i teoriavsnittet belyser hur organisationskoncept – här: idéer – reser in i en organisation och översätts av organisationen. I slutet av kapitlet återges en modell som bygger på Czarniawskas och Joerges version av den s.k. översättningsteorin.

För att förstå en organisation måste man förstå hur de enskilda individerna tänker, explicit agerar inom ramen för organisationen⁹. En organisation kan definieras som *ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål*¹⁰.

4.1 Organisationsteorisstrukturen och påverkan

Organisationsstrukturen har, dels som uppgift att organisera de anställdas aktiviteter så att de tillsammans arbetar mot samma strategiska mål, dels att organisera varje aktivitet så att värdet de skapar tillgodogörs fullt ut¹¹. För att styra en organisation behövs verktyg och riktlinjer, vilka kan definieras som styrinstrument. Varje organisation utvecklar sin egen form av styrning då det inte finns någon specifik teknik som kan anses vara tillämplig för alla. Styrningen är till stora delar beroende av organisationsstrukturen och måste därför utvecklas utifrån sin organisatoriska omgivning¹². En organisation kan se ut på många olika sätt och en uppdelning kan ske efter olika kännetecken, såsom fördelning av beslut och metoder för att koordinera olika delar av organisationen¹³.

4.1.1 Utbytes- och utvecklingsprocess

Olika inputs - i den här studien i form av studieplaner, kompetens, diverse tjänster etc. - omvandlas till outputs, såsom exempelvis kompetenta studenter. Den här processen benämner Richard Normann utbytesprocessen¹⁴.

⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002, kap. 1

¹⁰ Etzioni, 1982

¹¹ Hill, Jones & Galvin, 2002, s. 362 f; Bygger på Wassily Leontiefs klassiska input-output resonemang, finns bl.a. på http://en.wikipedia.org/wiki/Input-output_model 2010-05-24, kl. 11.04

¹² Samuelson, red., 1992, s. 22

¹³ Hill, Jones & Galvin, 2002, s. 362 ff.

¹⁴ Leontief samt Normann, 1993, kap. 2

Effektivitet uppnås först i denna utbytesprocess då fördelaktiga relationer föreligger, mellan å ena sidan kostnaderna för vad som går in i processen, å den andra för intäkterna för det som går ut. Organisationer måste utveckla mekanismer som skyddar denna utbytesprocess mot störningar, variationer och diverse hot, som samtliga annars kan leda till begränsad effektivitet i systemen. Det finns en rad system - mestadels av administrativ karaktär - som fungerar som stödfunktioner till utbytesprocessen. Andra vanliga sådana systemen är produktionsstyrning, budgetuppföljning och samordningsfunktioner. Olika ansvarsområden, informationsvägar och problemlösningssressurser kan även de ha en positiv inverkan på utbytesprocessen, menar Normann¹⁵.

Utbytesprocessen är inte den enda process som pågår i en organisation. Interna förhållanden och relationerna till utbytesmiljön förändras kontinuerligt, i mindre eller större utsträckning. När en organisation ändrar sin struktur och/eller sina relationer till utbytesmiljön, påbörjas det som Normann kallar för en utvecklingsprocess. Viktiga drag i en sådan process är exempelvis upptäckter av nya affärsmöjligheter, intern teknologisk förnyelse och inläring av nya mönster, vilka alla har gemensamt att de driver utbytesprocesserna framåt.

4.1.2 Dominerande idéer, traditioner och signifikanta aktörer

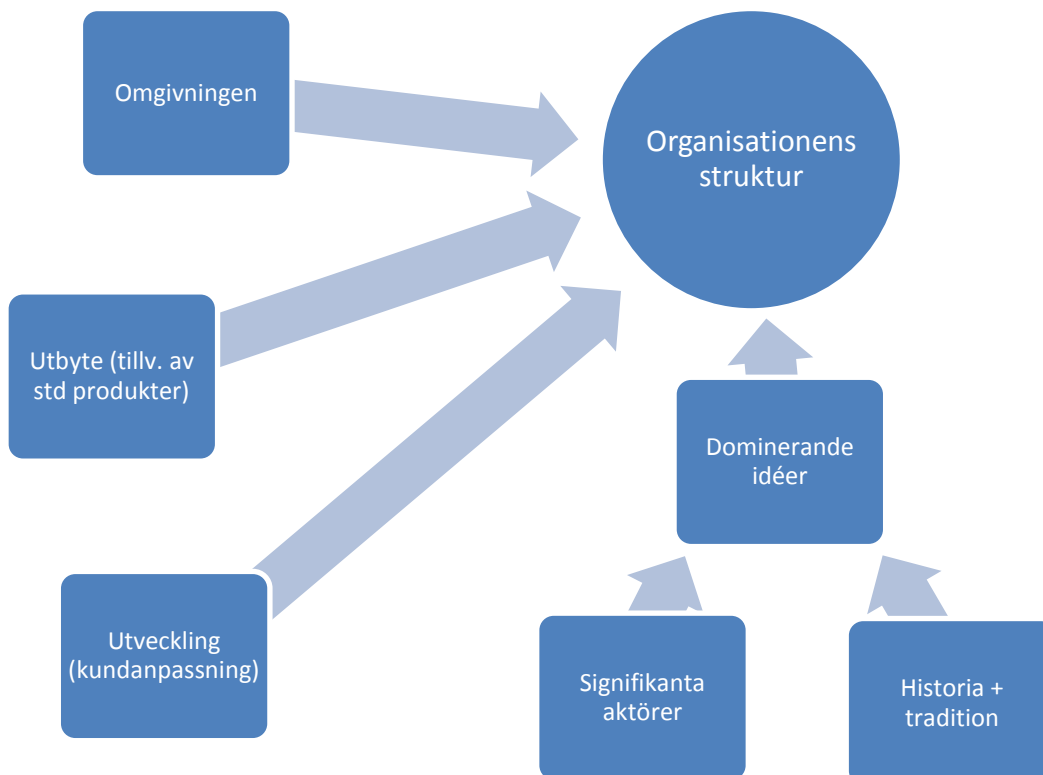
Varje organisation har sin egen uppsättning värderingar, normer, begrepp med mera. Dessa utgör tillsammans en viktig del av den verklighet som aktörerna befinner sig i – de utgör det som Normann benämner idésystemet. Några av elementen i detta idésystem är mer eller mindre medvetna uppfattningar om organisationens roll och dess uppgifter, formella mål och diverse föreställningar om vad som utgör en effektiv organisationsstruktur, ledarskapsstil etc. Idésystemet fungerar inte helt och fullt ut, utan en ständig kamp pågår mellan vilka idéer som ska accepteras när, hur och av vem. ”Vinnarna” i denna idékamp blir, enligt Normann, de *dominerande idéer*.

Med *signifikanta aktörer* avses de personer som kan utöva tillräcklig makt över organisationen och därmed påverka de dominerande idéerna. Dessa aktörer är i realiteten väldigt få och kan ibland omfatta några personer i företagsledningen, men ofta är även deras inflytande begränsat.

¹⁵ Normann, 1993, s. 27

4.1.3 Organisationsmodell enligt Normann

Utifrån Normanns resonemang påverkar följande faktorer eller idéer en organisationsstruktur – se figur 2 nedan! Faktorerna omgivningen, utbyte och utveckling och likaså kundanpassning kopplas i första hand till organisationens utbyte med dess externa omgivning med faktorer utanför organisationen, medan dominerande idéer, signifikanta aktörer och historia samt tradition framför allt är avhängiga av hur de interna relationerna samt företagets beslutsstrukturer är utformade¹⁶.



Figur 2. Richard Normanns faktormodell

4.2 Organisationskoncept – idéernas värld¹⁷

Organisationskoncept, benämnda recept eller styrinstrument, är inte fysiska föremål utan immateriella idéer enligt Kjell Arne Røvik. Medan fysiska ting och formella organisationsstrukturer har en bestämd och ofta slutgiltig form, som inte så lätt låter sig ändras, så ges de immateriella idéerna oftast större utrymme för alternativa tolkningar och förändras vanligtvis under själva spridningsförloppet.

¹⁶ Jämför uppdelning av interna och externa faktorer i SWOT-analys, Kottler & Keller, 2008

¹⁷ Røvik, 2000

Idéerna kan spridas både snabbt, enkelt och över långa avstånd. Även om organisationskoncepten är immateriella när de sprids, så materialiseras de ofta när de reser in i organisationer. Materialisering av koncepten kan komma till uttryck rent fysiskt. Vanligare är dock att det endast resulterar i nya rutiner eller blir till ett aktuellt tema, som dyker upp i de flesta av de organisationsinterna diskurserna.

4.2.1 Översättningsmodeller

Det finns många teorier som på olika sätt förklarar ett koncepts resa in i en organisation.

Latour har formulerat dels en diffusionsmodell, dels en översättningsmodell.

Diffusionsmodellen visar hur ett koncept skapas av någon och åtföljs av förändringar (aktion leder till reaktion). Hur långt konceptet reser beror på dess styrka och med den kraft som det sprids alternativt vilket motstånd konceptet stöter på under resans gång. Motståndet kan exempelvis bero på bristande kommunikation, illvilja, intressegruppers motstånd och likgiltighet¹⁸. Översättningsmodellen däremot förutsätter att människor hela tiden har möjlighet att påverka och förändra ett koncept. Latour menar att det inte finns en ursprunglig kraft som gör att koncept reser, istället är det *individer* som hela tiden för koncept vidare.

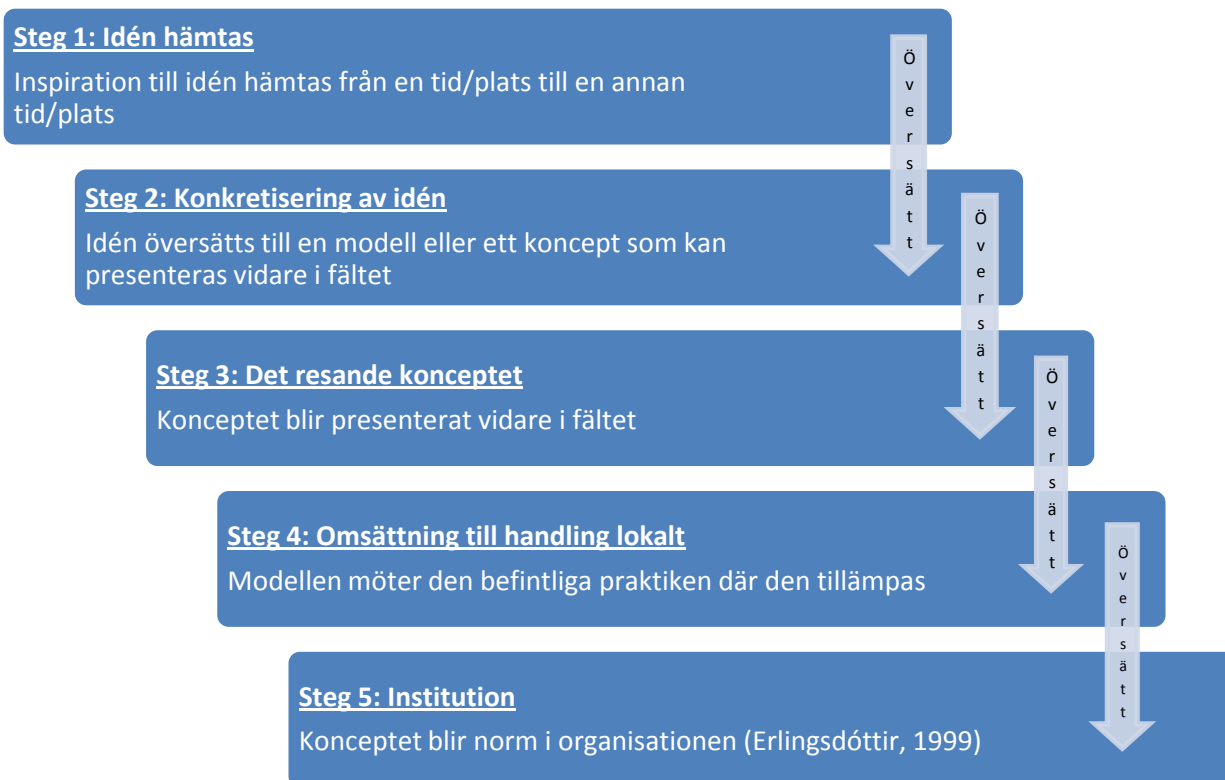
Utan deras engagemang har koncept ingen förmåga eller kraft att ta sig vidare. Den viktigaste poängen med översättningen är, enligt Latour, att *"Symbolen förändras när den går från en person till nästa och den exakta överföringen av ett påstående blir ett enstaka och ovanligt fall bland, troligen, många andra"*¹⁹. I Latours översättningsmodell fokuseras sålunda de aktörer som transporterar och/eller mottar koncept istället för de som initierar dessa. För att koncept ska vinna mark i organisationen krävs att lokala aktörer tar till sig konceptet, tillämpar och översätter dem²⁰.

Översättningsteorin har vunnit stor popularitet bland en rad forskare, inte minst bland de skandinaviska institutionalisterna. Barbara Czarniawska och Bernward Joerges har exempelvis tagit fram en modell som bygger på översättningsteorin, vilken de även kopplar samman med Peter Bergers och Thomas Luckmanns teori om institutionaliseringsfaser. Modellen beskriver på vilket sätt idéer reser – hur de går från idé till institution och därmed översätts i olika steg. Enligt Gudbjörg Erlingsdóttirs omtolkning av Czarniawskas och Joerges kan denna process delas in i följande steg:

¹⁸ Latour, 1998, s. 43

¹⁹ Ibid, s. 45

²⁰ Forssell och Jansson, 2000



Figur 3. Gudbjörg Erlingsdóttirs omtolkning av Czarniawskas och Joerges teori

En institutionaliseringsprocess beskrivs schematiskt, där en idé kommer in i en organisation eller i ett organisationsfält (med organisationsfält avses t ex marknaden eller den offentliga sektorn) och blir ett objekt, förflyttar sig och blir till handling. Mellan varje steg sker en översättning, där idéerna kan förändras, detta helt eller delvis. När idéer ombildas till ett koncept, se steg 2 i figur 3, kan de sedan översättas vidare in i organisationer, jämför med det Røvik benämner konkretisering, delvis imitation, kombination och omsmältning²¹. Om handlingarna översätt till normer eller rutiner har en institution bildats. Nu tänker man inte längre på att den finns där, utan man handlar i enlighet med den instinktivt.

Idéer uppkommer oftast som lösningar på problem. Vilka idéer som översätts in i organisationer beror på hur hög prioritet problemet anses ha. De idéerna som svarar till ett generellt problem blir onekligen de mest populära koncepten alternativt idéer som anses moderna vid ett tillfälle och som tillämpats av framgångsrika organisationer²².

²¹ Røvik, 2000

²² Czarniawska och Joerges, 1996

5. Resultat

I resultatet beskrivs hur styrelsen har agerat, men allra först ges en summerisk beskrivning av de olika aktörerna i styrelsen och en sammanställning återfinns här över vilka som har deltagit under mötena över tid samt hur många gånger de varit närvarande. Sedan tas styrelsemötena upp år för år. De prioriterade frågorna lyfts fram, sådana som dominerar beslutsprotokollet.

5.1 Institutionen för ekonomi och företagande (IEF) styrelsearbete

För att en institution ska fungera behöver man ha återkommande styrelsemöten där frågor och idéer tas upp och där beslut tas för att vidare utveckla institutionen och dess arbete. IEF har mellan 5 och 9 styrelsemöten per år där man diskuterar olika frågor som dyker upp under läsåret. Södertörn vill ha väl fungerande möten och har föreslagit vilka prioriterade frågor som ska vara grunden i en mötesagenda, vilka är redovisade i kapitel 5.4.

Självklart kommer det att under terminens lopp dyka upp frågor som måste tas upp på styrelsemötena utan längre betänketid, vilket också kan resultera i extra styrelsemöten, men dessa frågor är inget som vi kommer att analysera.

Under åren har följande antal styrelsemöten hållits:

- Under 2004 hölls 5 styrelsemöten
- Under 2005 hölls 5 styrelsemöten (protokoll saknas från två möten)
- Under 2006 hölls 8 styrelsemöten (protokoll saknas från två möten)
- Under 2007 hölls 6 styrelsemöten (protokoll saknas från ett möte)
- Under 2008 hölls 5 styrelsemöten
- T.o.m. 2009-09-16 hölls 9 styrelsemöten

IEF rapporterar till kansliet där rektor, prorektor och vicerektor sitter och som i sin tur rapporterar till styrelsen för Södertörns högskola.

5.1.1 Deltagarförteckning

Namn	Titel	Total närvaro
Cheick Wagué	Ordförande	29
Ogi Chun	Ledamot	30
Jurek Millak	Ledamot	26
Peter Persson	Ledamot	30
Besrat Tesfaye	Ledamot	30
Yohanan Stryjan	Ledamot	2
Eron Oxing	Ledamot	1
Bengt Jacobsson	Ledamot	5
Ann-Sofie Köping	Ledamot	1
Evelin Vastero	Ledamot	2
Jan Öhrming	Ledamot	9
Fotis Theodoridis	Ledamot	13
Henrik Jonsson	Studentrepresentant	8
Eva Nybratt	Studentrepresentant	2
Nazira Hammoud	Studentrepresentant	3
Emma Steen	Studentrepresentant	1
David Bäckman	Studentrepresentant	11
Jenny Johansson	Studentrepresentant	9
Karin Renström	Studentrepresentant	10
Johan Emilsson	Studentrepresentant	3
Heléne Woll Svéden	Studentrepresentant	7
Jessica Fagrell	Institutionssekreterare	6
Annika Lallet Granlund	Institutionssekreterare	1
Karin Fürstenbach	Institutionssekreterare	1
Peter Platesjö	Institutionssekreterare	8
Kristina Westerlund	Ekonomihandläggare	25
Tommy Larsson	Doktorandrepresentant	9
Rein Jüriado	Doktorandrepresentant	5
Michael Levin	Doktorandrepresentant	6
Bengt Lindström	Studierektor	23
Gunilla Persson	Handläggare/sekreterare	9
Izabella Piwowoz	Handläggare/sekreterare	1
Christina Weisner	Handläggare/sekreterare	8
Alexander Beck	Civilekonomerna	1
Jiri Kminek	Studievägledare	1
Karl-Gustav Svanström	Föredragare	2
Karl Gratzner	Föredragare	1
Sarah Hajduk	Student	1
Emilie Eriksson	Student	1

Fig. 4 Deltagarförteckning styrelsemötena

Det vi kan se från deltagarlistan är att IEF:s styrelse enbart haft en styrelseordförande sen starten 2004 samt att ledamöterna är mer frekventa i sitt deltagande än doktorander och studenter. Doktorander och studenter har haft en större spridning på vilka personer som deltagit på styrelsemötena, beroende på att de endast väljs för ett år i taget.

Det har totalt hållits 35 möten under åren 2004 – 2009-09-16.

5.2 Exempel på mötesprotokoll

Protokoll 2004-02-12

Ordförande: Cheick Wagué
Närvarande ledamöter: Eron Oxing
Yohanan Stryjan
Besrat Tesfaye
Övriga närvarande: Ogi Chun, programkoordinator
Jessica Fagrell, institutionssekreterare

Ärende

1. Godkännande av dagordningen
2. Utseende av justerare
3. Organisering av studentservice och utbildningsadministrationen
 - a. *Utbildningsexpeditionens bemanning och öppettider. Uppföljning av tidigare beslut. Administration och praktisk information om rutiner. Föredragande ordf.*
4. Institutionsstyrelsen – valprocedur & tidsplan
 - a. *Arbetsordningen för prefekterna och institutionsstyrelserna. Beslut om att ett förslag godkänns (bilaga 2 – förslaget saknas i arkivet!). Föredragande ordf.*
5. Planeringsförutsättningar för grundutbildningen
 - a. *Minska antalet studieplatser inom UFN-hst. Förslag ges på neddragningar. Beslut – förlust för SH att minska antalet studieplatser inom FEK i och med att utbildningsplatserna är kostnadseffektiva. Föredragande ordf.*
6. FEK - diplomering
 - a. *En gemensam diplomering, något hela styrelsen stödjer. Föredragande ordf.*
7. Institutionalisering
 - a. *Internationaliseringsrådets handlingsplan. Beslut om hur institutionen ska ställa sig till utbytena för studenter i allmänhet och för lärare. Bilaga saknas. Föredragande ordf.*
8. Ansökan om centrala medel för oplanerade merkostnader
 - a. *Merkostnader för institutionerna i största allmänhet – hur hantera? Beslut om att se policy för arbetsmiljö och rehabilitering. Bilaga saknas. Föredragande ordf.*
9. Övriga frågor
 - a. Ny kurs i sommar
 - i. *Finns planer att starta i beskattningsrätt.*
 - b. Information
 - i. Öppet hus
 1. *Kommer att hållas 10 mars.*
 - ii. Onsdagsfika
 1. *Fortsatt aktivitet.*

5.3 Sammanställning av mötesprotokollen från år till år

Nedan presenteras alla IEF:s styrelseprotokoll på årsbasis. Först beskrivs frågor och idéer som härrör sig från den formella beslutsgången. Sedan tas frågor som behandlar studenterna och doktoranderna upp, följt av personalfrågor, utbyten med omvärlden, remisser och slutligen diplomeringen.

2004

Enligt formella beslutsgången hanterar styrelsen alla budgetfrågor för institutionen. När det gäller verksamhetsplaneringen så dominerar den här typen av frågor agendan. Vad som tas upp är hur styrelsen ska institutionaliseras, hur den ska arbeta och införlivas i högskolan. Man kan säga att modeordet detta år är institutionalisering. Omorganisationen avhandlas vid flera utav mötena detta år likaså tydliggörs vilka roller som olika styrelseledamot ska ha, arbetsordning för institutionen och prefektens roll. Studenter/doktorander får en egen punkt på dagordningen fr.o.m. den 13 oktober detta år.

Ser man till sådant som styrelsen ser som sina prioriterade områden, idéer, frågor och koncept finns givetvis frågor som rör studenterna med. Det handlar om att skapa rutiner för exempelvis utbildningsexpeditionen och bemanna densamma. Studentrekryteringsfrågor är inget styrelsen ägnar sig särskilt mycket tid åt, vad som däremot tas upp är att man vill garantera en hög kvalitet för redan befintliga studerar (exempelvis när det gäller studievägledning, bra val av kurslitteratur och nya, relevanta delkurser inom FEK).

När det gäller frågor som rör forskning så diskuteras ett forskningscentrum, dock finns inga förslag för hur man ska gå vidare med frågan.

Avseende personalen och deras kompetensutveckling anordnas en tvådagarskurs, med obligatorisk närvaro inom kvalitet och service. Jämställdhetsplanen hanteras av styrelsen och man bestämmer hur den ska implementeras på IEF. En policy för arbetsmiljö och rehabilitering antas, arbetsmiljöinspektionens anmärkningar tas upp och man går i styrelsen igenom vilka åtgärder som behöver vidtas för att komma till rätta med dessa.

Bolognaprocessen tas upp men styrelsen agerar inte i frågan, däremot avhandlas uppdragsutbildningen med KTH och styrelsen diskutera ett eventuellt samarbete med KI och KTH.

När det gäller remisser så tas en enda upp vilken behandlar Internationaliseringsrådets handlingsplan.

Diplomering är en fråga som redan lyfts det här året. Denna fråga lever sitt eget liv och är inte egentligen kopplad till IEF:s formella beslutsgång för viktiga frågor, inte heller till något som man från ledamöternas sida har sagt sig vilja jobba med. Intresset för diplomeringen är svalt bland eleverna, vilket man konstaterar i mötesprotokollet och försöker ändra på genom att förbättra informationen om diplomeringen.

2005

Styrelsens kanske viktigaste budgetfråga detta år handlar om det minskade anslaget till IEF, vilket kommer att få märkbara konsekvenser först om två år och att man då tvingas reducera antalet utbildningsplatser. Av de centrala medlen på 30 Mkr som tillskjuts högskolan centralt tillfaller enbart 11 % IEF. Universitetsfrågan förblir olöst och styrelsen talar om att upprätta en Plan B. Högskoleverket har givet IEF konkreta förslag på hur deras verksamhet ska bedrivas. Institutionen utarbetar en rad nya rutiner under året i både stort och smått, bland annat gäller det vissa program (avseende Mastersprogram och samverkan med statsvetenskapliga, nationalekonomiska och sociologiska institutionen), kursutvärderingar, fusk, tentamenslokaler och diplomering.

E-day dyker upp för första gången som en aktivitet och SERO håller konferens på SH under temat ”Den framtida ekonomen”. I övrigt berörs inte frågor som uttalat handlar om studenterna på mötesprotokollen. Däremot ägnas forskarstudenterna ett stort utrymme och då framför allt BEEGS framtid. Samtidigt får doktoranderna färre undervisningstimmar och det tycks saknas ekonomisk utrymme för forskning på institutionen.

Arbetsmiljöfrågor får ett stort utrymme detta år. Arbetsmiljöverkets underrättelse medför att man på institutionen måste vidta åtgärder avseende bland annat P/A-personalens psykosociala hälsa och ”vem som ska göra vad”. Kvalitetsfrågor i vid bemärkelse blir också allt viktigare, man kan t.o.m. säga att kvalitet tycks vara modeordet detta år. I protokollet kan man utläsa att man på institutionen håller kvalitetskonferens, FEK B ska kvalitetssäkras och nämnden tar fram ett dokument som ska garantera en hög kvalitet för utbildning och forskning. Likaså talas alltmer frekvent om Bolognaprocessen.

När det gäller samarbete med andra lärosäten så inleds ett strategiskt samarbete med universitet i Afrika och Asien.

Remisser tas upp från Registratur, IT och samverkansrådet.

Styrelsens budget hanteras enligt vanlig ordning, institutionen får ett tillskott i och med att kurserna redovisning och ekonomistyrning klassas som färdighetstränande och därmed genererar mer pengar per studieplats. Prefekten blir omvald. All verksamhet koncentreras till Flemingsberg och som en följd av detta säger IEF:s styrelse ja till 21 rum på Hotellet (som byggs om och anpassas till nya förutsättningar). Högskolan firar 10-års jubileum den 19 maj. När det gäller studenter söker färre sig till fristående kurser och ledarskapsterminen. Detta medför att styrelsen detta år diskuterar studentrekryteringen mer än vad som varit fallet hittills. Detta år tycks styrelsen öka sina marknadsföringsinsatser radikalt, då kvalitet var modeordet föregående år tycks marknadsföringen vara det som gäller för detta år och under några år framöver. Styrelsen planerar marknadsföringskampanjer och eftersträvar fler kontaktytor med blivande studenter. Problemet är att frågan inte kan drivas på institutionsnivå då man där saknar befogenheter, det är informationsenheten på högskolan som håller i denna typ av studentkommunikation. Styrelsen diskuterar även flitigt hur man ska få till stånd en bättre undervisning. På ett av styrelsemötena sades ”Det finns inga dåliga studenter, däremot finns en diskussion i lärargruppen att förbättra undervisningen”.

Utbildningsuppdraget för IEF ändras, Bologna institutionaliseras, kriterier från FEK C- till FEK D tas under året fram och man inför en ny poängskala – 1 högskolepoäng från förr blir 1,5 högskolepoäng med nya räkningen. Nya civilekonomexamen är på en remissrunda och SH får utgöra pilot för Högskoleverket när det gäller kvalitetsarbete och självskattning. Styrelsen vill höja status för ekonomisk forskning och anser att rutiner för antagningsprocessen för doktorander inte är tillräckligt bra. Doktoranderna själva efterlyser fler workshops. Det är oklart hur relationen till BEEGS skall se ut framöver för IEF.

Medarbetarundersökning diskuteras – bra resultat när det gäller förtroendet för närmaste chefen, förtroendet är däremot inte så högt för högskoleledningen.

Kontakterna med externa intressenter ökar, vilket kan exemplifieras med ett studiebesök i Peking, Kina i augusti och att näringslivet visar ett ökat intresse för SH.

Diplomeringen formaliseras detta året och huvudansvaret ligger från detta år hos IEF. Fortsatt svårt att nå ut till rätt målgrupp för diplomeringen, få anmäler sig och/eller visar intresse för diplomeringen.

Följande remisser tas upp: HST-nämnden om antalet studieplatser och ersättning, remiss om *Hållbar utveckling*, ett tillägg till högskolelagen. Rektor har tillsatt en arbetsgrupp på SH som ska ta fram gemensamma definitioner och föreslå mål (som ska vara mätbara).

2007

Detta år tas inget specifikt upp angående budgeten vilket verkar innebära att inga väsentliga problem finns utan den löper på enligt planerna.

Av 26 högskolor i Sverige har 22-23 visat intresse för civilekonomexamen och HSV lämnar besked i maj om vilka som antas. Information om Diplomeringsen finns på hemsidan där studenter också anmäler sig.

De nya kursplanerna har lagts fram för nämnden och D-kursen diskuterades.

Handledarkollegium för doktorander diskuteras samt att doktoranderna vill bli mer integrerade i institutionen.

20 Mkr från Östersjöstiftelsen har tilldelats Södertörns högskola och medlen ska användas för att inrätta 12 professorer varav 2 hamnar inom IEF, där prioritering görs för att få en professor i redovisning. Program med få sökande och/eller minskat antal sökande bör se över sin organisation.

Intern diskussion om IEF styrelsens arbetsordning, verksamhetsområde och arbetssätt. Institutionsstyrelsen består av prefekt, fyra lärarrepresentanter, en representant från P/A-personal, två studentrepresentanter, en doktorandrepresentant. Prefekten har utslagsröst. Beslut på vad som är styrelsens viktigaste frågor de kommande åren.

IEF kommer att göra en stor tunnelbanekampanj i vår, gällande rekrytering av nya studenter. Även annonsera på internet och i Svenska dagbladets utbildningsbilaga samt i utbildningsbilagor riktade till gymnasieelever.

Ekonomstudenterna är nöjda med utbildningen men vill veta vilka meriter en lärare har – inte bara de akademiska utan även andra meriter (från arbetslivet). Information om nya civilekonomexamen och nya regler om medlemskap i Civilekonomerna. Studenter som läser delar av FEK C utomlands kan ej få VG på kursen. Styrelsen delegerar frågan till prefekten.

Det planeras pedagogiska seminarier inför Bolognaanpassning under vårterminen, forsknings- och utbildningsstrategi för SH och anpassning till nya regelverket när det gäller poänghanteringen.

SH:s ledning får dåligt betyg, tredje året i rad, enligt enkätundersökningen från hösten 2006. Chefer har större förtroende för ledningen än lärare och administrationen. Statlig utredning, SOU 2007:81, som föreslår ny modell för resurstilldelning till högskolor och universitet. Här föreslås bl. a höjd grundersättning per helårsstudent samt nya kriterier för forskningsanslag.

Svenska generalkonsulatet i Shanghai planerar en s.k. Roadshow i oktober, då representanter från svenska lärosäten får möjlighet att marknadsföra sina utbildningar i Kina. Målgruppen är kinesiska studenter på Master- och Doktorandnivå. SH inte redo för ett sådant samarbete, menar Cheick, men det låter intressant. HSV:s prövning av mastersexamen avser tvärvetenskapligt mastersprogram, där IEF är delaktiga. IABE 2008, Stockholm Summer Conference International Academy of Business and Economic är ett globalt nätverk som har sin första konferens utanför USA på SH i juni 2008.

Examensbenämningar skiljer sig åt mellan olika studenter, begrepp som huvudområde, huvudämne och inriktning måste definieras och användas mer konsekvent. En lokal examensordning har tagits fram av studieadministrationen. Ansökan till högskoleverket om rätten till att utfärda masterexamen men SH fick avslag då det saknas en professor/docent inom redovisning. Om ett år, dvs. hösten 2009, kan SH ansöka om examensrätt igen.

Nya riktlinjer – förslag på studieplan för forskningsutbildning i företagsekonomi.

Varken kompetenshöjning eller kompetensutveckling av personal har prioriterats under året men rektorn föreslog kompetensutveckling för personalen på området *hållbar utveckling i befintliga kurser*.

2008

Budgeten tas upp ett antal gånger under året men inga speciella åtgärder diskuteras.

Samtliga kurser är anpassade till Bologna och störst förändring medför Bologna på FEK C. Enligt inkomna rapporter så minskade antalet helårsstudenter med 40 % mellan åren 2006 och 2008. Det kommer att ske en översyn av SH:s utbildningsprogram.

Delar av Alumniverksamheten decentraliseras, diskussion om dess utformning inom IEF, samt att försöka samordna denna verksamhet med diplomeringsen.

Årets diplomerings ställs in pga. för få anmälda, ny rutin måste in. Få studenter till FEK B, som kan bero på de hårdare behörighetskraven jämfört med exempelvis Stockholms universitet, men beslut tas på att ändå behålla behörighetskrav från FEK A till FEK B. Frågan om varför det fortsätter så få från FEK A till FEK B tas upp men inget konkret beslut om

uppföljning görs samtidigt föreslår man en samordning av FEK C och FEK D men vad händer sen?

Förslag på kommunikations- och rekryteringsstrategi, syftet är att öka institutionens konkurrenskraft – IEF behöver rekrytera fler nya studenter. Arbetsgrupp tar fram annonsblad, målgrupp gymnasieelever.

Högskoleverket har fått i uppdrag av regeringen att ta fram ett rankingsystem, ska vara ett redskap för att underlätta för studenter att välja kurser och program i framtiden. SH intresserade av att inrätta ämnet psykologi.

E-day som punkt men vad som sker är svårt att utläsa.

Återigen tycks kvalitet vara modeordet för verksamheten detta år. Ett rektorsuppdrag av hur kvalitetssäkring och utvärdering genomförs inom SH och utbildningsprogrammen tas upp då Högskoleverket kommer att göra en granskning av kvalitetsarbetet på SH. Ett kvalitetsdokument håller på att sammanställas för IEF. Högskoleverket kommer på besök – ska granska institutionen 2009. Nationellt kvalitetssäkringssystem 2007-2012.

Högskoleverket kommer att göra stickprov på några få högskolor. Sveriges universitets- och högskoleförbunds granskning av högskoleverkets kvalitetsutvärderingar. Styrelsen för Sveriges universitets- och högskoleförbund, SUHF, riktar kritik mot hur Högskoleverket utvärderar utbildningar.

Ny masterutbildning, samarbete med ämnena statsvetenskap och sociologi på SH, även ett samarbete med Swedish Graduate School of Business. Shanghai Challenge i Sundsvall.

Samarbete med Mälardalens högskola och Örebro universitet. Samarbete inom fyra områden: arbetslivsfrågor, ekonomistyrning, internationellt företagande och organisationsförändring.

Finns önskemål att samtliga lärare ska ha ett visst antal forskningstimmar. Samarbetet SWEDGRAD beträffande nytt mastersprogram och nya doktorander.

2009

Budgeten för 2009 presenteras. Ny redovisningsmodell framtagen av SUHF.

Färre studenter till B-kursen, fler till A- och C-kursen. Enkätundersökning ska göras för FEK A för att utvärdera hur den kursen är. Man vill också ha en spetsutbildning inom entreprenörskap och innovation. Diskussion om planering för diplomeringen sker flera gånger under året. Högskoleverket gör en övergripande utvärdering av IEF:s kurs – och utbildningsplaner.

Genomgång av processen för att utse ny prefekt, inklusive vilka som kan söka, gås igenom samt vilken kravprofil som gäller. Prefektvalet äger rum i oktober.

Ny arbetsordning för Institutionsstyrelsen där man också diskuterar institutionens roll i framtiden, att årligen fastställa valordning till val av institutionsstyrelsen, rekryteringsprocess för tillsättning av ny rektor och att uppmuntra adjunkter att disputera. Modeordet för detta år är återigen institutionalisering.

Annonsbilaga för studentrekrytering tas fram och distribueras till gymnasieskolorna samt finns med i Metro. Fokus ligger på ämnesstudier och inte på programmen. Kursutbudet finns dock ej med i katalogen "civilekonomernas utbildningskatalog".

E-day är en återkommande punkt då man anser det vara viktigt att synas tillsammans med företag i skolans lokaler.

Företagsekonomiska har möjlighet att ta in tre till fyra doktorander till forskarskolan BEEGS. Kriterier för bedömning av fördjupningsarbete inom IEF med bakgrund av Bologna. Många har sökt BEEGS forskarutbildning. 3-4 doktorander kan förhoppningsvis rekryteras. Det är svårt att rekrytera kvalificerade personer och en lösning kan vara att vi själva utbildar doktorander inom redovisning/finansiering. En annan lösning är att vi försöker rekrytera internationellt.

Samarbete med Örebro och Stockholms universitet gällande forskarutbildning i FEK.

Regeringen föreslår att alla högskolor får söka tillstånd att utfärda examina på forskarnivå.

Nuvarande bestämmelser om vetenskapsområde som grund för examensrätt avskaffas.

Högskoleverket ska ta fram bedömningskriterier samt granska de tillstånd som söks.

Samarbete med Örebro och Stockholms universitet gällande forskarutbildning i FEK.

Överenskommelsen mellan Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet och SH (ämnet företagsekonomi) om utbildning på forskarnivå är påskrivet och klart.

Arbetsmiljöplanen ska vara inlämnad senast 24 april.

Inrättande av ämnesstyrelser samt reviderad arbetsordning för ämnesansvarig och styrelsen för IEF.

5.4 IEF:s styrelsefrågor

Nedan beskrivs vilken typ av frågor (idéer) som dominerat styrelseprotokollen över tiden.

5.4.1 Beslutsfrågor enligt formellt direktiv

Enligt den formella beslutsordningen på högskolan ska institutionsstyrelsen besluta i frågor som rör institutionens budget, dess verksamhetsplanering och ansvara för att valordningen för styrelserepresentanter följs och behandlas enligt direktiv varje år.

5.4.2 Ledamöternas egna frågor

Under sina tre första år som institutionsstyrelse presenteras inga riktlinjer och idéer för prioriterade områden för styrelsearbetet, annat än att man ska ägna sig åt de frågor som delegationsordningen fastslår. Institutionsstyrelsen presenterar dock i ett styrelseprotokoll från den 11 oktober 2007 vad de anser sig vilja prioritera nästkommande år, nämligen:

- Studentrekrytering
- Studentinformation
- Pedagogisk förnyelse
- Kvalitetssäkring
- Internationalisering av FOUU
- Examinationsrätt
- Samarbete med andra lärosäten
- Samarbete med samhället
- Organisera högre seminarier och konferenser
- Forskarutbildning
- Kompetenshöjning
- Kompetensutveckling av personal
- Jämställdhet
- Mångfald
- Arbetsmiljöarbete
- Remisser

Styrelsen har inte rangordnat, ej mer detaljerat presenterat en plan för hur man ska arbeta med dessa frågor.

5.5 Summering

Utifrån protokollen kan vi se att frågorna *budgetansvar, verksamhetsplanering samt institutionalisering av IEF* har blivit mer representerade på styrelsemötena under senare år. I dessa frågor diskuteras utbildningen och förändringar av denna, vilket känns naturligt med tanke på IEF:s uppdrag och mandat.

Arbetsmiljöfrågor har däremot minskat radikalt vilket visar på att dessa frågor har mindre betydelse eller helt enkelt har låg prioritet. I övrigt så har variationen inte varit så stor under årens lopp.

Beslutspunkter i många av institutionsstyrelsens viktigaste frågor saknas. Tydliga informationspunkter från andra nämnder och beslutsfora på IEF:s agenda lyser också oftast med sin frånvaro. Några få gånger utses en arbetsgrupp eller ansvariga i en fråga men arbetsgruppernas resultat återkopplas dock sällan till styrelsen på ett kommande styrelsemöte. Arbetet som utförs i dessa externa grupper blir därför osynligt för merparten av styrelseledamöterna/intressenterna.

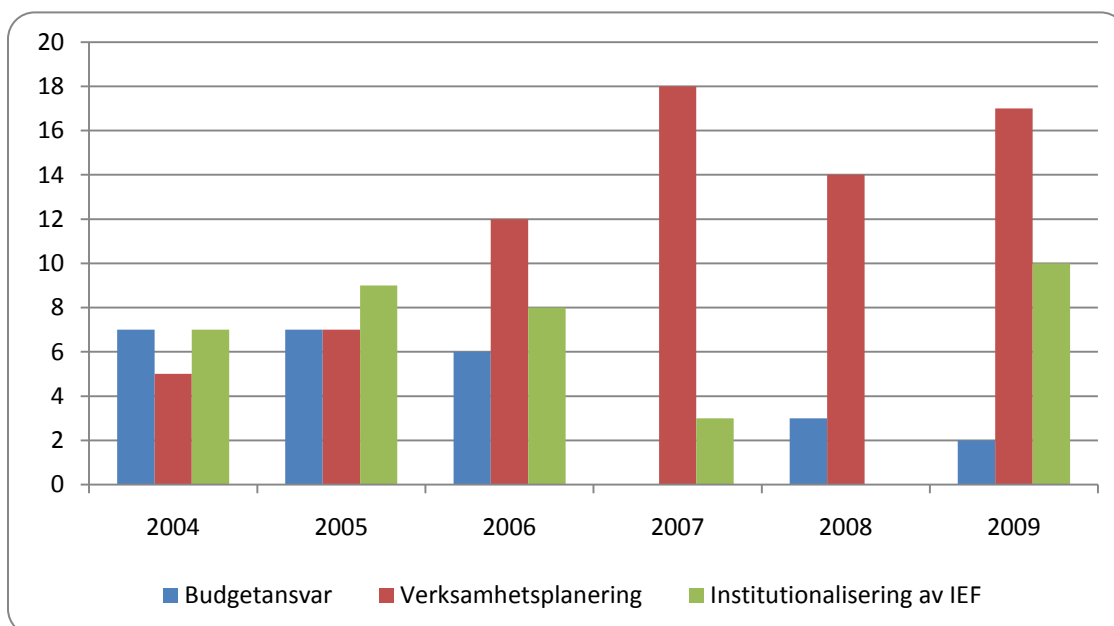
Vi kan också se att det går *mode* i vad som tas upp i styrelsen år för år. 2004 är modeordet institutionalisering, 2005 kretsar kring kvalitet i olika sammanhang, 2006 tycks styrelsen öka sina marknadsföringsinsatser radikalt och då kvalitet var modeordet föregående år tycks marknadsföringen vara det som gäller under 2007. 2008 är återigen kvalitet på modet för verksamheten medan styrelsen 2009 återigen ägnar mesta tiden åt att institutionalisera IEF.

6. Analys

I detta kapitel återfinns en analys av de prioriterade frågor/idéer som dominerat IEF:s styrelsearbete enligt protokollen. Syftet med analysen är att ge svar på uppsatsens två huvudfrågor, nämligen först och främst att presentera de prioriterade frågorna/idéerna från agendan. I nästa steg tolkas resultaten utifrån de organisationsteoretiska perspektiven som Normann samt Czarniawska och Joerges skapat.

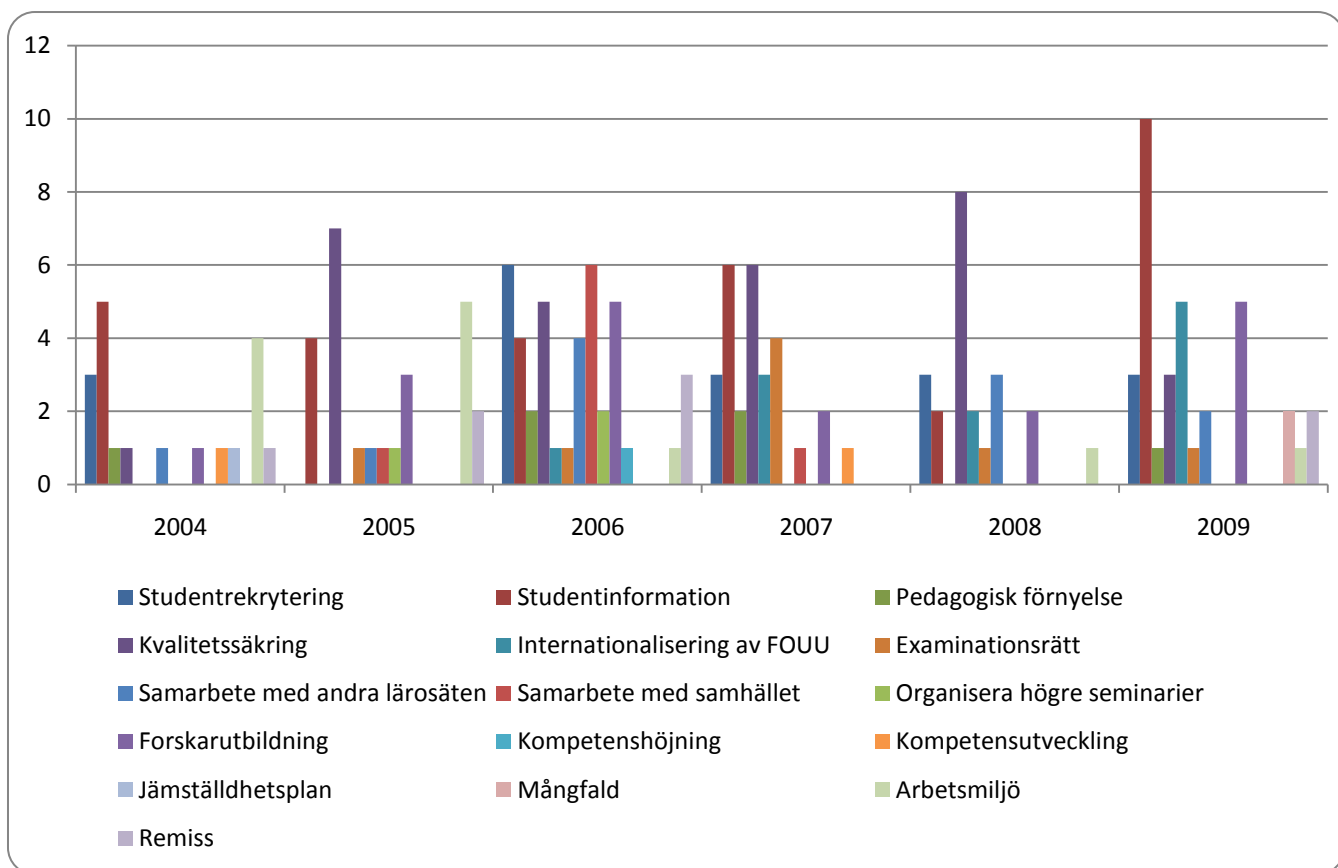
6.1 Övergripande frågor

Nedan presenteras de övergripande frågorna som tas upp på respektive styrelsemöten under åren 2004 – 2009-09-16. Frågorna är vad styrelsen definierar som prioriterade frågor uppdelat i *frågor enligt formellt direktiv* (figur 5) samt *frågor enligt vad styrelsen säger sig vilja jobba med* (figur 6).



Figur 5. Frågor enligt formellt direktiv

Figur 5 visar att verksamhetsplaneringen tar allt mer tid i styrelsemötena vilket ter sig naturligt då institutionen växer och blir en alltmer stabilare institution med krav på utveckling. Budgeten blir också en mer övergripande fråga som tas upp men det blir inga långa diskussioner utan mer formalia som tas upp och läggs till handlingarna. Institutionaliseringen av IEF har varit en viktig fråga initialt och under 2009 blev det mer intensitet kring institutionens uppdrag p.g.a. att det blev en ny arbetsordning för institutionsstyrelsen, där man också diskuterade institutionens roll i framtiden.



Figur 6. Frågor enligt vad styrelsen säger sig vilja jobba med

Figur 6 visar på de frågor och idéer som rör själva utvecklingen och som institutionen säger sig vilja jobba mer aktivt med. Forskarutbildning har varit en fråga som mer eller mindre har varit uppe på alla möten. Det som diskuteras mest då är BEEGS framtid och samarbetet med andra universitet med inriktning på forskarutbildning i FEK. Studentrekryteringen är något man också fokuserar på och där planeras det olika marknadsföringskampanjer i bussar, tunnelbana och pendeltågen. Man vill bjuda in studievägledare från olika gymnasier samt annonsera i Civilekonomförbundets tidning. Däremot är det väldigt lite aktiviteter gällande personal i allmänhet och specifikt för kompetenshöjning/utveckling.

6.1.1 Interna respektive externa frågor

Fördelningen över de frågor inom institutionen som var antingen interna eller externa, dvs. de frågor som initieras eller genomförs på institutionen alternativt de som kom utifrån och ställde krav på institutionens agerande utåt, då även mot andra på högskolan. Vi har valt att definiera interna respektive externa enligt följande:

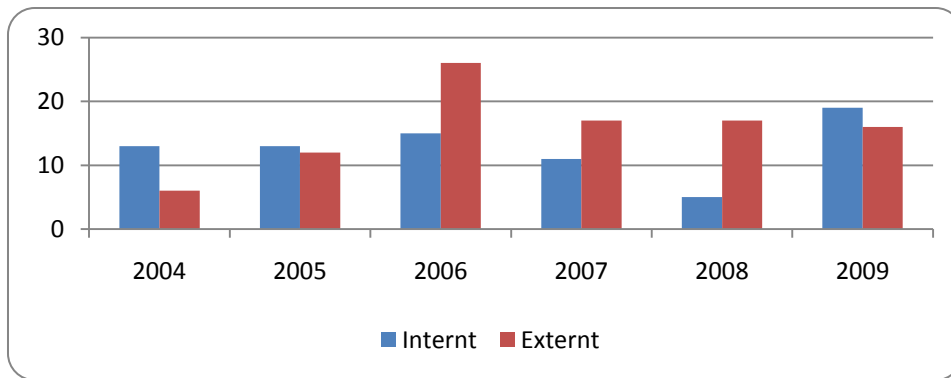
➤ Studentinformation	}	Studenter	}	Internt IEF
➤ Organisera högre seminarier och konferenser				
➤ Mångfald ²³				
➤ Forskarutbildning				
➤ Pedagogisk förnyelse	}	Personal	}	Internt IEF
➤ Kompetenshöjning				
➤ Kompetensutveckling av personal				
➤ Jämställdhet				
➤ Mångfald				
➤ Arbetsmiljöarbete				
➤ Kvalitetssäkring	}	Utveckling IEF ²⁵	}	Externt IEF
➤ Studentrekrytering ²⁴				
➤ Internationalisering av FOUU				
➤ Examinationsrätt				
➤ Samarbete med andra lärosäten				
➤ Samarbete med samhället				
➤ Remisser	}	Relationer SH ²⁶	}	Externt IEF

²³ Tar vi upp under både studenter och personal då frågor av det här slaget behandlas i båda fallen.

²⁴ Det handlar här om att marknadsföra IEF eller som Normann säger förbättra utbytesprocessen och påbörja en utvecklingsprocess – att IEF bättre svarar på omgivningens önskemål och samtidigt klargör vad man erbjuder för utbildning.

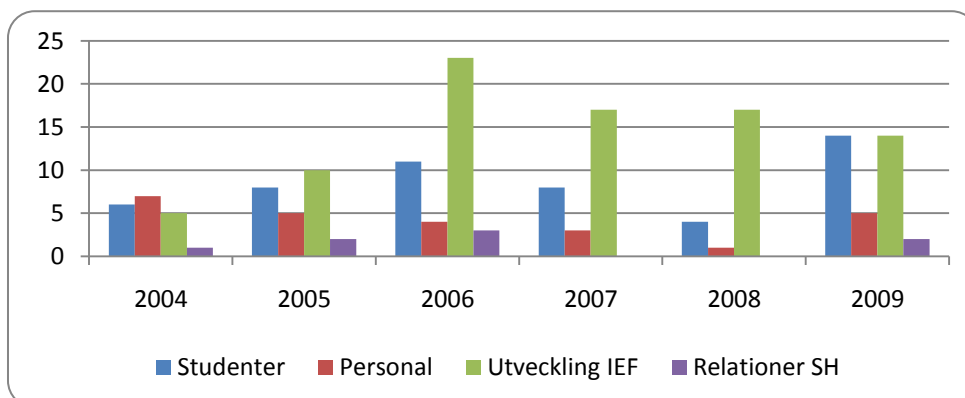
²⁵ Det vi avser med utveckling är det Normann beskriver som olika utvecklingsprocesser. Se vidare kapitel 4.1.1.

²⁶ Det handlar i första hand om relationerna med andra aktörer på SH då IEF i detta fall är en organisation i en större organisation.



Figur 7. Antal interna respektive externa frågor på styrelsemötena

Figur 7 visar att styrelsen 2004 mestadels var inriktad på interna frågor, vilket ter sig naturligt för en nybildad institution. Troligtvis var de externa frågorna inte lika prioriterade då målet var att IEF först skulle skapa en väl fungerande interna organisationsstruktur. De interna frågorna har de senaste åren minskat i antal, men 2009 blev det åter en drastisk ökning. Orsakerna till detta kan bland annat vara att skolan förbereder sig för ny rektor samt att institutionen väljer ny prefekt, vilket genererar nya diskussioner om organisationen och dess aktörer. De externa frågorna har de senaste tre åren varit stabila i antal, vilket vi antar beror på att IEF har hittat en bra nivå för hur man på institutionen hantera de externa frågorna i relation till vad man faktiskt hinner med.

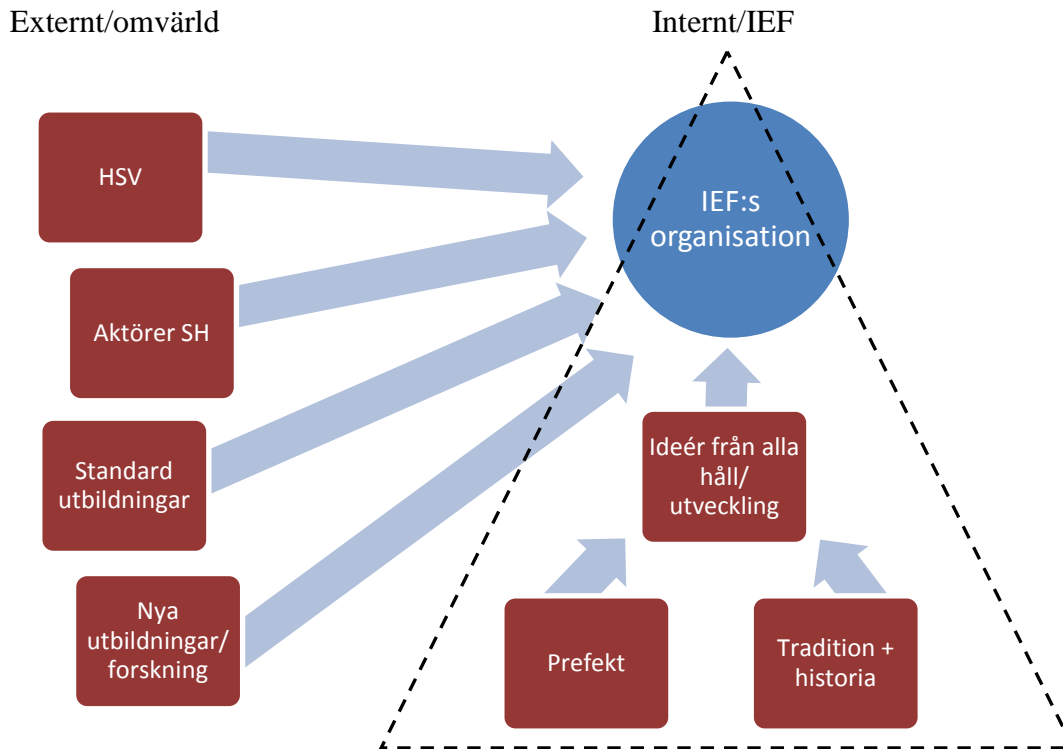


Figur 8. Antal frågor gällande personal, studenter, IEF och relationen med SH

Figur 8 visar på att ju längre IEF verkat som institution så minskar personalfrågorna i relation med övriga frågor. Student- och utvecklingsfrågor tar en större plats i jämförelse med de övriga två frågorna vilket också är en självklarhet med tanke på att fokus ligger på utveckling av kärnverksamheten.

6.2 Normanns grundmodell

Även Normann tittar på faktorer som påverkar en organisationsstruktur internt och externt. Utifrån analysen ovan har vi valt att ta ut några signifikativa frågor respektive idéer som påverkat institutionsstyrelsen och därmed IEF. Se figur 9.



Figur 9. Omarbetning av Richard Normanns faktormodell

Om det verkligen är så att IEF arbetar mot gemensamma, strategiska mål är svårt att avgöra utifrån styrelseprotokollen. Det finns en rad verktyg och riktlinjer, som kan definieras som styrinstrument. **Högskoleverket** (HSV) är det organ som dikterar villkoren för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. HSV kontrollerar kvalitetsarbetet på IEF, som ett led i Bologna processen. Bologna processen belyses i 12 av 35 möten, vilket motsvarar cirka 1/3 av det totala mötesantalet vi studerat. Även om Bologna processen bara är en punkt på dagordningen så måste man ändå anse att 33 % är en hög siffra gällande fokus på ett specifikt område, som har en stor inverkan på framtiden och eventuella förändring av IEF:s organisation framöver. Processen kan liknas vid det som Normann benämner utbytesprocess, där man genom anpassning av utbildningen och högskolans förutsättningar skapar jämförbara kriterier, så att högskolans studenter kan jämföras med andra studenter i Europa. Processen påverkar självfallet inte enbart IEF utan hela SH.

Eftersom IEF är en del av SH så påverkas naturligtvis institutionen även av **andra aktörer** på högskolan - av beslut fattade centralt på SH samt av de nämnder och styrelser som tas upp i kapitel 3 i uppsatsen.

När det gäller utbytet för verksamheten och för **standarderna på utbildningen**, se figuren 9, är det uppenbart att nedskärningar i budgeten och att det sjunkande antalet studenter - till framför allt de enstaka kurserna och ledarskapskurserna - påverkar strukturen. Ett annat tydligt exempel på att denna utbytesprocess inte alltid fungerar tillfredsställande är att det tycks saknas tillräckligt stöd i form av väl fungerande informationskanaler.

Informationsansvaret och befogenheterna ligger hos en annan enhet och det tycks råda en viss otydlighet kring hur informationen ska spridas till "kunderna" och då framför allt till de blivande studenterna. Ser man till Normanns resonemang kan man säga IEF och tillika SH inte har utvecklat alla sina mekanismer som skyddar utbytesprocessen och därmed inte uppnår maximal effektivitet.

Nya utbildningar/forskning är en annan extern faktor som har stor inverkan på IEF:s framtid. 31 av 35 möten har innehållit punkter gällande *utbildning/forskning* och det är klart att just utbildning och forskning figurerar som en viktig fråga på dagordningen, då detta är högskolans främsta uppgift att leverera. Diskussioner med andra högskolor förs under årens lopp och samarbete inleds med andra högskolor/universitet i framförallt Asien, dit IEF anordnade en studieresa år 2006. Lite anmärkningsvärt är att utbildning och forskning med inriktning mot Östeuropa inte tagits upp en enda gång under hela tiden vi studerat styrelsearbetet med tanke på högskolans profilering.

Hur **idéer** förs in i organisationen och dominerar IEF ger inte styrelseprotokollen så starka indikationer på. Vi får tolka hur styrelsen arbetar med sina viktigaste frågor. Ovan har vi analyserat hur dessa utvecklats från det att IEF startade som institution. Läs vidare i avsnitt 6.1 alternativt 6.3.

Diplomeringen är ett sätt för institutionen att försöka skapa en tradition. Diplomeringen har för avsikt att ge status och är symboliskt viktig. Det kan också vara av intresse för ett internationellt erkännande i en traditionsbunden verksamhet. På 11 av totalt 35 möten så har *diplomeringen* varit en enskild punkt på agendan. Samtidigt har vi sett att även under punkten *studenter/doktorander* har diplomeringen varit uppe för diskussion. Vad vi kan utläsa ut protokollen så har diplomeringen inte fått den dignitet som eftersträvats hos studenterna. Det är idag inte känt bland studenter att den finns och det haltar i organisationen kring vem som bör marknadsföra denna *tradition* och skapa bättre förutsättningar för att implementera den.

En dominerande aktör för IEF:s räkning anser vi att prefekten är, med tanke på att han varit ordförande under hela den tid som mötena studerats och hans inflytande är stort över agendan, då han i de flesta utav punkterna även är föredragande.

6.3 Översättningsmodellen

Hur översätts då idéer och vad händer med de viktiga frågorna när och om de når institutionen? Hur idéer tas emot säger egentligen inte Normanns faktormodell särskilt mycket om. För att förstå processen om vad som påverkar en institution ville vi komplettera med Czarniawskas och Joerges översättningsmodell ifrån teoridelen – se vidare *figur 3* s. 19. Bara för att institutionen fastslagit en lista med ett antal prioriterade områden betyder inte att dessa reser in i organisationen och blir till rutiner som ingen egentligen längre ifrågasätter utan bara gör. Sett till analysen ovan är det egentligen ingen av IEF:s styrelses prioriterade frågor som har konkretiserats och slutligen institutionaliserats enligt vad denna teori avser. Problemet är att man inte initialt har definierat vad man avser med frågorna, i vilket sammanhang de ska tas upp eller av vem samt hur tydlig man är med målformuleringar – det som Czarniawska och Jeorges benämner som den process som inträffar när en organisation *översätter* idéerna och göra dem till sina egna.

7. Slutsatser

Det finns skillnader i vad institutionsstyrelsen säger sig vilja arbeta med och vad de facto tar upp på mötena. De frågor som man ville fokusera på fr.o.m. 2007 har inte behandlats i högre utsträckning från och med att styrelsen fattade detta beslut. De formella frågorna däremot behandlas fortlöpande om än budgetärenden får ett minskat utrymme med tiden.

Som vi ser det så har tyngdpunkten i styrelsearbetet legat på studenterna och verksamheten i sin helhet. Att dessa frågor diskuteras och utvecklas är något som vi känner faller sig naturligt i en institution på en högskola.

Normanns modell är *ett* sätt att belysa vilka faktorer som påverkar en organisation och dess struktur. Modellen hjälper till med att visa på faktorer som styr IEF, vilka varierar över tiden, dvs. första året med tyngdpunkt på interna frågor (ex. institutionen) för att sedan ha mer externt fokus (ex. marknadsföring) för att slutligen 2009 igen arbeta med mestadels interna frågor. Det mest anmärkningsvärda resultatet utifrån denna modell är att utbytesprocessen inte fungerar fullt ut för IEF. Ett exempel på detta är att informationsvägarna är otydliga och detta minskar effektiviteten i organisationen enligt teorin. Samma problematik tycks föreligga vid diplomeringen och i hur IEF når ut till nya studenter.

Czarniawska och Joerges poängterar att inte alla idéer institutionaliseras. Vad som framför allt påverkar denna institutionaliseringsprocess är de lokala aktörerna, dvs. i vårt fall styrelseledamoten men även andra viktiga aktörer som verkar på institutionen – i form av lärare och ämnesansvariga m.fl. Hur dessa översätter idéerna och gör dem till sina egna avgör om en fråga/idé med framgång kommer att institutionaliseras eller ej. Egentligen tycker vi inte att styrelsens egna frågor har översatts därför har vi själva försökt att klassificera frågorna och ge dem en hemvist enligt sammanställningen i kapitel 6.1.2. Faktum kvarstår dock att frågorna inte reser in i IEF:s styrelse och in i institutionens vardag.

Det skulle vara intressant att vidare utforska vad som gör att en organisation faktiskt tar in och översätter idéer samt frågor. Tyvärr utgör inte styrelseprotokoll i sig tillräckligt underlag för att våga sig på några egentliga slutsatser om vad som är och/eller blir till viktiga frågor för en organisation, men trots allt har vi fått insyn i ett ”styrelserum”, som i de flesta fall tillhör en sluten och okänd värld för andra än beslutsfattarna själva.

8. Källförteckning

Publicerade källor

Andersson, Curt (1994) *Organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Barnard, Chester (1938) *Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge (M.A.).

Czarniawska, Barbara och Joerges, Bernward (1996). *Travels of ideas*, i: B Czarniawska och G. Sevón (red.) *Translating organizational change*, s 13-48. Walter de Gruyter, Berlin.

Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer: kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Avhandling. Lunds universitet. Ekonomihögskolan – Lunds universitet.

Etzioni, Amitai (1966) *Moderna organisationer*, Aldus, Stockholm.

Forssell, A. & Jansson, D. (2000). *Idéer som fångslar*. Liber AB, Malmö.

Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. & Galvin, Peter (2002) *Strategic Management an Integrated Approach*, John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik, (2002, 2:a uppl.) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kotler Philip and Kevin Keller (2008, 13:e uppl.), *Marketing Management*. Prentice Hall.

Latour, Bruno (1998). *Artefaktens återkomst: ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Nerenius & Santérus, Stockholm.

Lindvall Jan (2001) *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.

Normann, Richard (1993, 9:e uppl.) *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba, Stockholm.

Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber AB, Malmö.

Samuelson, Lars A., red. (1992) *Controllerhandboken*, Sveriges Verkstadsindustrier.

Silverman, David J. (1970) *The Theory of Organizations: A Sociological framework*. Heinemann, London.

Högskolebeslut, författningssamlingar o dyl.

Beslut 2010-02-25, Fastställande av högskolegemensam arkivbeskrivning.

Södertörns Högskolas delegationsordning 2008

IEF:s styrelseprotokoll fr.o.m. 2004 t.o.m. 2009-09-16 (sammanfattningar finns hos uppsatsförfattarna)

SFS 1993:100, Högskoleförordningen.

Årsredovisning Södertörns Högskola 2009

Muntliga källor

Göran Grape, Högskolelektor

Jan-Eric Nilsson, Högskoleadjunkt

Jaan Pannel, Arkivarie

Pia Schumacher, registrators- och arkivassistent

Cheick Wagué, Professor

Kristina Westerlund, Ekonomihandläggare

Christina Weisner, Handläggare

Elektroniska källor

http://en.wikipedia.org/wiki/Input-output_model

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/13/23/65/047191d2.pdf>

<http://www.sh.se/personal/policies&handböcker>