

Slutrapport projektet Implementering av Högskolan Dalarnas strategi 2020 - 2026

– uppföljning och reflektioner

Rapporten är upprättad i samförstånd mellan projektägare rektor Martin Norsell och projektledare Sofia Reyier Österling och Stina Eklund.

Verifieras genom styrgruppsbeslut. Projektet genomfördes 2020 - 2021. Projektdokumentation för det övergripande projektet finns lagrad under C 2020/202 samt för respektive delprojekt, C 2020/303, C 2020/304, C 2020/305, C 2020/306, C 2020/532.

Innehåll

Rapportens syfte och upplägg	2
Projektets mål och upplägg.....	2
Förutsättningar	4
Projektets resultat.....	4
Projektledarnas observationer	6
Administrativa strukturer - dokumentation, diarieföring och remisser.....	6
Kunskap om att arbeta i projekt och vad ett projekt innebär	8
Kommunikation och transparens	10
Förväntad tid för genomförande	11
Historik av ifrågasättande av styrning och administrativa processer.....	12
Genomförande och uppföljning.....	13
En organisation som har vuxit snabbt – hur ska delarna hänga ihop?.....	14
Ledningens engagemang	15
Projektledarnas summerande reflektion	16
Projektägarens reflektioner efter en tredjedel av strategitiden.....	17

Rapportens syfte och upplägg

Syftet med rapporten är att få en uppföljning av hur projektet att implementera Högskolan Dalarnas strategi 2020–2026 har genomförts och vilka framgångsfaktorer och lärdomar vi som högskola kan dra utifrån det.

I slutrapporten redovisas resultat, erfarenheter, observationer och lärdomar kring arbetsätt från genomförandet av projektet. Rapporten är utformad för att kunna vara ett underlag för det fortsatta utvecklingsarbetet vid högskolan och den fortsatta implementeringen av strategin till 2026.

Rapporten inleds med en genomgång av projektets övergripande mål, upplägg, förutsättningar och resultat, och fortsätter med generella observationer och frågeställningar som har gjorts av projektledarna under projektets gång. För att gynna kunskapsöverföring till kommande projekt av liknande omfattning listas rekommendationer att ta med sig inför planering och genomförande.

Underlag till rapporten kommer dels från löpande uppföljning gjord under projekttiden, dels intervjuer genomförda under hösten 2021 med intressenter som varit regelbundet delaktiga i projektet. Intressenternas upplevelse återges även inom ramen för uppföljning av varje delprojekt, genom samlad information från bland annat temamöten (temamötet “Strategin i vår vardag” som många miljöer har genomfört under projekttidens gång), veckoinformation till ledare¹, skriftligt inlämnade synpunkter via intranätet, öppna zoommöten för att ställa frågor, remissvar etc. För att hålla rapporten på en rimlig längd så refereras till högskolans diarium där underlag och minnesnoteringar för slutrapporten är samlade (C 2020/202).

Syftet med projektet var att det skulle vara en katalysator för att skapa förutsättningar att uppnå strategins mål till år 2026. Den operativa projekttiden sträckte sig från januari 2020 till juni 2021. Ambitionen med rapporten är inte att ge full utvärderingseffekt av projektet eftersom flertalet av effektmålen har en längre tidshorisont att ta hänsyn till. Högskolan är fortfarande mitt i eller i början av flera implementeringar, vilket gör att det i vissa delar inte är möjligt att fullt se effekten av projektet vid tidpunkten när rapporten skrivs. Rapporten fokuserar därför på att följa upp och ta lärdom av själva projektets mål, genomförande och de resultat som uppnåtts under projektperioden. Det finns flera delar så här långt som är värda att överväga och ta lärdom av både vid framtida liknande projekt och i löpande verksamhet. Strategimålen ska även fortsättningsvis följas upp i ordinarie verksamhetscykel.

Projektets mål och upplägg

I december 2019 fattade Högskolan Dalarnas styrelse beslut om en ny strategi att gälla 2020–2026 (HDA 1.1-2018/833). Strategin beskriver hur högskolan ska stärkas som lärosäte och utveckla den akademiska kvaliteten inom utbildning och forskning. Det ska ske genom att skapa sammanhållna akademiska miljöer där forskning och utbildning på alla nivåer hänger tätt samman och nyttiggörs genom samverkan med det omgivande samhället, att värna om högskolans signum och att genomföra satsningar på centrala kvalitetsaspekter.

För att omsätta strategin i handling och implementera de mål som strategin angett, genomfördes projektet Implementering av Högskolan Dalarnas strategi 2020–2026 (projektdirektiv

¹ Till en början (starten 2020) chefer och efter ny organisation även kollegialt valda ledare såsom proprefekter, kollegialt valda ledamöter.

C2020/202). Projektets övergripande effektmål var att säkra och utveckla hög akademisk kvalitet vid en enad högskola med en sammanhållen och hållbar ekonomisk och organisatorisk styrning. En utmaning högskolan hade var att fortsätta stärkas som ett enat lärosäte. Strategin lyfter behovet av att tydliggöra roller och befogenheter för linjeorganisationen respektive kollegiet för att möjliggöra en verksamhetsstyrning där linje och kollegiet samspelar. För att utveckla kvaliteten i verksamheten behövde förutsättningarna för att följa kvalitet, ekonomi och verksamhetsmål vidareutvecklas.

Det övergripande projektets leverans var ett lärosäte med förutsättningar att bibehålla och utveckla sammanhållna akademiska miljöer, där forskning och utbildning planeras, genomförs och följs upp i ett enhetligt system som stödjer verksamheten och där arbetsmiljöarbetet inkluderas i vardagen. Rollfördelning ska vara transparent och tydlig ur både ett linjemässigt och kollegialt perspektiv. Högskolan Dalarnas kvalitetssystem ska beaktas och där möjligheter ges förbättras.

Det övergripande projektet (C2020/202) var beroende av ett antal delprojekt med tillhörande leveranser. Varje delprojekt hade en eller flera projektledare som ansvarade för att delprojektens resultat levereras i tid till projektet som helhet. Det första delprojektets mål var att lämna ett förslag till organisation och styrning av sammanhållna akademiska miljöer. Beslut om ny organisation och styrning av institutioner och identifierade sammanhållna akademiska miljöer togs av högskolestyrelsen i september 2020 (C2020/303). Det andra delprojektets mål var att ge ett förslag på hur verksamhetscykeln kan utvecklas så att den synkroniserar det ekonomiska flödet med planering och uppföljning av mål och strategiska inriktningar för högskolans verksamhet. Beslut om utvecklad verksamhetscykel togs i juni 2021 (C2020/304). Det tredje delprojektets mål (C 2020/305) var att se över roller, ansvar och arenor för dialog. Ett effektmål var att få tydlighet i roller (uppdrafsbeskrivningar) och ansvar och mandat kopplat till dessa för att samarbete, styrning och resursfördelning ska fungera ännu smidigare. Delprojektet planeras att avslutas under hösten 2021 med beslut om Högskolan Dalarnas delegationsordning att gälla från 1 januari 2022 (C 2021/1036). Arbetet att se över uppdrafsbeskrivningar (tidigare kallat roller) går därefter över i ordinarie verksamhet, som ett uppdrag från högskoledirektör till senior utredare, tillsammans med uppdraget att ta fram arbetsordningar och uppdrag om översyn av användningen av "ämne" ur ett administrativt perspektiv. Allt material från genomförda aktiviteter från delprojekt 3, t ex workshops med programansvariga, följer med som underlag till uppdraget och flera personer i arbetsgruppen fortsätter arbetet som uppdrag istället för delprojekt. Det fjärde delprojektet organiserades parallellt med övriga delprojekt och hade bl.a. som mål att formulera en högskolegemensam innebörd i den statliga värdegrunden genom att relatera den till högskolans akademiska kontext samt högskolans vision, uppdrag och värdeord (C 2020/306). Värdegrunds- och kulturfrågor är viktiga inslag i byggandet av ett starkt medarbetarskap och ledarskap. Resultat från delprojektet har kontinuerligt distribuerats under arbetets gång och dialog har förts med prefekter (tidigare akademichefer) om den statliga värdegrundens innebörd och omfattning. Under hösten 2021 beslutades att delprojektets mål ska inkluderas i den ordinarie verksamheten från verksamhetsår 2022 och ansvaret att fortsätta koordinera arbetet ligger på HR-avdelningen. Det femte delprojektets mål var att leverera ett förslag till organisation av stödets verksamhet. Beslut om organisationsförändring togs i juni 2021 (C 2020/532). Organisationsförändring av verksamhetsstödet inre organisation förbereds under hösten 2021 för att starta 1 januari 2022.

Förutsättningar

Inledningsvis var projektets genomförandetid under år 2020. Det var en tidsplan som grundade sig i att högskolans styrelse och ledning dels ville säkerställa att strategin så snabbt som möjligt sattes i handling, dels för att synkronisera med översyn av ekonomiska processer som behöver starta vid nytt räkenskapsår. Projektperioden förlängdes i januari 2021 till maximalt december 2021 för att säkerställa att delprojekten 3, 4 och 5 skulle få stöttning att genomföras fullt ut.

I mars 2020 startade även coronapandemin. Pandemin har påverkat projektets genomförande, men det är svårt att så här nära pandemin säga med säkerhet hur. Det har under projektets gång lyfts att arbete hemifrån/digitalt arbete har inneburit att fler har kunnat delta vid mötena och att produktiviteten har varit opåverkad, men att de kreativa arbetsuppgifterna och samtalen har försvagats. Det fanns inledningsvis propåer om att förlänga eller till och med avbryta projektet med hänvisning till pandemin. Som projektledare såg vi att pandemin gav oss förutsättningar att öka delaktigheten och transparensen inom projektet och att alla fick information på lika villkor, vilket gav förutsättningar att se det som behöver åtgärdas inom organisationen. Det hade också funnits en risk att en alltför utdragen tidsplan hade resulterat i att arbetet under lång tid hade stannat upp och att vakuumet det hade inneburit skulle ha skapat en oro i organisationen.

Projektets resultat

Följande avsnitt beskriver sammanfattande ett antal resultat och beslut som har levererats inom projektet mellan januari 2020 och oktober 2021. Resultaten utgår från delprojektens mål beskrivna i respektive projektplan.

Delprojekt 1:

- Från 1 januari 2021 organiseras högskolans organisation i fem institutioner, varje institution leds av en prefekt, och ett gemensamt verksamhetsstöd som leds av en högskoledirektör.
- Från 1 januari 2021 organiseras sex stycken identifierade sammanhållna akademiska miljöer i fem institutioner.
- Från 1 januari 2021 inrättades ett Institutionens Ledningsråd (IL) vid respektive institution. IL är institutionens högsta rådgivande organ och ska fungera som ett nav för alla frågor som avser strategisk utveckling av utbildning och forskning vid institutionen. Inom IL sker samråd, dvs öppen dialog och diskussion, i syfte att stödja prefekten inför prefektbeslut.
- Ledamöter i IL är prefekt, proprefekt/er, institutionens avdelningschefer, kollegialt valda ledamöter (samma antal som avdelningschefer), studentrepresentant, doktorandrepresentant i de fall som institutionen har forskarutbildning i egen regi samt adjungerad(e).
- Rektor har utsett proprefekt/er vid varje institution efter ett rekryteringsförfarande i enlighet med av UFN fastställd process.
- Prefekten har utsett avdelningschefer vid varje institution.
- Programansvariga ska utses av prefekt.
- Kursansvariga ska utses av avdelningschef.
- Studierektorer forskarutbildning ska utses av rektor efter hörande med vicerektor forskning och prefekt.

- Tillfällig instruktion till UFN beslutad 2021-03-29 (C2021/352).
- Tillfälligt beslut om ersättning till studenter i institutionens ledningsråd (2021-03-29, HDa 2019/181)

Ska utredas vidare:

- Uppdragsbeskrivning för studierektor forskarutbildning ska definieras och tydliggöras.
- Framtagande av arbetsordning (tidigare instruktion) till UFN och utvärdering av den tillfälliga instruktionen.
- Framtagande av beslut om ersättning till studenter i institutionens ledningsråd (just nu tillfälligt beslut)

Delprojekt 2:

- Beslut om ny verksamhetscykelprocess med succesivt införande från och med långtidsplaneringen 2022–2024, som sker hösten 2021. Verksamhetscykelprocessen ska vara fullt införd under 2022.
- Verksamhetsstödet ska göra en översyn av de styrdokument som kopplar till verksamhetscykeln och vid behov lämna förslag till revideringar.

Delprojekt 3:

- Delegationsordning för Högskolan Dalarna gällande från 1 januari 2022.

Fortsätter som uppdrag inom ordinarie verksamhet, ansvarig verksamhetsstödet:

- Uppdrag om framtagande av arbetsordning för Högskolan Dalarna samt arbetsordningar för ledningsråd, råd och nämnder enligt prioriterad ordning.
- Uppdrag om framtagande av uppdragsbeskrivningar enligt prioriterad ordning.

Delprojekt 4:

- Framtagande av utbildningsmaterial kring den statliga värdegrunden och högskolans värdeord (finns på intranätet).
- Utställning kring förändring tillsammans med Partsrådet, "Ursäkta röran".
- Lansering av webbaserad uppdragsutbildning för samtliga medarbetare om den statliga värdegrunden utifrån ett lärosättesperspektiv.

Fortsätter som uppdrag inom ordinarie verksamhet, ansvarig HR-avdelningen:

- Genom föreslaget huvuduppdrag för 2022 ska HR-avdelningen tydliggöra chefernas arbetsmiljöansvar samt verka för att kvaliteten på arbetsmiljöarbetet fortlöpande höjs.

Delprojekt 5:

- En extern utredare genomförde under våren och sommaren 2020 en översyn av högskolans stödverksamhet och gav förslag på justeringar. Flera av dessa genomfördes i samband med beslutet om ny organisation 1 januari 2021, t ex ett samlat stöd under högskoledirektör.
- Externa konsulter upphandlades för att ge förslag på ny organisation inom verksamhetsstödet. Samtidigt genomfördes fördjupningsuppdrag inom verksamhetsstödet med syfte att se hur arbetssätt kunde utvecklas.
- Ett förslag om verksamhetsstödet organisation togs fram och skickades på öppen remiss. Baserat på remissvar och styrgruppens rekommendation så togs förslaget inte vidare.

- Ett nytt förslag arbetades fram utifrån remissvar och ny tillsatt arbetsgrupp. Baserat på styrgruppens rekommendation så togs förslaget inte vidare.
- Beslut fattades 21 juni 2021 om mindre justeringar av verksamhetsstödet inre organisation och förstärkning och förtydligande av stöd till forskning och utbildning på forskarnivå.

Ska vidare genomföras:

- Justeringar av verksamhetsstödet inre organisation och förstärkning av stödet till forskning och utbildning på forskarnivå.

Projektledarnas observationer

Projektet att implementera strategin har omfattat arbete i en stor del av organisationen med en rad individer i olika funktioner och befattningar inblandade. Nedanstående observationer av projektledarna har summerats utifrån att genomgående ha påverkat projektets planering, genomförande och resultat (full effekt av projektet kan ännu inte utvärderas). Förhoppningen är att dessa observationer ska kunna användas för att planera och genomföra eventuella framtida större projekt, förändringsprocesser och utvecklingsinsatser inom Högskolan Dalarna på ett så framgångsrikt sätt som möjligt.

Administrativa strukturer - dokumentation, diarieföring och remisser

Högskolan Dalarna har gått från att vara en liten högskola, där flexibilitet och individuellt ansvarstagande var nödvändigt för att få saker gjorda, till att idag vara vad som skulle kunna beskrivas som ett mellanstort lärosäte. Det mellanstora lärosätet kräver att strukturer utvecklas och arbetssätt etableras. En del i detta är att minska individberoendet och utveckla funktioner med tydliga ansvarsområden. Tidigare har en stor del av verksamheten genomförts av ensamkompetenser, för att minska denna sårbarhet behöver funktioner stärkas och utvecklas. Högskolan har utvecklats positivt, men organisationen behöver fortsätta att utveckla kultur, strukturer och arbetssätt som gör det lätt att göra rätt inom en rad områden både inom verksamheten och verksamhetsstödet.

Högskolan är en statlig myndighet och kunskapen inom lärosätet om vad det fullt ut innebär och betyder kan utvecklas. Som myndighet och lärosäte styrs vi av lagar och förordningar och lyder under regeringen. Vi är ett lärosäte som enligt Högskolelagen (1992:1434) ska ha utbildning som vilar på vetenskaplig grund samt på beprövad erfarenhet, forskning samt utvecklingsarbete. I vårt uppdrag ingår också att samverka med det omgivande samhället för att högskolans kunskap och kompetens ska komma samhället till nytta. Vår uppgift som myndighet är att praktiskt genomföra de beslut som regering och riksdag har fattat och även rapportera tillbaka våra resultat. Grunderna för god förvaltning beskrivs i Förvaltningslagen (2017:900) där legalitet, objektivitet och proportionalitet är viktiga beståndsdelar. En myndighet får endast vidta åtgärder som har stöd i rättsordningen och ska i sin verksamhet som myndighet vara saklig och opartisk. I förvaltningslagen beskrivs även kraven på en myndighet gällande dokumentation, beredning och beslut.

En god struktur i administrativa frågor ger i förlängningen handlingsutrymme att hantera och diskutera mer komplexa frågor. Exempel där det finns förbättringspotential är att högskolans beslut kring nya arbetssätt och strukturer inte alltid förankras och kommuniceras fullt ut, och uppföljning huruvida besluten efterlevs och hur de fungerar i vardagen genomförs sällan. Redan

tidigt i projektet blev det tydligt att dokumentation och diarieföring av underlag och beslut har varit otillfredsställande och det påverkade genomförandet. Att diarieföring inte använts fullt ut inom högskolan på alla nivåer har försvårat inhämtningen av tidigare beslut, utredningar och underlag. Mycket tid har gått åt att inom projektet förstå vad som tidigare har gjorts, vilka styrmodeller som gäller och sedan hitta och återskapa dessa dokument. Dokumentationsovanor har också gjort att det verkar finnas en ovana att söka i diariet, och det upptäcktes ganska tidigt i projektet att referenser till rapporter i diariet inte togs hänsyn till. När detta upptäcktes lades mycket tid på att göra bilagor etc för att möjliggöra fullgod remittering.

Det upplevs finnas en historik av att fatta nya beslut utan att justera gamla. Det har gjort att det ibland finns dubbla eller ett tredje beslut om överlappande delar av verksamheten som motsäger varandra, men där inget beslut kan anses vara inaktuellt nog att inte följas. Det är möjligt att detta kopplar till att verksamheten under lång tid har genomförts med en hög grad av individberoende och att uppföljning av beslut inte är en naturlig del av verksamheten. Vidare upplevs det finnas en vana av att genomföra utredningar utan att resultatet av dessa implementeras. Ytterligare beskrivning av det återfinns under observationen “Genomförande och uppföljning”.

Inom projektet användes högskolans upphandlade projektmodell (Praktisk ProjektStyrning, PPS) för att genomföra uppdraget. Beslutsunderlag har till syfte att utreda den ställda frågan eller uppdraget, så att det är rimligt att fatta beslut därefter. Inledningsvis kom nästan lika mycket synpunkter på upplägg och formalia, som på innehållet i underlaget. När upplägg, typsnitt och struktur var genomarbetat i enlighet med förväntan så förstärktes synpunkternas koppling till sakinnehållet i underlaget. Eftersom transparens var en genomgående ambition inom projektet så genomfördes ett antal remisser av beslutsunderlag inför beslut. Remisserna gick ut på bred front inom högskolan för att möjliggöra för alla medarbetare, grupperingar och miljöer att delta. Det fanns en stor förväntan på medbestämmande och projektet fick argumenterande återkoppling, vilket var positivt för upplevelsen av öppenhet och deltagande.

Mycket projekttid gick till att ta reda på och skapa rutiner, mallar, strukturer och arbetssätt för att kunna uppfylla vissa administrativa krav och förväntningar. Högskolan behöver utveckla rättssäkra och effektiva administrativa strukturer så att organisationen inte behöver “uppfinna hjulet” varje gång någonting ska utredas utan istället få mer utrymme att diskutera och utreda själva utredningsfrågan, t.ex. akademiska utvecklingsfrågor. Projektledarnas upplevelse är att många nyanställda medarbetare (varav flera seniora) från andra lärosäten eller myndigheter förväntar sig en högre nivå på administrativ struktur än den vi i dagsläget tillhandahåller. Under slutfasen av projektet introducerades besluts- och mötesverktyget BeHDA med koppling till diariet, något som är positivt och förväntas förbättra dokumentationen och möjligheten att följa ett ärende från beredning till beslut och uppföljning av ifall beslutet har implementerats.

Rekommendation för hantering av administrativa strukturer:

- Dokumentera allt och diarieför.
- Under en övergångsperiod till dess att dokumentationsrutiner har satt sig - lägg tid i början av uppdraget på att söka efter påverkande och närliggande tidigare utredningar och beslut.
- Arbeta (som alltid) efter gällande beslut och tydliggör i all kommunikation diarienummer, tidpunkt samt i vilken instans som beslutet har fattats.
- Stärk färdigheten och kunskapen om förvaltningsfrågor inom högskolan.

Kunskap om att arbeta i projekt och vad ett projekt innebär

Ett projekt brukar ofta definieras som att det är ett tillfälligt, tidsbegränsat arbete med en definierad start- och sluttid. Projektets omfattning och resurser är förutbestämt, där projektgruppen arbetar mot ett definierat mål genom egna aktiviteter inom projektet. I projekt finns en beställare eller en uppdragsgivare som vanligtvis även är beslutsfattare. Till sin hjälp har beslutsfattaren ofta en styrgrupp som ger råd och stöd vid beslut. Projektet styrs med hjälp av någon typ av projektledning med ansvar att operativt genomföra projektet och att rapportera resultaten till beställaren och styrgruppen. Till stöd i sitt operativa arbete har projektledaren en projektgrupp eller arbetsgrupp som genomför själva arbetet. Referensgruppen bör bestå av ett antal personer från organisationen som har stor kunskap inom det som projektet ska leverera. Den kan även bestå av personer som har stort beroende av resultatet av projektet. Referensgruppens syfte är att bevaka att användarnas intresse tas tillvara och att projektet levererar rätt värde till dem.

Det övergripande projektet Implementera strategin har i stort följt en normal projektstruktur och organisation där högskolestyrelsen var projektbeställare. Vid varje möte som högskolestyrelsen hade under projektperioden har löpande information presenterats om projektets framdrift. Projektägare har varit rektor Martin Norsell och till sin hjälp har rektor haft en styrgrupp som bestod av dåvarande RBL (Rektors besluts- och ledningsråd), senare RL (Rektors ledningsråd) inklusive fackliga representanter. Referensgrupp i projektet har varit RBL plus tidigare forskningsledare och fackliga representanter. Projektledare för det övergripande projektet har varit avdelningschef Stina Eklund och forsknings- och utbildningsstrateg Sofia Reyier Österling. Från oktober 2020 övergick Stina Eklund till en strategisk projektledarroll på ca 10% av heltid. I samband med det har projektorganisationen haft ett processtöd för genomförandet av beslut, Lisa Eliasson (anställd som förvaltningsledare IT). Det har funnits två deltidresurser i form av kommunikatörer som har jobbat med såväl operativa kommunikationsinsatser (t ex intranätet) som kommunikationsstrategi. Varje delprojekt har haft varsin projektledare. Antalet personer som har haft utrymme att arbeta i projektorganisationen har varit ganska begränsat och samma personer har behövt inneha flera roller. Det är bra att ha i åtanke inför kommande projekt framöver att försöka fördela ut ansvaret mer och även ge fler utrymme att kompetensutvecklas till att kunna ta dessa roller och ansvaret som följer med det.

Vid flera intervjuer till slutrapporten lyftes spontant fördelarna med den struktur och framåtdrift i projektet som en projektorganisation har inneburit. Det är positivt att fördelarna har synliggjorts och bedömningen är att kunskapen och förståelsen för vad ett projekt är och vad olika projektroller innebär även fortsättningsvis behöver utvecklas inom högskolan. Okunskapen om projekt blev tydlig särskilt i samband med projektets uppstart. I inledningen av projektet ifrågasattes exempelvis projektledarnas roll, det fanns en uppfattning att projektledarna hade mandat att bestämma över projektägaren, dvs rektor. Mycket tid gick då åt till att beskriva projektledarrollen, dvs att projektledaren faciliterar och skapar förutsättningar för att fatta beslut i linjen eller projektlinjen. Här var ledningens engagemang och tydliga ställningstagande avgörande för att projektet kunde fortgå. När förståelsen för projektledarrollen ökade så gick arbetet smidigare.

Det har genomgående i projektet varit värdefullt att som projektledare ha kunskap om och erfarenhet av olika projektmodeller. Tack vare det var det möjligt att navigera och hantera svängningar och skapa tydlighet genom exempelvis framtagande av projektdirektiv, projektplan samt bildande av styrgrupp och referensgrupp. Som projektledare upplevdes tidvis, och framför allt i projektets uppstart, att projektstrukturen uppfattades som fyrkantig i vissa delar av

organisationen. Fyrkantigheten och tydligheten som den resulterade i gav dock en styrka i projektet genom möjligheten att, vid extra blåsiga tillfällen, kunna luta sig mot dokumentation om besluts- och beredningsrätter kring uppdrag, tidsplan och mål. Exempel på okunskap kring hur projekt styrs och leds, var att i vissa skeden av projektet ville andra än de som var ansvariga, styra resultatet istället för att utgå från direktiven och förutsättningarna kring uppdraget. Detta har även lyfts i intervjuer till slutrapporten. Andra exempel var försök att få förlängda remiss- och beslutstider utan dokumenterade beslut, ifrågasättande av vem som hade beslutsrätt, beredningsrätt, var rådgivande etc. I flera fall var okunskapen om projektdirektivens innehåll och tyngd stor, vilket ledde till otydligheter kring framförallt delprojektens uppdrag och mål. Att vi som projektledare systematiskt hänvisade tillbaka till projektmodellen tror vi i förlängningen skapade fler medvetna och dokumenterade val.

Inom högskolan ifrågasattes som tidigare nämnts en hel del både inledningsvis av det övergripande projektet och när delprojekteten startade upp. Det kan upplevas vara en ifrågasättande kultur (utöver det akademiska) inom högskolan som, i kombination med projektokunskap, gjorde att det var en relativt hård debatt emellanåt, både inför och under projektet. Det vi som projektledare däremot genomgående noterade var att efter att diskussionerna inför ett beslut var "klara" så visade inblandade en hög lojalitet till beslutet. Det som beslutades genomfördes också, dessutom relativt snabbt.

En styrka i sammanhanget för oss som projektledare var att vi hade vissa attribut som hjälpte oss att kunna lyssna in och diskutera i olika miljöer och genom det även skapa förståelse för strategins och projektets syfte och mål. Tillsammans var vi chef, disputerad, samhällsvetare och naturvetare/teknik. Det hade varit bra om vi även hade haft fler attribut, såsom humanist eller tidigare hade haft en akademisk roll vid Högskolan Dalarna. En framgångsfaktor var att anpassa språkbruket till de grupper vi mötte. Det finns en förbättringspotential inom högskolan att både förstå och vilja förstå varandra, det är viktigt med definitioner men det skulle gynna framgångsgraden i framtida projekt om viljan att förstå varandras nomenklatur ökade. Det är en del av värdegrundsarbetet inom högskolan.

Nulägesanalyser hade behövts genomföras i mycket större och djupare omfattning både inför det övergripande projektet och inför delprojekten. Mycket tid gick åt till att under projektets gång samla upp lösa trådar och frågor. Det visade sig finnas en svagare bild av nuläget än vi trott och den var ibland svår att fånga. I början av projektet noterades också att kunskapen om strategin och dess målsättning var lägre än vi trott. Trots den svaga nulägesanalysen och att den inte kunde genomföras fullt ut inledningsvis så upplever vi att rätt delprojekt inleddes för högskolan att utveckla. Diskussionen kring de områden som delprojekten hade i uppdrag att utreda hade pågått flertalet år och var naturliga att fånga upp i projektförm. Delprojektens uppdrag och resultat hade kopplingar till varandra och projektledningen försökte att koppla samman, informera och skapa synergier mellan delprojekten kontinuerligt under projekttiden. Inledningsvis ifrågasattes att lokalisering inte var ett delprojekt. Det släpptes efter diskussioner att målen för att uppnå strategin inte var beroende av lokalisering och att organisationen först behövde sättas för att få förutsättningar för att bära de identifierade sammanhållna miljöerna. Trots att stora avgränsningar gjordes så är en lärdom att avgränsningarna hade kunnat vara ännu större, exempelvis att minst ett av delprojekten skulle ha avslutats tidigare.

En roll som varit värdefull för implementeringen av beslut var processtöd genomförande, för det övergripande projektet. Det är positivt att ha en roll som ser till att saker blir praktiskt genomförda när de väl är beslutade och det att det finns en koppling till system och

systemförvaltning. Det hade inte varit möjligt för oss projektledare att även driva operativa insatser på den nivå som var nödvändig.

Rekommendation för hantering av projektkunskap:

- Stärk kunskapen och färdigheterna kring projekt inom högskolan.
- Stärk kunskapen kring förväntan av olika roller i projektledning, styrgrupp etc.
- Lägga tid på att göra att projektdirektiven kända och säkerställ att de är diskuterade innan arbetet startar. Stäm av mot projektdirektiv- och plan under projektets gång.
- Gör om möjligt en fördjupad nulägesanalys.
- Anpassa språkbruket till de grupper som möts.

Kommunikation och transparens

När en organisation går igenom en så pass stor förändring som resultatet från projektet att implementera strategin innebar är det viktigt att ha med sig viss kunskap om hur förändringsprocesser brukar fungera. Förändringsarbete tar tid, eftersom nya vanor och rutiner behöver etableras. Förändringsprocesser är även oförutsägbara, eftersom organisationer och individer är komplexa.

Med en god kommunikation och information minskar ofta otryggheten och förvirringen. Transparens och öppenhet var ledord redan från början av projektet. Här spelade även öppenheten att allt finns i diariet, på intranätet och att det genomfördes informationsmöte varje vecka en viktig roll. Betydelsefullt var även att översätta de viktigaste delarna till engelska för att säkerställa synpunkter och engagemang från alla medarbetare. Samarbetet med kommunikationsavdelningen var viktigt för att öka transparensen ytterligare och fånga upp behov av informationsinsatser kring nyckelfrågor. En lärdom är att kommunikationsstrategier/kommunikatörer hade behövt vara med ännu tidigare i processen, redan när projektdirektivet togs fram, för att fånga upp frågor kring information och kommunikation. Även kommunikationen kring själva strategin hade behövts tagits fram tidigare eller betonats ytterligare inledningsvis av projektet, så att projektets bas i strategimålen hade kunnat tydliggöras ytterligare. Nu kom det lite sent för projektets del, vilket även delvis beror på att det inte fanns tid och möjlighet att invänta kommunikationsunderlag kring strategin.

All information om projektets struktur- och innehåll har varit tillgängligt på intranätet, vilket enligt återkoppling under projektets gång och intervjuer har uppfattats som positivt. På samma sätt som observationen kring diariet så försvårades informationsspridningen delvis av ovanan att själv hämta informationen från intranätet. Det fanns inledningsvis förväntningar från alla nivåer inom högskolan att få mycket information tilldelat sig exempelvis via mejl. Detta upplevde vi dock förändrades över tid. Utöver intranätet så informerades det om projektet vid veckovisa möten för chefer/ledare (halvtimmes digitalt möte varje vecka). Information om projektets status och progression gavs vid varje ordinarie MBL-möte varannan vecka samt, under en period då mycket skedde, vid extra fackliga möten varannan vecka. Det genomfördes även regelbundna avstämningar med rektors ledningsråd (RL) inför beslut, med referensgrupp (tio möten under 18 månader), med rektorsfunktionen (första halvan av projektet varannan vecka sedan veckovis) och mellan delprojekten (veckovis fr o m hösten 2020). Inför omorganisationen och under den nya organisationens första halvår genomfördes veckovis träffar med vicerektorer, högskoledirektör, dekan, prodekan och prefekter för att både identifiera praktiska saker som behövde stöttas med och informera om vad som var på gång.

Ledarna inom högskolan har en viktig uppgift vid allt förändringsarbete att hålla sig informerade och sedan i sin tur informera och kommunicera med medarbetarna. Under projektets gång kom indikationer att inte alla inom högskolan fick information eller kände sig sedda i arbetet. Kommunikation om förändringens bakgrund, syfte och mål behövs under hela processen och görs inte det så lämnas utrymme till att istället börja spekulera kring vad som händer och varför. Ett led för att stärka kommunikationen internt är att det nu finns ett avsnitt i högskolans utbildning för chefer som handlar om det kommunikativa ledarskapet. Till detta bör även rutiner för internkommunikation inom högskolans verksamhet utvecklas. Det handlar om att få arbetsätt och system för internkommunikation genom alla organisationens nivåer och verksamheter.

Rekommendation för hantering av kommunikation och transparens:

- Utbilda chefer och kollegiala ledare i kommunikativt ledarskap, inte minst inför stora projekt.
- Inför förändringsprojekt – utbilda chefer och kollegiala ledare i att leda i förändring.
- Diskutera resurser för kommunikation tidigt inför projekt.
- Håll regelbundna informationsmöten med chefer / ledare som i sin tur har i uppdrag att sprida informationen vidare.
- Införandet av ”tre viktiga punkter” i slutet av mötet har varit ett bra kommunikativt grepp som fler chefer har börjat använda sig av även i andra forum.
- Använd intranätet för informationsspridning, enkelt att hitta och historien i projektet går att följa för alla medarbetare.
- Ta fram ”Frågor och svar” inför och under pågående projekt, bra att kunna hänvisa till och värt arbetsinsatsen.

Förväntad tid för genomförande

Högskolans uppdrag omfattar områden vars tidshorisonter ser relativt olika ut. Både inom institutionerna och inom verksamhetsstödet samt för högskolans ledning kan förväntad tid för att genomföra ett uppdrag variera, vilket är naturligt. Under projektets gång har det funnits exempel på skillnader gällande förväntad tid för genomförande som ibland har påverkat förståelsen för varandras förväntningar. Vanligast är att tidshorizonten inom akademiska grupperingar är längre än inom t.ex. verksamhetsstödet. Det kan påverkas av att såväl forskning som utbildning bygger på lång framförhållning och planering för att sedan mynna ut i något som arbetas med under flera år. Omvärldsförändringar sker, men relativt långsamt och från en månad till en annan sker ofta inte verksamhetsomvälvande förändringar i förutsättningar för utbildning och forskning. Inom verksamhetsstödet sker förvisso en hel del långsiktigt arbete av strategisk karaktär, men de flesta personer inom verksamhetsstödet arbetar med frågor av kortare tidskaraktär såsom konkreta supportfrågor, myndighetsförfrågningar, remissvar.

I början av projektet genomfördes en analys av hur förändringsprocessen förväntades se ut, baserat på befintlig forskning kring generell förändring i organisationer. Redan efter några månader sågs tecken på att förändringsprocessen skilde jämfört med förväntat och den inledande fasen med skapande av förståelse för behovet av förändring upplevdes vara längre och långsammare. Några exempel på det var t ex inledande protester mot att ge förslag på sammanhållna akademiska miljöer innan sammanhållna akademiska miljöer var fullt ut definierat, att definiera mål för de identifierade miljöerna innan nya campus Borlänge var färdigbyggt och

synpunkter på behovet av organisationsförändring över huvud taget. När insikten om behovet av förändring väl hade landat var däremot viljan till förändring snabbare än förväntat. I den fasen ifrågasattes istället om inte förändringsprocessen kunde genomföras ännu snabbare. Uppfattningen är att förändringsprocesser inom vår verksamhet är mer ifrågasättande än förväntat till en början men att hastigheten och graden av målinriktning sedan blir högre än förväntat. Det är inte känt om detta är något som kan observeras generellt för akademisk verksamhet.

Rekommendation för hantering av olika tidsaspekter:

- Tydliggör syftet och tidsplanen i projektdirektiv och projektplaner.
- Säkra tid för diskussion och förankring, särskilt initialt i projektet.
- Säkerställ att dialog förs med institutioner och utbildnings- och forskningsnämnden i god tid så att frågorna kan planeras in för diskussion, sedan beslut, med lång framförhållning, även om frågorna vid inplaneringstillfället inte är fullt ut färdigformulerade.
- Värdesätt ifrågasättandet - ju mer ifrågasatt uppdraget/projektet är till en början, desto tydligare och mer definierad målbild kommer att växa fram och desto större chans är det att målet uppnås.

Historik av ifrågasättande av styrning och administrativa processer

Det upplevs finnas en tradition inom Högskolan Dalarna av att ifrågasätta styrning och administrativa processer. Det finns i sak ingenting felaktigt i detta, men eftersom verksamhetsstödet roll både är att upprätthålla myndighetsperspektivet och stötta verksamheten, så finns det en risk att ett ensidigt ifrågasättande, t ex att tid läggs på definitioner av sådant som högskolan bara har att förhålla sig till eller att befintliga definitioner eller riktlinjer ifrågasätts, stoppar upp processen. Det finns också en risk att tiden inte räcker till för att tillämpa ett akademiskt arbetssätt i utredning av administrativa strukturer. Resonemanget fördes i slutintervjuer där det framkom att öppnandet mot ett akademiskt förfarande av en organisationsfråga inte var lämplig i alla delar.

Under projektets genomförande har det vid flertalet tillfällen kommit upp exempel på hur det egentligen framåtstävande ifrågasättandet i några fall gått över till ifrågasättande av förvaltningsfrågor, varav många är myndighetsstyrda. Istället för att möta ifrågasättande av slutmålet, delmålen och processen så har synpunkter kommit på verksamhetens myndighetsramar, fattade beslut och vilka personer (funktioner) som anses ha rätt att uttala sig i frågor. Kanske kopplar detta till en okunskap om organisationsfrågor i stort eller om högskolans styrning, ledning och roll i samhället rent specifikt. Detta är något som skulle kunna förbättras med hjälp av en långsiktig och strategisk utbildningsinsats, t ex via introduktion till nyanställda och kontinuerlig fortbildning av högskolans medarbetare.

Under projektets gång har det stundtals varit ett hårt debattklimat. Kulturen kommer möjligen från det akademiska förhållningssättet att argument ska möta argument, men vid projekt av detta slag så innebär det en försvårande faktor som behöver lyftas och diskuteras inom högskolans verksamhet. Det är särskilt viktigt inför liknande projekt framöver att tydliggöra och förebygga potentiella konfliktmiljöer mellan en kunskapsbaserad och en tjänsteproducerande verksamhet. Det har kommit fram att flera som haft ledande eller företrädande uppdrag inom projektet upplevt en utsatt situation där stöd har varit avgörande för att orka inneha rollen. Det har också kommit förslag att systematiskt samtalsstöd ska erbjudas vissa roller genom liknande processer.

Rekommendation för genomförande och hantering av administrativa processer:

- Var noga med projektdirektiv och projektplan, så att projektrollers beslutsmandat tydligt framgår.
- Tydliggör i projektdirektiv vilka styrande lagar, förordningar mm som är styrande för de delar av verksamheten som projektet hanterar.
- Var beredd på skarpa, ifrågasättande formuleringar i muntlig och skriftlig form, och gör tillsammans med projektledningen upp en plan inför projektet hur dessa ska hanteras samt en plan för att kunna bedöma var gränsen går mellan synpunkter och personpåhopp.
- Arbeta aktivt med att lyfta upp vilka roller som gör och är specialister på vad, för att främja respekt för varandra och varandras kompetenser.
- Försök om möjligt att arbeta i team, så att inte en ensam person behöver möta det ibland onödigt skarpt formulerade ifrågasättandet.
- Erbjud systematiskt samtalsstöd genom processen, antingen via interna kompetenser eller via extern part.

Genomförande och uppföljning

Styrkan att genomföra implementeringen av strategin i projektform är att det funnits ramar både vad gäller mål, delmål och tidpunkter att förhålla sig till. Dessa har varit tydligt kommunicerade för att alla involverade ska veta förutsättningarna. Ramarna syftar till att underlätta och undvika att organisationen fastnar i förändringsprocessen även om det blir tuffare perioder. Med det som utgångspunkt har projektets tidsramar för mål och delmål hållits så långt det har varit möjligt. Den stora justeringen jämfört med plan var att styrelsebeslutet om ny organisation flyttades från planerade juni 2020 till slutet av september 2020. Det fick följd effekter på tidsplanen även för övriga delprojekt och gjorde att beslut togs om att förlänga det övergripande projektet med ett halvår med möjlighet till förlängning maximalt ett år (HDa 1.1-2021/202).

Kunskapen om hur och vilken tid det tar att implementera beslut, och därefter förvalta dem, behöver förstärkas vid högskolan. Högskolan Dalarna har tidigare genomfört stora utredningar, som sedan inte alltid dokumenterats och implementerats fullt ut. Under projektets första halvår uttrycktes till exempel ibland en förvåning inom organisationen över att projekt- och tidsmålen fortfarande stod kvar och inte omjusterades för att någon ville det. Under projektet publicerades all projektdokumentation inklusive remissvar på intranätet och riskbedömningar genomfördes efter förbestämda mallar. Det är intressant att detta resulterade i en viss grad av överraskning. Det visar att efterlevnad av projektdirektiv- och planer historiskt inte alltid varit hög.

En orsak till att många utredningar inte har implementerats kan vara synen på och tillgängligheten av beslut inom högskolan. Som tidigare nämnts så kan det vara svårt att återfinna och tydligt följa vilka beslut som gäller. Förhoppningsvis kan det nyligen introducerade användandet av besluts- och mötesverktyget BeHDA bidra till att öka spårbarheten och tydligheten kring gällande beslut. Det är glädjande att detta är på väg att förbättras, då tydliga och kända ramar ofta är en förutsättning för transparent styrning och ger utrymme för handling, nytänk, kreativitet och sund utmaning av ramarna.

Rekommendation för hantering av genomförande och uppföljning:

- Var noga med att tydliggöra delmål och tidsmål, kopplade till projektdirektiv och projektplan.
- Tydliggör en fungerande tidsplan för förslag till beslut, remisstid, revidering av förslag till beslut och förhandling. Kom ihåg att inkludera tider för utskick inför möten i tidsplanen, liksom tid för eventuell översättning till engelska.
- Säkerställ att tidigare rapporter (som eventuellt inte lett till konkret åtgärd ännu) inkluderas i bakgrundsmaterial.
- Arbeta med och säkerställ processen för att information om fattade beslut når alla som är berörda av beslutet och att ansvar för implementeringen av beslutet tydliggörs i beslutsunderlaget samt följs upp.

En organisation som har vuxit snabbt – hur ska delarna hänga ihop?

De mål för utbildning och forskning som varit vägledande för högskolan under de senaste decennierna har i stor utsträckning förverkligats. Högskolan Dalarna har idag ett utbildningsutbud som svarar väl mot angelägna samhällsbehov, och som är tillgängligt för studenter från alla delar av samhället, inte minst tack vare högskolans roll i utvecklingen av den nätbaserade distansundervisningen. Forskningen har utvecklats starkt och genom examenstillstånd på forskarnivå har högskolan uppnått målet att kunna erbjuda högre utbildning på alla nivåer inom ett antal viktiga vetenskapsområden. Syftet med strategin och projektet att implementera strategin är att ge förutsättningar för högskolan att ytterligare utveckla den akademiska kvaliteten inom forskning och utbildning. På så sätt ska högskolans attraktivitet och konkurrenskraft öka. Genom högskolans utveckling har olika kulturer och miljöer utvecklats på olika sätt och vid olika tillfällen, med olika grad av koppling mellan forskning och utbildning. Strategimålen lyfter därför behovet av starka sammanhållna akademiska miljöer där forskning och utbildning på alla nivåer hänger tätt samman i samtliga våra miljöer, befintliga som potentiella, nu och framåt.

Skillnaderna mellan olika miljöer har lett till att det vuxit fram en viss spretighet gällande mål, rutiner och arbetssätt inom högskolan. Under projektet och i slutintervjuerna har det framkommit en önskan om gemensamma ramar för hela högskolans verksamhet ska finnas och arbetas efter. En viss enhetlighet av arbetssätt är därför nödvändig att implementera inom institutionerna och verksamhetsstödet. Detta är något som nu arbetas fram, bl.a. genom utveckling av verksamhetscykeln, delegationsordning och arbetsordningar.

Personberoendet upplevs i vissa delar av högskolan vara stort, vilket kan vara både på gott och på ont. Ett personberoende kan ge enskilda individer stort utrymme att både styra, stanna upp processer, men kan även hålla organisationen under sina armar. Ett personberoende som är genomtänkt kan fungera bra och även vara nödvändigt i vissa processer. Exempelvis kan ett personligt stabsstöd till institutionernas ledningsråd underlätta ett lärande för att kunna stötta institutionsledningen på bästa sätt och samtidigt fänga upp behov av övrigt stöd. Det behöver balanseras med enade arbetssätt inom högskolan. Att föredra i ett medelstort lärosäte är dock att utgå minst från funktionellt stöd där resurser inom t ex HR, kommunikation och utbildningsadministration stöttar på avrop och även att det finns tydliga kontaktvägar och rutiner.

Personberoendet kopplar också till en hierarki där det både finns en rädsla för hierarkier och en dragning till dess toppskikt inom organisationen. Är du nära ledningen så uppfattas du som

viktigare och har mer att säga till om. Det är en skillnad från tillitsbaserad styrning som istället bygger på att alla har sina roller och ansvar och därför skapar förutsättningar för varandra att utveckla verksamheten. Själva processen att genomföra förändringsresan har också resulterat i att delar av högskolan har närmast sig varandra. Det handlar om att institutioner, nämnder, verksamhetsstöd, kollegial styrning och linjestyrning tillsammans har fått diskutera, informera och tillsammans arbeta fram underlag. Arbetsgrupper, remisser, frågestunder, informationsmöten, temamöten, workshops och diskussionsträffar har bidragit till detta.

Rekommendation för hantering för hur delarna ska hänga ihop:

- Säkerställ att beslut och beredning av dessa följer beslutade strukturer.
- Säkerställ att det finns en systematik där besluten är enkla att återfinna.
- Förstärk vid behov kommunikation av besluten, t ex vid medarbetarwebb(intranät) och informationsmaterial.
- Följ upp beslut.

Ledningens engagemang

En aktiv och engagerad ledning är en avgörande faktor i allt förändringsarbete. Det är lättare att få en organisation att lyssna, arbeta igenom och acceptera förändringar om ledningen är närvarande och engagerad i alla faser av ett förändringsprojekt. Att ledningen sedan visar ett engagemang för hur ett projekt utvecklas sänder viktiga förändringssignaler internt. Det snabbar också upp kommunikations- och beslutsvägarna, och snabba beslut är ofta helt avgörande för att förändringsprojekt ska kunna genomföras och inte "tappa tempo". Projektet initierades av högskolans ledning som ett sätt att implementera den strategi för högskolan som styrelsen beslutat om. Ledningen var engagerad i att identifiera uppdragen för delprojekten och även i att ta fram projektdirektiv. Ledningens engagemang har även visat sig bland annat i aktivt deltagande i referensgruppsträffar, vid rektors ledningsråd samt vid veckovisa uppföljningsträffar. Rektorsfunktionen träffades exempelvis vid ett möte 30 min varje vecka och tillsammans med prefekterna och dekan, prodekan vid ett möte 50 min per vecka för att diskutera projektets framdrift. De stående mötena samt ledningens tillgänglighet gav möjlighet för projektledarna att snabbt få svar i frågor där vägval behövde tas.

Ledningens engagemang har också stor betydelse för att stötta de som leder ett förändringsprojekt. Projektägarens (rektors) tilltro och engagemang att ställa upp vid avgörande möten och diskussioner var viktigt för både det övergripande projektet och delprojekten. När projektledarnas uppdrag inledningsvis ifrågasattes stöttade projektägare upp och förklarade uppdraget och projektledarnas roll. När frågor av påverkan för projektet behövde utredas utanför projektledarnas mandat så togs också dessa vidare utan dröjsmål. Projektägares engagemang i projektet var avgörande för att det skulle kunna genomföras.

Det kom synpunkter på att ledningen varit osynlig i vissa avgörande skeden och där hade kunnat stiga fram mer i projektet. Det är en svår uppgift att väga engagemang så att det positiva inte upplevs som detaljstyrning och kontrollerande. Det är dock viktigt att ta lärdom av dessa tillfällen så att möjligheten till förändring inte stannar av.

Rekommendationer för ledningens engagemang:

- Var förberedd på reaktioner som kan komma och stå upp för förändringen.
- Svikta inte när medarbetare tycker att det är jobbigt. Förklara igen, motivera och engagera.
- Påverka och tillför positiv energi till projektet om det tappar tempo.
- Se till att eventuella mellanchefer är insatta i projektets syfte, mål, tillvägagångssätt, struktur och status. Agera och argumentera på samma sätt som för övriga medarbetare.

Projektledarnas summerande reflektion

Upplevelsen är att organisationen har ”vuxit” och blivit ännu mognare genom detta arbete. Vi har fått stångas, diskutera och gå igenom processer som har tvingat oss att prata med varandra. Det gör att vi nu har en organisation med ökad förståelse för varandras uppdrag och det har gett oss förutsättningar för samarbetsytor som inte fanns innan projektiden och byggt förtroende mellan olika delar av organisationen. Det är nu viktigt att vi bibehåller kunskapsutbytet och samtalen med varandra inom organisationen när projektet är avslutat.

Som projektledare vill vi rikta ett stort tack till alla som deltagit i arbetet med projektet och vi är tacksamma för att vi fått förmånen att samtala och diskutera med så många individer i organisationen. Ni har alla bidragit genom ert engagemang, diskussionsvilja och strävan att förbättra. Tillsammans jobbar vi vidare för att stärka högskolans roll som ett ansvarstagande och framåtblickande lärosäte.

Projektägarens reflektioner efter en tredjedel av strategitiden

Projektet att implementera strategin har gjort att vi nu har än bättre förutsättningar att uppnå strategimålen. Engagemanget har varit stort i hela organisationen, något som jag som rektor tillika projektägare är både glad och tacksam för. Vi är nu också ett, de facto tvånivälärosäte där ansvar och befogenheter är byggda för att gå hand i hand och där forskning och utbildning kontinuerligt kan utvecklas oberoende av detaljbeslut.

Rent organisatoriskt har det skett stora positiva förflyttningar under 2021. Strukturer har skapats för att öka det kollegiala inflytandet i viktiga beslut. Organisationsutveckling kan liknas vid forskning som ”det bästa vi vet just nu”. Det betyder inte att det som var tidigare var dåligt, vi har exempelvis sedan tidigare arbetat oss till tre forskarutbildningsrättigheter (som nu har blivit fyra!), utan organisationen behöver fortsätta utvecklas för att ge förutsättningar att uppfylla de mål vi nu har för vår verksamhet och möta omvärldsförändringar. Den nya organisationen, med dess fem institutioner ledda av varsin prefekt, färdigställdes från 1 januari 2021 och inom kort är strukturen för det gemensamma verksamhetsstödet på plats. Det är förändringar som utgör viktiga byggstenar för det fortsatta arbetet med att utveckla lärosätets sammanhållna akademiska miljöer och för att skapa ytterligare möjligheter att implementera innehållet i den strategi som styrelsen beslutat om.

Den nya organisationen i kombination med pandemin, har bidragit till ökat fokus på vad en god arbetsmiljö innebär där alla, såväl studenter som medarbetare, får möjlighet att utvecklas och trivas. Arbetet med strategin och omorganisationen har synliggjort vissa arbetsmiljöproblem som tidigare inte varit kända och dessa kommer hanteras. Grundläggande är alla människors lika värde och argumentets primat. En god arbetsmiljö skapas gemensamt och under året som gått har flera viktiga insatser inom detta område genomförts och fler planeras.

Vi vill bli ett bättre lärosäte och för att bli det måste vi ha en ännu starkare akademi. Vad innebär då en stark akademi och ett starkt lärosäte? Utbildning och forskning ska hänga samman, dels för att lagar och förordningar säger det, dels för att det ingår i den akademiska grunden. Utbildningar på grund-, avancerad- och forskningsnivå behöver hänga ihop tätt samman med forskning och det är något som visat sig framgångsrikt alla utbildningsområden och discipliner. Det är en struktur som, om vi bygger upp den på ett gediget sätt, blir hållbar med ett långt tidsperspektiv.

Var står vi nu, är vi klara nu? Nej, det är egentligen nu som det börjar på riktigt och vi kan fylla strategin med innehåll. Det är nu som vi har förutsättningar att använda oss av vår akademiska metodik med argumentets primat, tillsammans med vår trygghet som en väl fungerande myndighet och börja specificera vad samtliga våra sammanhållna akademiska miljöer behöver värna, utveckla och prioritera för att uppnå strategins uttalade mål om att forskning och utbildning ska hänga samman och lärosätet fortsätta utvecklas. Förändringsresan fortsätter och det är nu som det blir spännande på riktigt.