

# 50 år av akademiska möten med patriarker och ”new public managers”

*Arne Fagerström*

*Professor inom hållbarhet och redovisning*

Detta kapitel är min berättelse om möten med chefer och ledare på olika nivåer inom akademien och reflektioner kring hur chefs- och ledarskapet samt organiseringen inom akademien förändrats från 1973 till nutid. Min första kontakt med akademien var när jag som ung student började att studera vid Göteborgs Universitet i den nuvarande Handelshögskolan under sjuttioalet. Nästa period var under åttiotalet då jag vid sidan om mitt arbete inom näringslivet arbetade parallellt som timlärare inom redovisning. 1992 tog jag steget tillbaka till Handelshögskolan som doktorand och lärare. Efter disputation inom internationell koncernredovisning har min huvudsakliga sysselsättning varit som lärare och forskare inom företagsekonomi med inriktning mot redovisning. Men jag har alltid haft olika bisysslor då min nyfikenhet och entreprenöranda behövde få utlopp och en egen plats att verka inom. Bisysslorna var också bra för att inte fastna i en anställning utan ha ekonomisk frihet. Jag kunde valt att fortsätta en karriär inom näringslivet, som anställd eller företagare, i Sverige eller internationellt. Mitt val blev den akademiska karriären och den frihet som gavs. När friheten inom akademien blev hotad kunde jag alltid hoppa in i andra sysslor.

Kapitlet är indelat i olika teman:

- Teoretiska utgångspunkter för berättelsen.
- Studietidens möten med lärare och professorer under sjuttioalet.
- Tiden som timlärare längst nere på den akademiska stegen i den akademiska hierarkin.
- Doktorand och lärare under nittiotalet.
- Från universitetslektor till professor inom redovisning.
- Analys och slutsatser.

Som inledning beskrivs de utgångspunkter jag har haft när berättelsen skrevs. Dessa utgångspunkter återkopplar jag sist i kapitlet i form av en analys och slutsatser presenteras av baserad på mina erfarenheter. Berättelsen är ingen självbiografi utan fokuserar på möten inom akademien

och utelämnar andra aktiviteter utanför akademien samt rent personliga livshändelser. Vissa personer har jag valt att inte ange med namn utan endast med initialer eftersom mina åsikter är kritiskt subjektiva och endast är baserat på min erfarenhet.

## **Teoretiska utgångspunkter för berättelsen**

För att de spänningar som finns inom företagsekonomin, skall lätt kunna förstås av alla inleds kapitlet med en kort diskussion kring ämnet företagsekonomi. En viktig utgångspunkt är att företagsekonomi egentligen inte är ett enda ämne. Företagsekonomi är i huvudsak en svensk uppfinning där olika ämnen lagts samman till ett ämne. I större delen av världen är det vi i Sverige kallar företagsekonomi uppdelat i olika separata ämnen såsom marknadsföring, redovisning, organisation och ledarskap och kostnad intäktsanalys. Denna sammanläggning av flera ämnen till ett ämne har orsakat många diskussioner eftersom de olika delämnena har skilda traditioner både inom forskning och utbildning.

Dock är inte de olika delämnena inom företagsekonomi fria från interna spänningar inom delämnet. Inom redovisning som varit och är mitt "huvudämne" uppstod en splittring under 1990 talet i Sverige där två grupper av redovisare kan urskiljas:

- Den traditionella gruppen som forskar och funderar på hur redovisning bör utformats och hur redovisningen tekniker bäst speglar en normativ modell. Ett så kallat Producentperspektiv.
- Den nyare samhällsvetenskapliga gruppen som forskar och funderar på hur redovisning som ett fenomen påverkar människor och samhälle. Denna forskning kräver inte att forskare behärskar redovisningens tekniker utan ett användarperspektiv kan tillämpas.

Denna uppdelning har gjort att vissa doktorander som disputerar inom redovisning har goda kunskaper inom redovisningens tekniker och andra har mycket grunda kunskaper kring dessa tekniker. Det betyder att de doktorander som valt en samhällsvetenskaplig inriktning ofta får en otillräcklig kunskap i redovisningens tekniker för sin kommande lärroll. Ett dilemma eftersom de studenter som utbildas förutsätts kunna göra bokslut, med hjälp av olika tekniker, när de lämnar en handelshögskoleutbildning.

Den traditionella organiseringen av universitet baserades på ämnen som leddes av en professor med en institutionsstyrelse. Professorn kan liknas vid en patriark eftersom mycket makt var samlad under professorshatten. Ämnena var sedan organiserade inom olika fakultet med en dekan som högsta chef och en fakultetsstyrelse. Fakulteten rapporterade och styrdes av en rektor med en universitetsstyrelse.

Under de senaste trettio åren har svensk offentlig sektor närmat sig företagens styrmodeller med en stark toppstyrning av verksamheten av ledningen och dess styrelse. Linje- och matrisorganisering med chefer tillsatta av verksamhetens ledning. De tidigare valda styrelserna på institutions- (ämnesnivå) och fakultetsnivå har eliminerats vilket innebär att det kollegiala inflytandet väsentligen har minskat med mindre insyn i verksamhetens styrning. Professorernas makt har därmed minskat eftersom det inte längre anses som ledningskriterium att chefer skall ha högsta möjliga akademiska meritering. Denna form för organisering allmänt diskuterat som, "New public management" (NPM) har blivit speciellt populär inom de nya Högskolor som vuxit fram sedan 1970 talet. Utan historik och akademisk tradition har det varit lätt att anamma NPV – speciellt som de ekonomiska kraven på dem har ökat med en strävan att uppnå universitetsstatus. Efter denna bakgrund fortsätter min berättelse om studietidens möten med lärare och professorer under 1970 talet.

## **Studietidens möten med lärare och professorer under sjuttioalet**

Efter avslutat fyraårigt tekniskt gymnasium funderade jag på nästa steg i min utbildning. Företagsekonomi som jag läst sista året på gymnasiet var det ämne som jag fått godkänt betyg i men där jag egentligen inte förstått speciellt mycket av. Kanske skulle det vara bra att läsa A kursen inom företagsekonomi för att inte vara helt blank kring dessa frågor. Åkte ner till Göteborgs Universitet och registrerade mig för kursen på företagsekonomiska institutionen vid Vasagatan. Här möttes jag av studenter som såg ut som unga affärslejon, där de manliga studenterna hade vit skjorta, slips och kavaj och de kvinnliga studenterna bar kjol, blus och kavaj. Nästan alla hade den obligatoriska attachéväskan. I mina jeans och skjorta med pappren i en plastpåse var jag en främmande fågel. Men jag lät mig inte slås ner utan tog mitt schema och vandrade till den första delkursen, bokföring. Introduktionsföreläsningen hölls av universitetslektor Lennart Eriksson på en sådan hög nivå att jag inte kunde följa med

hans utläggningar, men jag antecknade flitigt för jag förstod att här gällde det att plugga hårt. Jag hade turen att komma i en övningsgrupp som leddes av Lennart. Det visade sig att han i mindre grupper hade en ängels tålamod med alla frågor och villigt avsatte tid för att hjälpa var och en. Eftersom jag var intresserad och inte nöjd med att enbart kunna lösa en uppgift utan också ville förstå varför lösningen gjordes på ett visst sätt hade jag ofta frågor till Lennart.

Inom A kursen ingick även andra delkurser inom marknadsföring, organisation och kalkylering. De lektorer och övningslärare som jag träffade var i de flesta fall bra och ambitiösa lärare. Men det fanns undantag. En övningslärare började den första övningen med att tala om att han tyckte att det var tråkigt att behöva undervisa elementära saker men han gjorde det bara för att få forska. Alla i klassen häpnade över hans inställning. Tyvärr var han inte den enda läraren som hade en "tyken" attityd mot studenterna. Korridoren till lärarnas rum var låst och skulle man knacka på för att söka upp sin lärare gällde det att veta om man var välkommen eller ej. De flesta lärarna var hjälpsamma men en del kunde säga studenterna och säga att de inte hade tid med frågor utan var upptagna med annat.

Mina studier fortsatte med företagsekonomi, upp till D nivån, nationalökonomi, juridik och beskattningsrätt. Det dröjde dock till C nivån i företagsekonomi innan jag träffade någon professor. Professor Sten Jönsson som var professor i redovisning skulle hålla en professorsföreläsning om sin forskning. Sten började sin föreläsning med att konstatera att det var trevligt att hela salen var fylld med redovisningsstudenter. I nästa andemening kom han med ett överraskande påstående " jag slår vad om att efter rasten har minst halva klassen gått hem det brukar vara det normala". Föreläsningen handlade om hans projekt "eliten och makten" där han med hjälp av sociologisk metod kunnat göra en rankinglista över de personer inom svensk redovisning som hade mest makt vid avgörandet av redovisningsfrågor. Jag tillhörde den knappa halvan av klassen som satt kvar även om ämnet för hans föreläsning låg långt borta från den utbildning vi normalt fick.

Senare i undervisningen deltog även professor emeritus Albert ter Vehn som verkade som den första professorn vid Handelshögskolan i Göteborg mellan 1926 och 1967. Hans föreläsning handlade om kontoplaner som han illustrerade med T konton på svarta tavlan där han med siffror visade hur olika redovisningsproblem kunde lösas med hjälp av M

kontoplanen som han utvecklat på 1940 talet. Denna föreläsning låg mitt i prick inom ett producentperspektiv på redovisning.

I slutet av min studietid förstod jag att professor Sten Jönsson inte var intresserad av redovisningens tekniker och metoder utan att han hade delegerat ansvaret för grundutbildningen till tre mycket duktiga universitetslektorer, Ingemar Claesson, Sten Eric Ingblad och Lennart Eriksson. Dock hade Sten inte delegerat ansvaret för forskarutbildningen vilket senare ledde till en intern debatt under 1990 talet. Återkommer till detta senare i kapitlet.

Vid sidan om mina studier på 1970 talet hade jag även hunnit med att bygga upp ett företag som en kamrat, Olle Lekander, och jag startat. Vi hade verksamhet inom fastighetsbranschen och inom redovisningsbyråverksamhet. Detta var en bra praktik där vi kunde omsätta företagsekonomi med praktisk verksamhet. Vi avsatte pengar till att kunna gå på Föreningen auktoriserade revisorers kurser inom beskattning, externredovisning och koncernredovisning. Mitt intresse för koncernredovisning gjorde att jag sökte mig vidare mot större företag (koncerner) för att bättre kunna lära mig att hantera redovisningen praktiskt i en koncern. Lennart Eriksson som hade disputerat i koncernredovisning (Koncernredovisningens informationsinnehåll 1974) och varit min lärare i flera kurser tyckte att det var en god tanke att jobba i praktiken eftersom det vid den tiden saknades mer avancerade akademiska kurser i ämnet koncernredovisning.

## **Tiden som timlärare längst nere på den akademiska ste-gen i den akademiska hierarkin**

1982 fick jag ett konsultuppdrag att vara redovisningschef för Götaverken Energy koncernen på rekommendation från universitetslektor Ingemar Claesson. Tanken var att jag skulle ta över ansvaret för redovisning, inklusive koncernredovisning och beskattning för koncernen under ett å två år. Vid sidan om detta uppdrag åtog jag mig att vara timanställd övningslärare inom redovisning på Handelshögskolan i Göteborg. Uppdraget på Götaverken Energy utvecklades från redovisningschef till controller med hela världen som arbetsfält och slutade inte förrän 1992. Att pussla ihop schema och att hinna med en övningsgrupp inom externredovisning krävde planering och mina arbetsveckor blev dryga under tio år med dubbelarbete. Att undervisa var mycket roligt och utvecklande. Genom studenternas frågor och synpunkter kunde jag utveckla min

kompetens. Studenternas frågor fick mig att inse vad olika oklara punkter låg i exempel och andra framställningar. Något som jag tog för självklart kunde av andra anses som oklart. Jag vill alltid vara tacksam till studenterna för alla frågor som de "tvingat" mig att fundera på för att kunna besvara.

Över åren lärde jag väl känna kollegorna inom redovisning vid avdelningen. Lennart Eriksson och Sten Eric Ingblad var alltid inspirerande och intresserade av ämnesmässiga diskussioner. De var vänliga och ta mig med till olika nationella konferenser inom redovisning vilket bidrog till ytterligare förkovran inom ämnet. Dessutom hade vi mycket roligt socialt umgänge runt i kring konferenserna. Lennart och jag arbetade mycket tillsammans kring koncernredovisning och det pågick en stor spännande debatt kring hur den framtida koncernredovisningen skulle utformas. Vi anordnade egna nationella konferenser och seminarier där både akademiker och företrädare för de största svenska företagen och revisionsbyråerna deltog. Dessutom bedrev vi via stiftelsen Handels Annex utbildning, av storföretagens redovisningsekonomer, inom koncernredovisning. Många svenska storföretag (Tex, Volvo, Ericson, Electrolux) sände sina "påläggskalvar" för veckokurser i koncernredovisning.

Professor Sten Jönsson var en inspirerande chef, han delegerade arbetet och lät sedan jobbet bli gjort utan detaljstyrning. Han gav mig bland annat uppdraget att tillsammans med universiteten i Gent, Cork, Napoli, Lissabon och handelshögskolan i Grenoble sätta ihop ett EU finansierat mastersprogram inom redovisning och revision. Han sa "det klarar Du fint Arne eftersom Du har stor internationell erfarenhet" jag åtog mig jobbet och vi fick i gång ett program som inkluderade utbyten av både studenter och lärare mellan lärosätena. Sten var mycket nöjd med detta. Han gav mig också möjligheten att hjälpa professor Albert ter Vehn med hans skattedeklaration. Det var ett ganska omfattande arbete eftersom Albert hade minst en aktie i varje svenskt börsbolag. I enlighet med hans instruktioner så skulle alla belopp räknas utan öresavrundning. Siffror skulle stå i snygga led och "marschera fram i ordning". Albert var vänlig och uppskattade mitt arbete och jag fick en version av hans rullande kompendium i redovisning som han haft som undervisningsmaterial i många år. Mina studenter på Handelshögskolan var mycket trevliga arbetskamrater och med Lennart som gott exempel tog jag mig ofta tid att hjälpa dem. Jag utvecklade ett praktikfall Network koncernen som baserades på mina praktiska erfarenheter inom koncernredovisning. Lösningen gjordes via PC datorer som jag lyckades låna ihop eftersom

skolan ännu ej kunnat köpa in egna PC datorer. För att alla studentgrupper skulle få tid vid dessa datorer gjordes ett dygnsschema där studenterna kom till skolan och arbetade dag och natt. IBM och en del andra dataföretag fick kännedom om vår datorbaserade koncernredovisning. Vi blev inbjudna till att visa våra applikationer på olika näringslivsseminarier runt om i Norden. Det var mycket roligt att komma ut och prata koncernredovisning utanför akademien och det resulterade i fler uppdrag (bisysslor). Men det viktigaste med utvecklingen av praktikfallet var att det hjälpte våra studenter att förstå hur och varför olika lösningar var möjliga vid upprättandet av koncernredovisning. Praktikfallet använde jag senare vid andra lärosäten vilket medfört att tusentals studenter har idag delar av sin kunskap utvecklad genom detta praktikfall. Att jag senare (1994) av studenterna blev nominerad som Handelshögskolan i Göteborgs bästa lärare grundlades genom utvecklandet av praktikfall och ny undervisningsmetodik för koncernredovisning.

Eftersom arbetet delades mellan Handelshögskolan och mitt engagemang för Götaverken Energi System koncernen plus lite bisysslor runt om i världen blev det ett fullpackat schema. För att hinna med kom jag ofta till och från Handelshögskolan med SAS limousine service eller ibland på min Moto Guzzi California 850cc. Detta tillsammans med att semestrar med segling i min båt La Petite och utlandsresor runt i världen alltid varit "heliga" för mig skapades nog en del avundsjuka hos vissa kollegor. Något som kanske låg bakom min senare behandling som doktorand. Jag förstod dock, vid slutet av 1980 talet, att långsiktigt arbeta inom akademien kräver ytterligare utbildning och en doktorexamen. En doktorexamen kan liknas vid ett körkort, det ger möjlighet att söka högre tjänster inom akademien, men naturligtvis är examen i sig inte en garanti för att en person blir en bra förare vid det akademiska lärarsätet.

## **Doktorand och lärare under nittioalet**

Ansökte och blev antagen till forskarutbildning inom företagsekonomi med inriktning mot redovisning 1992 med professor Sten Jönsson som handledare och universitetslektor Lennart Eriksson som biträdande handledare. Fick min forskningsplan inom koncernredovisning godkänd. Den innefattade empiriskt indata från fyra länder Sverige, Danmark, USA och Brasilien. Att tillbringa tid ute på fältet krävde en stor resebudget. Med stöd av Sten och Lennart lyckades jag samla ihop olika stipendier och anslag till detta. Jag blev inbjuden via Sten till att presentera min forskningsplan på en internationell konferens vid Lunds

universitet. Med lite darriga ben gjorde jag denna presentation och fick många kloka förslag och frågor från de femtiotal seniora forskare som lyssnade. En av dem var professor Frederick D. Choi från Stern School of Business, New York University. Att ett par veckor efter presentationen få ett brev, med bifogade amerikanska referenser inom koncernredovisning, från professor Choi var en återkoppling som jag inte väntat mig. Under hela min doktorandtid deltog jag flitigt på internationella konferenser inom redovisning och det dröjde inte länge innan jag åter mötte professor Choi som kände igen mig och även passade på att introducera mig till andra välkända internationella forskare inom redovisning. Det öppnade många dörrar och jag är alltid tacksam över att han tog sig tid med mig en grön doktorand från Sverige.

Tillsammans med Lennart Eriksson deltog jag i den svenska debatten kring den framtida utvecklingen av koncernredovisning. Vi publicerade var och en olika inlägg i debatten i de auktoriserade revisorernas tidning Balans. I en nutida artikel beskrivs debatten, av Carlsson och Sandell (2023), som "Den Stockholm-Göteborgska drabbningen". "Den kritiska gruppen bestod främst av Arne Fagerström, doktorand vid Handelshögskolan i Göteborg, Christer Westermark, Riksskatteverket, och inte minst härföraren Lennart Eriksson, lektor vid Handelshögskolan i Göteborg, som också var den som gav Redovisningsrådet och dess utkast till rekommendation en rejäl breddside". Utan tvekan var det en engagerad debatt där motsidan ledamöterna i det relativt nybildade Redovisningsrådet försvarade sig. Kanske blev engagemanget lite väl starkt när en av Redovisningsrådets ledamöter auktoriserade revisorn Lennart Huldén i en artikel beskyllde Lennart Eriksson för att vara "världsberömd i hela Göteborg". Sten Jönsson såg skäl till att besvara kritiken och "tjvnypet" som Lennart Huldén givit i en senare artikel i Balans. Sten skrev "Man bör aldrig falla så djupt att beskylla någon för att vara "världsberömd i hela Göteborg".... Det var skönt att ha en professor som Sten Jönsson bakom sig när vågorna gick höga i debatten.

Följande år fick jag ett stipendium från Nordiska rådet för att vara gäst-doktorand under ett år vid Handelshögskolan i Köpenhamn. Efter en introduktion från Sten lovade professor i redovisning, Jens Elling att ta emot mig. När jag ankom tog Jens vänligt emot mig men beklagade att han inte kunnat finna ett eget rum för mig. Jag skulle få dela rum med professor emeritus Zakken Worre och jag hade naturligtvis inget emot detta. När Zakken några dagar senare kom in till kontoret önskade han mig välkommen han hade bara en ursäkt och det var att han rökte cigarr



och vara van att göra det på kontoret. Jag accepterade naturligtvis rökningen eftersom det var hans kontor. Vi kom bra överens och hade många goda diskussioner kring olika redovisningsfrågor och vi behöll kontakten i många år. Jag blev också mycket god vän med två äldre universitetslektorer Dennis Clausen som undervisade i koncernredovisning och Henning Kirkegaard som undervisade inom ekonomistyrning. Vi kunde sitta långa timmar och diskutera ämnes och undervisningsfrågor samt ibland avsluta med en lille en på Andebakken som var ett lokalt vattenhål. Året i Köpenhamn gick fort och jag lärde mig mycket om dansk redovisningsforskning som hade en annan inriktning än den svenska. Under året kunde jag dessutom genomföra intervjuer med svenska dotterföretag i Danmark och företagets revisorer.

Fältarbetet i Sverige, USA och Brasilien gjordes i mer komprimerad form för att klara resebudgeten. Det blev tre månader i USA och tre månader i Brasilien och det svenska arbetet gjorde jag däremellan. Förutom att arbeta med mitt projekt behövde jag delta i ett omfattande program av doktorandkurser på Handelshögskolan. Kurserna var dels en breddning till företagsekonomins olika delar dels fördjupningskurser inom redovisning. Utöver detta var det kurser i forskningsmetodik och statistik.

Under mitten av 1990 talet var det mycket turbulens på Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan i Göteborg. Det hade startat en debatt kring den utvidgning som gjorts av redovisningsämnet. Skall ämnet fortsatt fokusera på forskning inom redovisning (producentperspektivet) eller skall forskningen fokuseras mot hur redovisning påverkar omkringliggande aktiviteter såsom kapitalmarknader eller social rättvisa. Olika grupper drev argumentationen hårt och detta splittrade verksamheten. En annan del av turbulensen orsakades av att volymen av aktiviteter och pengar styrdes från universitet till separata självständiga organisationer. Gränsdragningen mellan "in house" och externa aktiviteter blev i vissa fall oklar. I samband med detta valde Sten Jönsson att flytta sin tjänstgöring från Företagsekonomiska institutionen till Gothenburg Research Institute och jag stod utan handledare. Lennart Eriksson som var biträdande handledare fortsatta att hjälpa mig. Tills ny professor utsetts blev TP vikarierande professor. TP som inte hade något intresse av forskning utifrån ett producentperspektiv eller "sifferjoxet" som han kallade det skulle ta över som handledare. Eftersom varken intresse eller kunskap fanns inom mitt forskningsområde fungerade det inte att som doktorand samarbeta med honom.

Fick i samband med den turbulenta tiden ett erbjudande om en adjunktstjänst, med 50% avsatt tid för mina forskarstudier i Göteborg, från Högskolan i Borås. Meningen var att jag på halvtid skulle ta hand om högskolans redovisningsutbildning i årskurs tre och fyra. Jag tackade ja till tjänsten för att på halvtid avsluta min doktorandutbildning i Göteborg. Att komma till högskolan innebar att möta en helt ny akademisk miljö utan mångåriga traditioner och ingen aktiv professor i ledningsroll på avdelningen. Avdelningschefen var en deltidsdoktorand inom organisation och på avdelningen fanns det några få universitetslektorer, Högskolan var organiserad i en linje / stabsmodell som påminde om ett företags sätt att organisera verksamheten. Det var min första erfarenhet av "New Public Management". Besluten kring verksamheten fattades av avdelningschefen efter oändliga möten och diskussioner där hela avdelningen ofta hade skilda synpunkter. Dessutom slutade ofta diskussionerna med att avdelningschefen sa att beslutet var fattat på högre nivå. Min första uppfattning som jag fick av "New Public Management" var att besluten fattades och därefter skedde stormöten som syftade till att legitimera besluten. Det är också ett sätt för en organisations ledning att kunna säga att personalen haft medinflytande i beslutet.

Arbetet med att utveckla redovisningskurserna gick bra och vi lyckades att koppla in högskolan i det magisterprogram som jag varit med om att skapa i Göteborg med ett antal utländska universitet. Det kursupplägg som fanns i programmet kunde vi implementera i Borås och vi kunde också få tillstånd både student och lärarutbyten. Vid högskolan blev jag god vän med flera kollegor. En speciellt god vän blev universitetslektor Sven Magnberg som hade mångåriga internationella projekt och han tog in mig i flera Tempus projekt (EU finansierade projekt mot Östeuropa). Vi hade projekt vid Maribor Universitet i Slovenien och vid Comenius universitet i Bratislava, Slovakien. Det blev många resor i projekten med bland annat sommarkurser som vi gav vilket var både lärorikt och trevligt.

På min andra halvtid fortsatte jag mina doktorandstudier i Göteborg. Min förhoppning var att professuren i Göteborg snart skulle vara snart tillsatt för att jag formellt skulle kunna få en handledare vid sidan av Lennart. 1998 blev det klart att professor OO från Bergen skulle få tjänsten. Professor OO var en före detta göteborgare som disputerat för Sten Jönsson inom kommunal redovisning, Professor OO samlade alla doktorander till ett första informationsmöte. Vi hoppades alla att nu skulle vi få en professor som skulle hjälpa oss framåt. Mötet inleddes av

professor OO med att började att berätta att han var en av Europas ledande forskare inom redovisning. Något som jag aldrig hört en annan forskare framhäva. Det han i övrigt presenterade var dessvärre inte mycket. Jag gick från mötet och tänkte på den gamla devisen "Tomma tunnor skramlar mest". Vid nästa handledarmöte kom professor OO och hade tagit med sig professor TP som inte bidragit till någon konstruktiv handledning tidigare. Det blev inget bra möte eftersom vare sig professor OO eller professor TP hade ens grundläggande kunskaper inom koncernredovisning. Det blev några ytterligare möten och jag skrev vidare på mitt manuskript med Lennart Erikssons hjälp. Vid förslutseminarium våren 1999 blev manuskriptet ventilerat och jag fick både ris och ros. Under sommaren färdigställde jag manuskriptet. Vid ett sista handledarmöte där professor OO, Lennart Eriksson och en professor i organisationsteori kom det efterlängtdade beslutet från handledarna. Sätt i gång och tryck upp manuskriptet. Fakultet informerades och nerräkningen började mot disputation.

Efter hårt arbete med korrektur och språkgranskning blev avhandlingen tryckt. I början av november får jag telefonsamtal från Lennart. Han lät mycket allvarlig och han meddelade mig att han haft en av sitt livs värsta dagar. Professor OO och professorn i organisationsteori hade meddelat honom att "vi tycker inte att avhandlingen håller måttet". Jag fick naturligtvis en chock och vi avslutade med samtalet med att vi skulle ses följande morgon.

Efter en sömnlös natt kom jag fram till att min enda möjlighet vara att återkalla min ansökan om disputation hos fakulteten. Efter mötet med Lennart skrev jag och återkallade min ansökan om disputation. Jag behövde några dagars lugn och ro och jag tog semester en vecka för att fundera på vägen framåt. Tog en bilsemester genom Tyskland och Polen för att byta miljö. Att fortsätta vid Handelshögskolan i Göteborg var ingen möjlighet efter den behandling jag blivit utsatt för. Jag kontaktade professor Lars Hassel vid Åbo Akademi för att be om råd. Vi hade träffats, av en slump, 1998 i Vancouver på en internationell redovisningskonferens. Han bad mig komma över till Åbo och lovade att undersöka vad han kunde göra för mig. Vi möttes och Lars sa att jag var välkommen att bli antagen som doktorand vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi. Alla kurser som var redan avklarade i Göteborg kunde föras över till Åbo. Lars var vänlig och lovade att jag skulle få fri bostad i Åbo under studietiden och att det fanns goda möjligheter till stipendier. Jag skulle kunna använda den empiri som insamlats men att det behövdes ett

omtag och att jag skrev en ny avhandling. Vi kom överens om detta och att jag skulle kunna börja hösten 2000 i Åbo.

Under våren 2000 avslutade jag min anställning i Borås och hade bestämt mig för att leva på extrainkomster från olika undervisningsuppdrag och bisysslor. Hade sedan tidigare varit flitig gästföreläsare inom koncernredovisning vid bland annat Handelshögskolan BI i Oslo, Mittuniversitet i Östersund och Luleå tekniska universitet. Med hjälp av dessa arvoden och eventuella stipendier skulle jag kunna klara min försörjning. Att jag dessutom fick uppdrag av Hyresgästföreningen, via en tidigare student Arnold Wittgren, gav mig ytterligare ekonomisk trygghet. Att få utbilda Hyresgästföreningens ombudsmän i varför den goda profiten behövs också i ett bostadsföretag var trevligt. Men det viktigaste med uppdraget var att skapa professionella ekonomiska analyser av bostadsföretagen. Ur dessa kunde sedan argument hämtas som företagen hade svårigheter att försvara sig mot. Mer kring detta i analysdelen av kapitlet. Under våren sommaren 2000 fortsatte mitt avhandlingsarbete och jag genomförde en uppföljande enkätstudie hos alla svenska börsbolag för att inte riskera att den tidigare insamlade empirin skulle vara för gammal i den nya avhandlingen som jag skulle skriva.

När jag anlände i Åbo under augusti 2000 var Lars Hassel vänlig att möta mig vid flyget. In med väskorna i bilen och Lars önskade mig välkommen och sa att vi först skulle åka till min lägenhet. Den låg i centrum vid Aura ån med ett panoramafönster mot å-sidan. Det var en flott gästforskarvåning fullt möblerad med tvättmaskin och alla bekvämligheter med en boyta på ca 90 kvm. Väl stort för en person men mycket uppskattat av mig. Sedan bjöd Lars hem mig på middag. Lars var en ung ambitiös redovisningsprofessor som disputerat inom ekonomistyrning i finska koncerner. Han var väl förtrogen i ämnet och vi fann varandra både på ett ämnesmässigt och privat plan. Åbo akademi som är Sveriges tredje äldsta universitet var organiserat och styrt i en struktur baserat på mångåriga traditioner. Professorerna (patriarkerna) var ämnesansvariga och styrde sitt ämne för allas bästa. Naturligtvis fanns konflikter även här eftersom olika ämnen konkurrerar om resurser.

Under 2002 blev min avhandling färdigskriven vid Åbo akademi och efter yttrande från en internationellt välrenommerad professor i ämnet, i mitt fall professor Hector Perera vid Massey University NZ, beslöt fakultet att ge tryckningstillstånd. I november 2002 disputerade jag och försvarade min avhandling, Group Accounting Across Borders med

professor Gary M Cunningham, Texas, USA som opponent och professor Lars Hassel som Kustos. Jag erhöll det goda vitsordet magna cum laude approbatur för min doktorsgrad inom redovisning. I Finland är redovisning ett eget ämne och inte en del av företagsekonomi som i Sverige. Vid den efterföljande doktorsmiddagen på Svenska Klubben hölls många tal och vi var alla glada över att jag kommit i mål och festen fortsatte på Merkantila Klubben långt inpå småtimmarna.

## Från universitetslektor till professor inom redovisning

Efter juledigheten bestämde jag mig för att inte ta någon anställning under 2003 utan att fortsatt leva en tid som "freelance" innan jag tog en anställning. Hade många förfrågningar om både konsultarbeten och om undervisning. Åtog mig ett spännande uppdrag att vara deltidsarbetande styrelseordförande och delägare i ATS Kraftservice AB. Företaget var ett så kallat Gasell företag och målet var att nå en stadig lönsam omsättning på över 250 Mkr vilket också uppnåddes några år senare. Bolaget såldes tre år senare till PEAB koncernen och jag erhöll den största ersättningen som jag någonsin fått från ett uppdrag. Fick även en förfrågan från Linköpings universitet om jag skulle kunna undervisa i en kurs inom koncernredovisning under hösten 2003. Jag åtog mig uppdraget och fick en trevlig klass med 100 studenter som var mycket intresserade av ämnet. Kursen föll väl ut. Jag blev senare kontaktad igen av studierektorn för ekonomutbildningen och han undrade om jag skulle kunna tänka mig en lektorstjänst vid Linköpings Universitet med inriktning mot redovisning. Jag svarade ja under förutsättningen att jag kunde arbeta halvtid eftersom jag inte ville bosätta mig i Linköping utan bo kvar i Göteborg där jag hade lägenhet och min segelbåt. Dessutom hade jag ett antal intressanta och lönsamma andra uppdrag vid sidan om universitetsarbetet. Jag hyrde en liten etta i Linköping för att få en plats att bo de dagar jag arbetade där.

När jag startade i Linköping kände jag mig mycket välkommen och lärde snabbt att känna medarbetarna på avdelningen. Avdelningen leddes av en disputerad prefekt och tillhörde filosofiska fakulteten. Inom avdelningen var ämnena olika delavdelningar med en avdelningschef och studierektor som administrativa chefer. Forskningen och forskarutbildningen låg dock under en professor som var ämnesansvarig. Inom företagsekonomi var professor Lars Lindkvist ämnesansvarig. Vi fick god kontakt och han stimulerade mig till att delta i forskardagar och seminarier. Linköpings organisation var en hybridform mellan traditionell

organisering där professorn ansvarade både för forskning och utbildning till en modell där forskningen var kvar under professorns ansvarsområde. Utbildningsansvariga var en för varje utbildningsprogram oftast en senior universitetslektor. Modellen fungerade väl i Linköping och den borde studeras av andra högskolor och universitet. När jag blivit varm i kläderna i Linköping fick jag uppdraget att utveckla magisteråret med en inriktning mot extern redovisning. Det blev en mycket populär fördjupningsinriktning eftersom många studenter siktade mot en framtida karriär som auktoriserad revisor. Eftersom jag enbart arbetade halvtid blev det ett par år med hårt arbete. Genom mitt flitiga deltagande i både nationella och internationella konferenser hade jag ett stort nätverk av kollegor som vi kunde anlita för att hjälpa oss med undervisning. Fick även ett extra uppdrag från rektor vid universitet att utreda den samlade IT kostnaden och dess komponenter för hela universitet. Rapporten som visade att kostnaderna hade skenat i väg blev uppskattad vilket var trevligt.

Jag hade bibehållit kontakten med professor Lars Hassel och kollegorna vid Åbo Akademi under åren efter disputationen och också varit där på kortare arbetsbesök. Även min opponent, professor Gary M Cunningham, kom till Finland vid dessa besök. Vi blev goda vänner och kollegor och vi började att publicera artiklar tillsammans inom internationell redovisning. Jag hade ambitioner om att senare kunna bli docent inom redovisning och publikationer var därför extra viktigt. Dessutom behövde jag läsa universitetspedagogik och "docentkursen" för handledning av doktorander. Jag gjorde detta vid Linköpings universitet som hade ett bra pedagogiskt centrum för lärarutbildning. Fick dessutom uppdraget av professor Lars Lindkvist att rekrytera en lämplig student till Forskarutbildningen på Linköpings universitet. Simon Lundh blev min första doktorand som jag med hjälp Lars handledde fram till en licentiatavhandling inom koncernredovisning. Simon flyttade dock senare till Örebro av familjeskäl. Han disputerade senare i Örebro vilket var mycket glädjande.

Under 2006 meddelade professor Lars Hassel att han hade fått finansiering till att utlysa en tjänst som akademilektor vid Åbo akademi. Han tyckte att jag borde söka eftersom det var en bra tjänst som inkluderade tjänstetid för forskning. Efter diskussioner kom vi fram till att jag skulle kunna dela min tid mellan två anställningar på deltid i Linköping och vid Åbo Akademi. Jag fick skaffa mig ytterligare en lägenhet i Åbo och hade nu tre lägenheter att bo i samt pendlingsresor över natten med Viking linjen. Genom åren var jag en van resenär och det gick bra. Lars

var en omtyckt och bra chef varför jag trivdes gott med arbetet även om jag inte ofta var hemma i Göteborg under terminstid. När jag börjat i Åbo blev jag kontaktad av en gammal doktorandkollega från Göteborg, Bengt Bengtsson. Han hade blivit bromsad av professor TP i Göteborg från att färdigställa sin avhandling och ville bli antagen vid Åbo Akademi. Bengt var en mycket kompetent person och hade allt material varför han antogs och jag skulle handleda honom tillsammans med Lars för att han skulle kunna lägga fram en avhandling. Bengt arbetade fram en mycket fin avhandling som han disputerade med 2008. Titeln på avhandlingen var Redovisningens värder relevans i svenska fastighetsföretag före och efter införandet av IAS 40 år 2005.

I början av 2009 erhöll jag min utnämning som docent vid Åbo Akademi inom internationell redovisning. Dock var arbetsbördan hård och jag beslöt att sluta min anställning i Linköping 2010 eftersom jag kände för en lugnare tillvaro med lite mindre resor. Trettio år med ett resande liv började att kännas. Jag fortsatte dock på deltid vid Åbo Akademi för Lars var tjänstledig till stor del och det var svårt med lärarresurser och jag hade fått möjligheten att handleda ytterligare en doktorand Jean Claude Mutiganda vid Åbo Akademi. Dessutom hade jag valt ett nytt område inom min forskning, tillsammans med Lars Hassel och Gary Cunningham, med inriktning mot hållbart företagande.

Under 2011 såg jag en annons om en ledig tjänst vid Högskolan i Gävle. Jag gjorde en intresseanmälan och fick ett vänligt svar från akademichefen Åsa Morberg och från avdelningschefen. Vi beslöt att jag skulle besöka dem för att diskutera en möjligt framtida tjänst. Det verkade finnas spännande utmaningar med ekonomutbildningen i Gävle och professorerna vid den tiden inom redovisning i Gävle Markku Penttinen var finlandssvensk Han skulle snart sluta och avgå i pension och flytta hem till Helsingfors. När han slutade skulle hans tjänst utlysas och jag skulle ha en möjlighet att söka denna tjänst i öppen konkurrens lite senare. Markku var mycket trevlig och övertygade mig att söka tjänsten som universitetslektor tills vidare. Lön och andra villkor var goda varför jag sökte och fick tjänsten i december 2011. Hade turen och fick tag i en fin lägenhet centralt i Gävle och jag flyttade lite senare från Göteborg upp till Gävle.

När jag började arbeta i Gävle lärde jag snart att känna kollegorna inom redovisning som förutom Markku var adjunkter: De var duktiga lärare och snart fick jag höra berättas om den turbulens som några år tidigare

uppstått på E-avdelningen. De beskrev det som ett "krig" mellan adjunkterna och en del disputerade lärare, där adjunkterna skulle bort. Akademin som E-avdelningen tillhörde, Akademin för Utbildningsvetenskap och Ekonomi, hade varit tvungna att säga upp en del lärare inom främst humaniora för att klara sina budgetramar. Tanken var också att lärarna på E-avdelningen skulle bli tvingade att söka om sina tjänster eftersom snedrekrytering hade gjort att det fanns en brist på kompetens inom redovisning men en viss övertalighet inom marknadsföring och organisation. Och plötsligt var många lärare redovisningslärare, detta satte dock en extern sakkunnig till större delen stopp för. Några lärare blev dock kvar inom internredovisning (ekonomistyrning) vars ämneskompetens kan diskuteras. Att det fanns stora brister i kvalitet kunde jag snabbt konstatera och bestämde mig för att hugga in på ett förbättringsarbete.

E-avdelningen leddes av en avdelningschef som rapporterade till akademichefen. De olika utbildningsprogrammen hade vardera en utbildningsansvarig och varje ämne hade en ämnesansvarig. Det fanns tre professorstjänster inom avdelningen (en i redovisning och två i marknadsföring) samt en adjungerad professor i juridik. Professorerna hade ingen egen budget eller personalansvar. Organisationsmodellen var en tydlig "New Public Management" modell med lågt eller obefintligt kollegialt inflytande. Under 2013 fick vi en ny avdelningschef adjunkt Tommy Gerdemark, som hade licentiatexamen i marknadsföring, tog över chefskapet och vi fick även en ny akademichef, efter docent Åsa Morberg som varit en bra chef, kom universitetslektorn SB in. Han hade tidigare varit prorektor men blev "befordrad" till tjänsten som akademichef. Den nya akademichefen SB var en person som kunde prata mycket utan att egentligen säga något. Jag förstod snart att han inte skulle vara enkel att ha som chef. Undervisningen var tung eftersom det saknades kompetenta lärare och mitt övertidssaldo blev hundratals timmar.

Under 2014 blev äntligen professorstjänsten i redovisning utlyst och jag sände in min ansökan. Efter sakkunnigas yttrande, provföreläsningar och intervjuer lyckas jag dra det längsta strået och fick tjänsten. Det ändrade dock inte mycket, undervisningen var fortsatt tung men jag fick i alla fall avsatt tid för forskning med 50%. Formellt innebar inte professuren någon makt att fatta beslut men Tommy Gerdemark var en bra chef som gick att samtala med kring de förändringar som behövde göras. Att företagsekonomi i Gävle fått anmärkning i UKÄs kvalitetsgranskning hjälpte till i förändringsarbetet. Nu var det inte bara min kvalitetsuppfattning som visade på ett tydligt förändringsbehov.



För att förbättra kvaliteten i både undervisning och forskning behövdes flera komponenter. Det behövdes fler kompetenta lärare / forskare, detta skapade både ett rekryteringsbehov och ett behov för kompetensutveckling hos befintlig personal. En ytterligare komponent var att allokera kompetens till de kurser och moment där den bäst behövdes. Det skulle inte vara möjligt för icke forskarutbildad lärare att självständigt handleda uppsatser på C och D nivåerna. Dessutom skulle kursansvar på C och D nivåerna endast ges till disputerade lärare. Forskningen som tidigare bedrivits på avdelningen var individcentrerad vilket innebar att varje individ körde sitt "eget race". Det bildades en arbetsgrupp, bestående av docent Agneta Sundström, professorerna Akmal Hyder och Aihie Osarenko (alla tre inom marknadsföring) samt mig själv från redovisningsdelen av ämnet. För att identifiera styrkor inom avdelningens forskning fick alla disputerade lämna in ett underlag där de beskrev sin forskning och tankar inför framtiden. Detta sattes samman i ett dokument. Efter många möten både inom gruppen och i kollegiet beslöts att vi skulle skapa en gemensam plattform för avdelningen, Hållbara Affärsrelationer, HAR. För att skaffa medel till denna forskningsplattform sökte vi medel från EUs regionala utvecklingsfond som biföll ett anslag om ca 9,9 Mkr för perioden 2017 – 2019. I ytterligare en ansökan erhöles medel för ett nytt projekt, i samarbete med miljöteknik i Gävle, region Gävleborg och RISE i Hudiksvall, hållbart värdeskapande genom cirkulära affärsmodeller. EUs regionala fond beslöt om stöd med ca 18,4 Mkr för åren 2018 – 2021. Inom redovisning lyckades vi rekrytera en lektor samt två deltidslektorer. Dessutom disputerade en av våra duktiga adjunkter Fredrik Hartwig som fick en lektorstjänst därefter. Forskningen stärktes genom att professor Gary Cunningham blev affilierad professor emeritus i redovisning tillsammans med Markku Penttinen som också var professor emeritus efter sin pensionering.

Från 2014 fick jag ett gott stöd från högskolans rektor Maj-Britt Johansson. Hon var som rektor en vän av öppna dörrars politik och det gick lätt att få en tid för ett samtal. Maj-Britt var mycket intresserad av hållbarhetsfrågor vilket kan ses som naturligt med hennes bakgrund som professor i skogsteknik vid SLU. Hon hade implementerat hållbarhet i högskolans strategi och stöttade oss i vår önskan att också implementera hållbarhet som en del av företagsekonomin. Hon stöttade även bildandet av en tvärvetenskaplig nod som initierats av min förra chef Åsa Morberg, docent i didaktik och Jan Akander universitetslektor i byggteknik. Noden Världsarvsgränd i Hälsingland lät mycket spännande varför jag

anslöt mig för att arbeta men Åsa och Jan. Vi sökte medel och fick beviljat mindre anslag och projektet kunde starta 2015. I samband med Maj-Britt Johanssons 60 års firande åtog sig Gary Cunningham och jag att vara redaktörer för en vänbok skriven av högskolans lärare / forskare. Boken A Good Life for All Essays on Sustainability, Celebrating 60 years of making Life Better överlämnades till rektor i samband med att hon slutade sin tjänst som rektor i juni 2017.

Till ny rektor utsågs professor YF från Luleå tekniska universitet och hon startade sin tjänst i juli 2017. Från Maj-Britt fick hon överta en verksamhet med stark ekonomi och i en pågående kvalitetshöjning. Nya kvastar sopar på sitt sätt. Vad den nya rektorn avsåg att göra var ganska oklart till att börja med. Rektor YF valde att ändra högskolans vision från en hållbarhetsinriktning till: "Högskolan skall vara förstahandsvalet för de som vill göra skillnad". Vid starten på sin rektorsperiod ändrade rektor YF "den öppna dörrens politik" till den stängda dörrens. Det tog ett år innan hon kom ut till E avdelningen för att presentera sig och vi såg henne sällan i skolan. Hon föredrog att styra verksamheten genom att tillsätta olika mellanchefer som fick i uppdrag att genomdriva flera obehagliga beslut. Några exempel är att månadsmötena, som var inofficiella samtal mellan rektor och SULFs fackliga ordförande, ställdes in. Alla möten och behandling av ärenden skulle gå via den officiella MBL-vägen. Det ledde till att det inte bjöds in till någon dialog med till exempel personal i forskningsprojekt. Rektorn, ansåg sig inte behöva informera och förklara varför hon beslutade att beslagta det forskningsanslag som fanns i projektkonton (ca 400 Tkr) för forskningsnoden Världsarvsgrårdar i Hälsingland. Vi som arbetade och drev forskningsnoden blev minst sagt bestörta. Detta resulterade att mina kollegor och jag startade en ideell förening Hållbara hus som tog över verksamheten dock utan att kunna nyttja de konfiskerade medlen och som drivs lyckosamt vidare än idag. Efter några turbulenta år började det ytterligare klarna åt vilket håll som rektor ville driva högskolan. Utbildningar lades ner oaktat om de fungerade väl och visade ekonomiskt överskott. Forskningen skulle styra hela verksamhetsutvecklingen.

De strategiska utmaningar som rektor såg har senare fastställts av Högskolestyrelsen i form av två övergripande verksamhetsmål, som också bildar utgångspunkt för Högskolans utbildnings- och forskningsstrategi 2021–2030. De övergripande verksamhetsmålen är:

- Högskolans kompletta akademiska miljöer har internationell lyskraft

- Vi är en utmaningsdriven högskola som skapar lokal och global samhällsnytta

Med komplett miljö avses en akademisk miljö inom vilken det bedrivs utbildning på samtliga nivåer, från grundnivå till forskarnivå och där det även bedrivs forskning i nära anslutning till utbildningen. Rektor och styrelsen verkar ha förbiset UKÄs regelverk när det gäller rätten till att utfärda doktorsexamina. Högskolor till skillnad från universitet kan inte få annat än tematiska forskarutbildningsrätter och inte generella forskarutbildningsrätter i olika akademiska ämnen. Eller avser högskolan att söka uppgradering till ett universitet? Om inte detta ingår i strategin verkar tankarna om kompletta akademiska miljöer vara helt orealistiska. På uppdrag av SULF gjorde jag en analys av forskarutbildningen vid högskolan under perioden 2018 till 2022 vilka statliga anslag fick högskolan och vilka kostnader redovisades för forskarutbildning. På fem år saknades 100 Mkr för att finansiera forskarutbildningen vilket medförde att medlen behövde tas från andra delar av högskolans ekonomi såsom att beslagta externa forskningsmedel. Efter detta förstår jag varför stora neddragningar gjorts inom utbildningsverksamheten. Vad hade hänt?

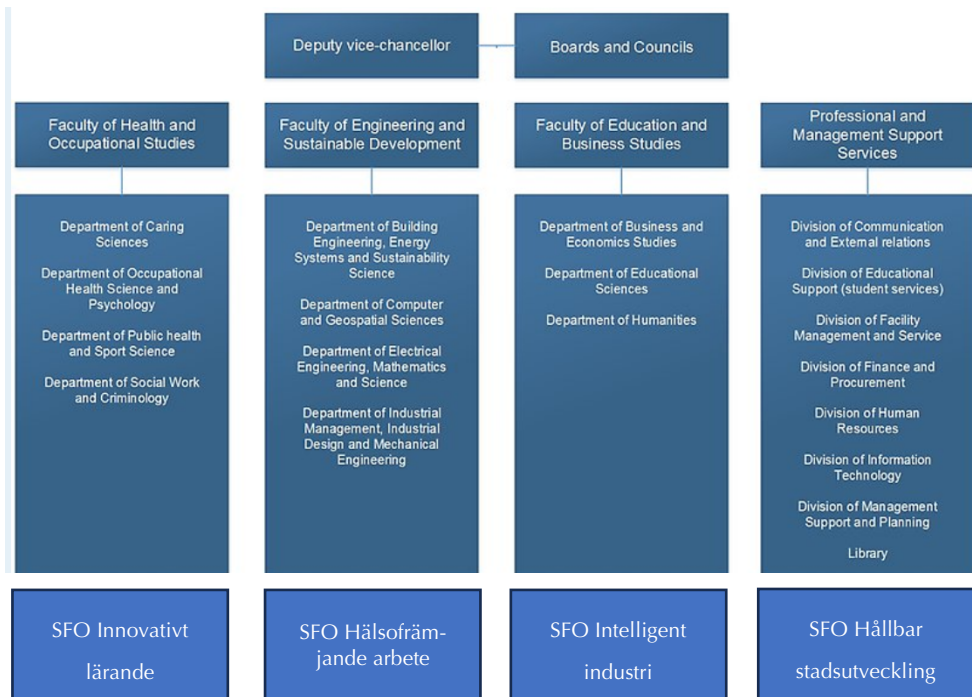
Tommy Gerdemark fick inte förnyat förtroende av rektor som avdelningschef trots att han hade gjort ett mycket bra arbete för E avdelningen. Vi fick i stället som ny chef, universitetslektorn JK som tidigare varit chef på avdelningen för humaniora. Universitetslektorn JK började med att minska tilldelningen av tid till kursbudgetarna och ökade på så vis belastningen för varje lärare men inte minst viktigt: detta riskerade kvaliteten i undervisningen. Hon var ivrig i att spara på allt vilket var svårt att förstå eftersom E avdelningen inte hade redovisat några förluster under de åren jag arbetat där. Som avdelningschef ansåg universitetslektor JK att hon hade befogenhet att även gå in i och besluta i pågående forskningsprojekt oaktat bristande kompetens och kunskap om innehållet i projekten. Hon lyckades på detta vis "spara" ca en miljon kronor som bokades bort från HAR projektet till hålen i akademiens ekonomi. Projektet fick följaktligen en projektbudget med en väsentligt mindre budgeterad intäkt än vad som utlovats i ansökan. En del av högskolans budgeterade egenfinansiering försvann därigenom på ett mycket tveksamt sätt.

Reaktionerna på universitetslektor JKs spariver blev naturligtvis att arbetsglädjen och motivationen, som vi haft under Tommys tid som avdelningschef, försvann och ersattes av dålig stämning. Efter tre år ersattes

universitetslektorn JK, och hon gick åter till humaniora som avdelningschef igen. Den nya avdelningschefen PS, professor i psykologi hade blivit "befordrad" från dekanus till att ta hand om E avdelningen. Vi undrade alla hur detta skulle komma att fungera. Snart förstod vi att sparandet inte var över utan att det skulle fortsätta även om undervisningskvaliteten försvann för varje sparad krona. Att professor PS inte hade några ämneskunskaper inom ekonomi framstod snart. Alla inom företagsekonomi och nationalekonomi skulle anses som kompetenta i alla delar och delämnena inom ekonomi. Tex utsågs en lektor i nationalekonomi som examinator för examensarbetena i redovisning. Ingen var lycklig över denna nya ordning. När det senare framkom att E avdelningen redovisat en verksamhetsvinst på ca 20 miljoner kronor för de tre åren 2020 till 2022 förstod vi att både universitetslektorn JK och professor PS hade bara ett uppdrag som var att krama ur pengar ur E avdelningen. Pengar som behövdes för att täcka upp en underfinansierad satsning på forskarutbildning i andra ämnen och kompletta miljöer samt andra ofinansierade satsningar. Ett annat sätt att spara som professor PS införde var att avsluta anställningar så fort det gick för att alla "dyra" lärare skulle skickas hem, utan avtackning. De som kommit över åldersstrecket för tillsvidareanställning (68 år 2022 och 69 år 2023) skulle skickas hem i en slags tvångspensionering. Jag själv fick ett email lagom till julen 2022 att min anställning upphörde per sista januari 2023 detta trots att professor PS och jag hade ett avtal om att jag skulle få arbeta kvar till den del det fanns medel i externfinansiering. Jag arbetade i ett Forte program som jag var med i sedan 2018 och som hade fått 18 Mkr för sex års forskning inom flexibla arbetsformer och pengarna avsåg perioden fram till sommaren 2024. Jag beslöt att inte bråka utan samlade ihop mina saker och försvann från avdelningen. Naturligtvis ordnade avdelningschefen ingen avtackning utan det var bara rakt ut i "kylan". Vid samma tid skedde samma tvångspensionering av docent Agneta Sundström och professor Akmal Hyder också de sändes hem utan avtackning efter mer än 25 års tjänstgöring vid högskolan. Professor PS ersattes i augusti 2023 med en ny avdelningschef denna gång en universitetslektor från utbildningsvetenskap utan ämneskunskap inom ekonomi. Vad fortsättningen kommer att bli för avdelningen är okänt i denna stund.

Att rektor YF hade organiserat om hela högskolan till en toppstyrd verksamhet i alla delar framgår klart genom att se på högskolans spindel nät som organisationsschemat visar. I figuren avser SFO Strategiska Forsknings Områden som är en matris över avdelningarnas och akademiernas

forskning och som leds av en forskningsledare tillsatt av rektor. Enheten för verksamhetsstöd (administration) är en annan centraliserad funktion med en av rektor tillsatt chef som också kan ses som en matris över linjeorganisationen. Dubbla matriser kombinerat med en linjeorganisation ger rektor ett maktverktyg över såväl utbildning, administration och forskning.



Figur 1. Högskolans organisation modifierad med en spindel i toppen och med SFO enheter.

Som framgår av figur 1 har rektorn organisatorisk rätt att besluta om tillsättning av alla chefer, akademichefer, avdelningschefer och administrativa chefer samt vem som skall vara ledare för de olika strategiska forskningsområdena. Figuren visar maktkoncentrationen som ger rektor nästan total makt att jämföra med en VD i ett större företag. Inom de råd som finns vid varje akademi tillsätts personalrepresentanterna av akade-

michefen och på avdelningsnivåerna saknas kontakt med styrelsen. De strategiska forskningsområdena SFO saknar också kontakt med styrelsen. Den enda kollegiala styrningen som finns är via fackföreningarna som ger dem laglig rätt till information via MBL-lagstiftningen som dock ej ger dem någon beslutanderätt. Hela organisationsmodellen är byggd för centraliserad styrning och makt.

Vad som händer i framtiden med högskolan i Gävle är svårt att förutse. Rektor fick ytterligare ett treårs förordnande under sommaren 2023. En sak kan konstateras är att verksamheten står inför stora utmaningar. Ekonomin har kraftigt försämrats under rektor YFs ledning vilket framgår av tabellen nedan.

År	Resultat M.Kr utfall	Eget kapital M.Kr utfall 31 dec.	Antal anställda årsarb	År	Resultat M.Kr prognos	Eget kapital M.Kr 31 dec prognos
2017	<b>-57,7</b>	126,6	630	2023	<b>-18</b>	108,1
2018	<b>-45,8</b>	80,8	657	2024	<b>-16</b>	92,1
2019	<b>-29,6</b>	51,1	649	2025	<b>-5</b>	87,1
2020	<b>14,1*</b>	65,3	660			
2021	<b>49,5*</b>	114,9	664			
2022	<b>11,2*</b>	126,1	665			

Not 1 Eget kapital 1 januari 2017, 184 MKr Not 2 \* redovisad vinst från verksamheten

Not 3 Under 2020-2022 "Covidbidrag" utbetalda (18,2 Mkr 2020, 7,5 Mkr 2021, 6,2 Mkr 2022) och minskade driftkostnader resor etc inställda (7,2 Mkr 2020, 15\*Mkr 2021, 12\* Mkr 2022) \*Beräknat belopp. Totala Covidbidrag / effekter 25, 4 Mkr år 2020, 22,5 Mkr år 2021 och 18,2 Mkr år 2022.

Vid närmare granskning så framgår det att ordinarie verksamhetsresultaten för perioden 2020 till 2022 som redovisats till (14,1+49,5+11,2) =

74,8 Mkr borde minskas med Covideffekter om 66,1 Mkr. Detta innebär att de facto verksamhetsvinsterna för 2020 och 2022 borde tydligt redovisats som verksamhetsförluster från den vanliga verksamheten. Att högskolan därigenom endast redovisat ett positivt resultat för ett år i den granskade perioden och med prognostiserade förluster framöver är bekymmersamt. En annan orsak till den ekonomiska utförlöpan återfinns i den bristande administrativa effektiviteten, år 2022 gjordes det 381 årsarbeten från lärare och forskare som behövde 284 årsarbeten från TA personal för att hålla i gång utbildnings- och forskningsverksamheten. Ett exempel är att all löneadministration är utlokaliserad under senare år till Statens Servicecenter utan att medföra en motsvarande minskning av anställda vid HR avdelningen.

Högskolan i Gävle möter dessutom en förändrad inställning till högskolornas verksamhet från statsmakterna i kommande perioder. Det är inte givet att högskolorna i framtiden skall omvandlas till universitet med fulla examensrätter inom forskarutbildning. Det är heller inte givet att statsmakterna radikalt vill öka forskningsanslagen till högskolesektorn.

Min slutsats är att Gävle måste skära ner doktorandutbildningen med hälften, minska antalet TA personal och organisera om verksamheten med decentraliserad administration och koppla forskningen in i organisationens ämnen. Om inte dessa förändringar sker är ett alternativ att Högskolan i Gävle blir filial till ett universitet. I nästa avsnitt av kapitlet kommer min berättelse att analyseras och några slutsatser att dras.

## Analys och slutsatser

Jag vill börja analys och slutsatser med att understryka att under alla mina år som akademiker har jag mött många otroligt kompetenta och vänliga kollegor runt om i världen. De som jag kommit i kontakt med som inte kunnat leva upp till denna goda norm är ett mindretal. Men likväl måste dessa individer lyftas fram som en del av "det akademiska renhållningsarbetet". Ett uttryck som jag hörde för många år sedan från professor Bertil Gandemo, Lunds universitet. I nästa stycke inleder jag med universitet och högskolor som en kontext för akademiskt arbete.

Verksamheten vid universitet och högskolor kan kategoriseras som kunskapsökande (forskning), kunskapsöverföring (utbildning) och verksamhetsstöd (servicefunktioner). De två första kategorierna verkar med olika typer av konkurrens mellan individer, ämnen, fakultet och universitet – högskolor. Forskningen konkurrerar om vilken kunskap som är "bäst"

och vilka idéer som har de starkaste argumenten. Varje forskare eller grupp av forskare konkurrerar om resurser för att få medel som kan ge ytterligare forskning. Forskningsresultaten "slås om" för att bli publicerade i de mest högrankade vetenskapliga journalerna. Inom utbildningen sker också konkurrens mellan individer och olika grupper. Det är ofta konkurrens om platserna till en utbildning och senare en konkurrens om betygen mellan utbildningens deltagare. Utbildningsanordnarna, universitet och högskolor, konkurrerar med varandra för att få många välkvalificerade studenter. Dessutom konkurrerar de med andra arenor där unga studenter kan hitta alternativa karriärvägar utanför akademien.

Konkurrens är bra men den kan snedvridas genom att individer och organisationer använder metoder som motverkar en fri och sund konkurrens. Det behöver finnas restriktioner kring alla konkurrensbaserade marknader. Dessa restriktioner syftar till att skydda individer och olika grupper ifrån att bli utsatta för oetiska former av konkurrens och maktmissbruk. De organisationer, universitet, som verkar inom den konkurrensutsatta forskningen och utbildningen behövde internt inbyggda skyddsfunktioner mot osund konkurrens och maktmissbruk. Dessa skyddsfunktioner skapades traditionellt genom de styrelser och råd som inrättades inom universiteten. Dessa styrelser och råd vilka valdes av de anställda verkade som motvikt mot den som var chef. Cheferna tillsattes ofta efter val för en tidsbegränsad period. Detta var grunden för en intern kontroll av den konkurrens som finns inbyggd i verksamheten, Den akademiska renhållningen hade förutsättningar att skapa traditioner som gav långsiktig stabilitet åt verksamheten inom och utom det egna universitet.

Under perioden från 1970 talet fram till och med 1990 talet förändrades förutsättningarna för svenska universitet. Det tillkom ny konkurrens i form av nya högskolor. Detta ökade den externa konkurrensen om studenter och resurser. Vidare tillkom en ny uppgift för universitet och högskolor den så kallade tredje uppgiften. Nu skulle universiteten och högskolorna samverka med det omgivande samhället. Uppgiften hanterades olika mellan olika lärosäten, vissa arrangerade tredje uppgiften inom organisationen och vissa lärosäten initierade externa juridiska personer som hanterade delar eller hela den tredje uppgiften. De nya juridiska personerna följde inte den reglering och tradition som fanns framför allt inom universiteten. Ett gott exempel på detta är Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Där uppstod problem i avgränsningen av olika



verksamheter. Gothenburg Research Institute, GRI och stiftelsen Handels Annex (konsultverksamhet) hade klara bekymmer med avgränsningarna. De traditionella styrmodellerna med institutionsstyrelser som bas blev försvagade och turbulens uppstod.

För de nya högskolorna var det "Klondyke" stämning här fanns det möjlighet att utmana de traditionella universiteten. Nya ämnen och utbildningsinriktningar inrättades. Dessa nya grepp användes som konkurrensmedel mot de traditionella universiteten. De nya högskolorna (i mitt fall Högskolan i Borås) hade inga traditioner och svaga styrmodeller där de anställda kunde balansera makten från organisationens chefer och ledare. Detta blev en bra grogrund för tillämpandet av olika maktstrategier inom organisationen. Besluten legitimerades via stormöten när de facto beslutet redan var tagit. Ett gott exempel är när alla anställda kallades till stormöte, av dåvarande rektorn vid högskolan i Borås, för att rösta på vilket av tre alternativ som skulle väljas vid en utbyggnad av högskolans lokaler i centrala Borås. En hel dag ägnades åt stormötet där de tre förslagen blev presenterade för skolans personal. En mycket viktig fråga fick inte personalen veta innan omröstningen. Vad skulle de olika alternativen kosta? Många av oss röstade blankt för vem vill köpa ett hus utan prislapp. Naturligtvis var beslutet att satsa på det mest påkostade alternativet. Nu blev högskolans nya hus den sista pampiga byggnaden på Allégatan i centrum av Borås. Att högskolan senare fick ekonomiska bekymmer med för höga lokalkostnader var mindre viktigt.

Under mina år vid Åbo akademi var det lugnt i organisationen. Åbo Akademi som är Sveriges tredje äldsta universitet hade kvar de för universiteten traditionella styrmodellerna. Inte minst viktigt är de traditioner och även skrivna rekommendationer som fanns. Ett exempel är när jag skulle disputera då fanns en anvisning som innefattade "allt". Till vem skulle jag sända en förhandskopia av avhandling, hur ordnas en doktorsmoddag, hur bör talarlistan se ut etc. etc. Dessa rutiner och ceremonier gav stadga åt organisationen. Naturligtvis var och är en sådan traditionell modell beroende på goda professorer (patriarker) som ledare men det fanns även en inbyggd motvikt genom institutions- / fakultetsstyrelser. Självklart var och är inte Åbo Akademi befriade från olika personliga tvister men som jag uppfattade det så löstes dessa på ett rimligt sätt.

För min personliga del och för många andra svenska akademiker, tex Bengt Bengtsson, blev Åbo Akademi en räddningsväg mot en fortsatt

akademisk karriär som stoppats i Sverige. Varför var det så? Kanske bottenar det i den långa gemensamma historia som Finland och Sverige har då dessa båda länder under många hundra år var två delar av Sverige. Den finska kritiska hållningen mot överhögheten i Stockholm gav utrymme för oliktankande inom de finlandssvenska kretsarna. Denna finlandssvenska tradition lever ännu kvar inom Åbo Akademi och kan ses som en förklaring varför många svenskar tagit till Finland när olika svårigheter inom den svenska akademien stoppat dem.

Linköpings Universitet som under mina år där var ett ganska nytt universitet hade haft tid att utveckla en egen styrmodell med stora ämnesövergripande institutioner i botten på organisationsbygget. De leddes av en prefekt och en styrelse. Varje ämne inom institutionen hade en egen organisationsmodell. Som jag nämnt tidigare var företagsekonomiavdelningen ledd av en avdelningschef och de olika utbildningsprogrammen av en utbildningsledare. Forskningen och forskarutbildningen leddes av ämnesansvarig professor. Denna uppdelning av utbildning och forskning var i mina ögon bra eftersom de olika kompetenserna delades till olika typer av beslut. Ovan institutionerna fanns olika fakultet med en dekanus som ansvarig. Institutionerna rapporterade även direkt till rektor. Jag upplevde att Linköpingsmodellen fungerade väl under de år som jag arbetade där.

När jag kom till högskolan i Gävle blev det ett steg att återigen träda in i en "New Public Management" organisation som jag utförligt berättat om i tidigare text. När en högskola leds av en styrelse som skall övervaka och granska rektors förvaltning av högskolans verksamhet är kompetens viktigt. Helt klart enligt min uppfattning är att styrelsen och den senaste rektorn saknade kompetens inom verksamhetsledning av akademiska organisationer. Bara det faktum att låta en gammal amerikansk marknadsföringsslogan "Högskolan skall vara förstahandsvalet för alla som vill göra skillnad" visar på bristande förståelse för kunskapsutveckling och kunskapsöverföring. Inom en högskola finns det en för smal forskning för att alla ämnen skall kunna basera sig på denna egna forskning utan det är helt nödvändigt att inom utbildningen förlita sig på andras publicerade forskning och läroböcker. Att också förlita sig på en högskolas relativt smala egna forskning i dimensioneringen av utbildningen är mycket oklokt som jag uppfattar det. Kompletta miljöer (ämnen) är en utopi så länge som statsmakterna inte ger medel och förutsättningar för alla ämnen att bedriva forskarutbildning också vid högskolorna. Att rektor och högskolans styrelse inte förstår eller bryr sig om denna funda-

mentala skillnad mellan högskolor och universitet är mycket oroande. För att akademiska institutioner som universitet och högskolor skall kunna fungera krävs att det högsta beslutande organet verksamhetens styrelse har en gedigen erfarenhet och kunskap om akademiska verksamhet. Dessutom bör styrelsen nyttja denna kunskap och på en övergripande nivå styra rektorn. Det finns anledning att ifrågasätta rådande politiska ordning för tillsättandet av styrelser. Beaktas akademisk erfarenhet i urvalet av kandidater eller är det helt andra kriterier som anses viktigare?

Det blir naturligt att fortsätta analysen med ett doktorandperspektiv. Redan i inledningen markerade jag att företagsekonomi inte är ett ämne utan flera delämnen i Sverige. En doktorsexamen i Sverige ges inom företagsekonomi med mer eller mindre tydlig inriktning mot ett delämne tex redovisning. Som sakkunnig har jag många gånger brottats med detta dilemma eftersom lektorstjänster, docenturer och professorer är beskrivna i termer av delämne, tex universitetslektor med inriktning mot redovisning. Den svenska examensbenämningen, företagsekonomi, vållar även problem när en svensk doktor söker tjänster internationellt, Examensbenämningen skulle vara möjligt att förbättra om det blev obligatoriskt att till varje doktorsexamen inom företagsekonomi lägga till en inriktning, till exempel företagsekonomi med inriktning redovisning. Vidare kan det behövas tillämpningsregler för vad som kan anses som redovisning, organisation, marknadsföring etc. Detta skulle även hjälpa doktoranderna i deras val av delkurser och avhandlingsområde. För att få tillräcklig bredd och djup inom forskarutbildningen behövs kompetenta lärare som väl täcker in ett ämnesområde. Högskolorna saknar i allmänhet denna bredd och det djup som behövs i ett ämnesområde. Jag tror att forskarutbildningen skulle må väl av att koncentreras till universiteten eftersom högskolorna inte har vare sig resurser eller bemanning som kan leva upp till kraven på bredd och det ämnesdjup som krävs. Vidare bör rättssäkerheten för doktorander stärkas. En förbättring skulle vara, att enligt finsk modell, införa ett sakkunnigförfarande där avhandlingsmanuskriptet granskas. Med utlåtandet som grund kan sedan beslut fattas om tryckningstillstånd och disputation för ett avhandlingsmanuskript. Det är inte alla doktorander som reser sig som en rysk docka efter nya negativa besked från en handledargrupp. Det var kämpigt kan jag berätta av egen erfarenhet som Ni tidigare läst om.

Nu till det kanske viktigaste perspektivet, studentperspektivet. Större delen av verksamheten vid ett universitet eller en högskola sker inom

utbildning. Utbildning är en viktig samhällsuppgift som finansieras till större delen via svenska skattebetalare. Utbildningen syftar till att studenterna skall kunna få stöd i sin läroprocess. Lärandets mål är inte enbart ämneskunskaper utan även att främja ett nyfiken och kritiskt förhållnings-sätt till kunskap. Interaktion mellan studenter och mellan studenter – lärare är ett viktigt inslag i läroprocessen. Studenterna har rätt att kräva en rimlig tillgång till tid med sina lärare men också att lärarna som de möter är kompetenta och motiverade. Dess värre är det fortfarande så att lärarnas meritering har slagsida mot forskning som ger ett bättre de facto ut-fall för den enskilda lärarens egna meriter. Många av dem föredrar forskning vilket gör att studenterna ofta möter lärare med lägre kunskap i ämnet. Att lyfta undervisningsarbetets status och meritvärde är viktigt för att få väl motiverade framtida lärare. Men kanske viktigast är att ge en bättre tidstilldelning för lärartid till varje student och kurs som uppfyller studenternas behov av stöd och kunskapsbyggande. Att någon skall arbeta utöver den betalda arbetstid som arbetsgivaren tillhandahåller är orimligt. Det är likaså orimligt att studenterna uteslutande skall bedriva självstudier.

Att utelämnat bisysslor och den tredje uppgiften mot det omgivande samhället är inte möjligt i mitt fall. De bisysslor som under 1980 talet och vissa senare år var min huvudsyssla, gjorde att jag kunde vara kvar inom akademien. Dels tjänade jag väsentligen mer pengar i denna verksamhet, dels gav bisysslorna möjlighet att fördjupa mina kunskaper utöver vad som erbjuds inom akademien. Mitt ämne redovisning har en praktisk dimension som utvecklas bäst hos de företag som möter de praktiska problemen. Forskningen kan i allmänhet bara systematisera och organisera denna praktiska kunskap samt belysa praktikens för och nackdelar ur ett teoretiskt perspektiv. För mig har dualiteten mellan praktik och teori alltid varit och är spännande. Redovisning har stora praktiska konsekvenser i ett samhälle. Den ligger inte bara till grund för beskattning av företag och många individer utan används ofta som ett sakargument i politiska beslut kring ekonomiska frågor. Ett gott exempel är när Hyresgästföreningen med mitt konsultstöd lyckas stoppa hyreshöjningarna i Göteborg runt år 2000. Att använda redovisningsdata och visa på de allmännyttiga bostadsföretagens vinster gjorde det politiskt omöjligt att ta ut högre hyror. Denna retoriska förändring från Hyresgästföreningen från politiska "slagord" till ekonomiska argument stärkte legitimiteten och positionen för föreningen.

Ett annat område där politiken inte lyckats är hur man skall lyckas eliminera "övervinster" ur skol-, vård- och omsorgsverksamheter. Om politikerna (och vissa sakkunniga) haft bättre ekonomiska kunskaper borde en inköpsmodell med "kickback" kunna implementeras så att vinsterna hålls på en rimlig nivå. All verksamhet behöver en rimlig vinst för att säkerställa nyinvesteringar och en god framtid. Inte minst behöver verksamheterna goda vinster för att klara nya viktiga målsättningar inom hållbarhetsområdet. Företagens hållbara verksamhet är det forskningsfält jag valde att gå in i runt 2010 och fortfarande är aktiv inom. Hur skall vi redovisa hållbarhet för att kunna ställa företag och organisationer till ansvar för sin verksamhet i flera hållbarhetsdimensioner (människor, miljö, teknik och ekonomi)?

Jag vill avsluta detta kapitel med några visdomsord från Asien:

Om Du möter onda krafter, då har Du en valmöjlighet:

- Du kan använda Dina goda krafter ock kämpa mot den onda kraften eller att ta ett steg åt sidan.

Om Du väljer att ta ett steg åt sidan har Du Dina goda krafter kvar och kan sparka den onda kraften "i baken" när den passerat Dig.

Jag valde att ta ett steg åt sidan, dels från Handelshögskolan i Göteborg som doktorand, dels från Gävle 2023. Vid båda tillfällena ansåg jag att internt strida för mina rättigheter skulle ha kostat för mycket av min goda energi. Min säkerhet har alltid varit att inte vara ekonomiskt beroende av akademien vilket kanske retat en del eftersom jag enkelt kunde ta en annan väg framåt. Klokt sa räven. Bra för ekonomin, säger kapitalisten. Och tecken på visdom, säger en frihetsälskande person. Jag har under hela min akademiska karriär haft lönsamma och spännande bisysslor / huvudsysslor som konsult vilket fört mig till många olika länder och kulturer. Vilket bland annat orsakade att jag mötte min fru i Thailand 2013. Vi har nu ett vinterboende i hennes gamla hemby på landet utanför Korat, 25 mil norr om Bangkok, men om sommaren stannar vi i Skandinavien gärna vid kust och hav. Jag fortsätter mitt arbete inom akademien på deltid med ålderns rätt. Det finns fortfarande viktigt akademiskt arbete och bisysslor att utföra. För min del sker det akademiska arbetet via Strömstads Akademi samt Högskolan i Dalarna och bisysslorna via mitt företag. Alla åsikter i detta kapitel är mina egna och andra kan ha skilda uppfattningar. Tack för att Du ville läsa.

Ett stort tack till docent Agneta Sundström, docent Åsa Morberg och min syster universitetslektor Bim Fagerström som läst kapitlet i manusform och givit goda kommentarer på innehållet.

## Diskussions- och reflektionsfrågor till kapitlet:

1. Hur har akademiska lärare som Du mött inom utbildningen påverkat Din kunskapsresa?
2. Har avancerade kurser (doktorandkurser) hållit den nivå och kvalitet som Du förväntat?
3. Vilka skillnader kan Du se mellan universiteten och högskolorna?
4. Har Du blivit utsatt för att makt missbrukats mot Dig?
5. Har Du själv utsatt någon för negativ eller positiv makt?

## Litteraturförteckning

Bengtsson, B (2008) *Redovisningens värder relevans i svenska fastighetsföretag före och efter införandet av IAS 40 år 2005*, doktorsavhandling, Åbo Akademi, Finland

Carlsson, J. och Sandell, N (2023) Den Stockholm-Göteborgska drabbningen. Tidskriften Balans Fördjupning, Föreningen Auktoriserade Revisorer, 2023

Cunningham, G.M och Fagerström, A. Red (2017) *A Good Life for All Essays on Sustainability, Celebrating 60 years of making Life Better* Atremi Förlag, Mjölby

Eriksson, L (1974) *Koncernredovisningens informationsinnehåll*, doktorsavhandling, Studentlitteratur, Lund

Fagerström, A (2002) *Group Accounting Across Borders*, doktorsavhandling, Åbo Akademi, Finland

Fagerström, A. (2020) *Accounting as a tool for sustainable business*, chapter in Friendship book to Professor Hans Robert Schwenke 70 years celebration Gyldendal Akademisk, Oslo 2020-12-30

Jönsson, S (1985) *Eliten och normerna: drivkrafter i utvecklingen av redovisningspraxis*, Doxa ekonomiförlag

