

Detta bildspel och bilderna däri är licensierade under en Creative Commons Erkännande-Ickekommersiell-Inga bearbetningar 3.0 Unported licens. För att se en kopia av denna licens, besök

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

This slide-show and the pictures therein are licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 Unported license. To see a copy of this license, please visit

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

When using or distributing pictures from this work, <http://textobild.taljedal.se> should be acknowledged as the source of origin.



”Akademiskt ledarskap”

***...något
för mig??***

Inge-Bert Täljedal

22 september 2008

Disposition

1. Universitet förr och nu. Varför tala om "ledare" och ledarskap?
2. Allmänt om ledarskap
 - vad är en "bra" ledare?
3. Vad har ett universitet (högskola) för uppgifter?
 - hur prioritera mellan dem och finna rätt väg?
4. Vad utmärker universitetets organisation?
 - vem bestämmer?
 - idealt balans mellan styrning nedifrån och uppifrån
 - men svagt utvecklad ledningskultur
5. Några personliga iakttagelser och idéer





Universitetet förr och nu

Fram till c:a 1950-talet:

- Universitetet ett platt, löst konglomerat av kollegialt arbetande professorer, som var och en styrde sin ett-ämnesinstitution.
- Elitutbildning.
- Få professorer och andra lärare. Liten administration.
- En ganska sluten värld, "elfenbenstorn".
- Rektor mest en symbolisk företrädare för gemenskapen; byttes varje halvår på 1800-talet.
- **Föga tal om "ledarskap" och behovet av ledare.**



Universitetet förr och nu

- *1950-talet till nu:*
- Universitetet mycket större och alltmer komplexa. Flerämnesinstitutioner med många professorer och andra lärare. Massutbildning.
- Decentralisering av beslutsmyndighet från riksdag och regering. Ökad lokal administration.
- Krav på samverkan med företag, myndigheter och organisationer, särskilt i närområdet.
- Konkurrens om ekonomiska och personella resurser: "marknadisering" av utbildning och forskning.
- **Alltmer markerad syn på universitetet som en organisatorisk helhet.**
- **Ökad förväntan på ledning av denna helhet.**



Många ledare på universitet

Ledare för forskargrupp eller lärarlag

Studierektor

Prefekt, vice prefekt

Dekanus, prodekanus

Rektor, prorektor

Avdelningschef inom förvaltningen

Universitetsdirektör

Överbibliotekarie; chef för bibliotekavdelning

Styrelsen

Med flera...



Vision Umeå universitet 2010

LUST TILL UTVECKLING
Umeå universitet har en organisation och ett **ledarskap** som främjar studenters och anställdas **arbetsglädje och lust till utveckling** – de viktigaste drivkrafterna för framgångsrik utbildning och forskning vid vårt universitet.



... utveckla ledarskapet.

Alla ledare ska aktivt verka för kvinnors och mäns lika möjligheter...

För att göra chefs- och ledarskap mer attraktivt

ska vi **analysera och åtgärda förutsättningarna**, bland annat mandatperiodernas längd, **rutinerna för introduktion till uppdragen och de arbetsmiljömässiga villkoren**...

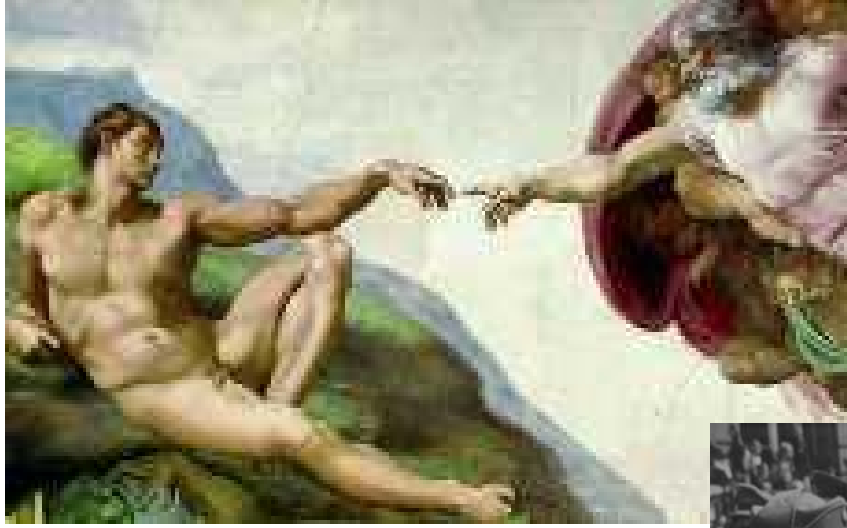
Våra beslutsprocesser ska på alla nivåer göras mer genomskinliga och lättillgängliga, så att de som berörs kan påverka beslutsunderlagen.



VAD ÄR EN LEDARE?

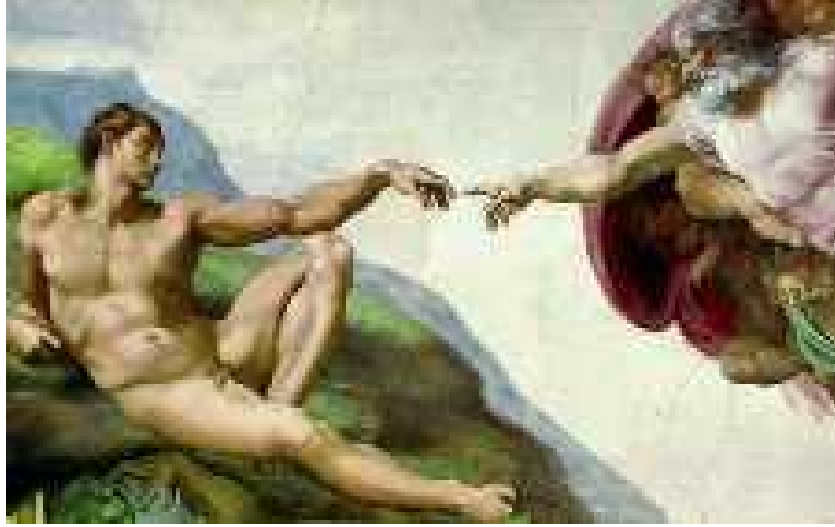


En som gillar att ha makt? Och att skapa?



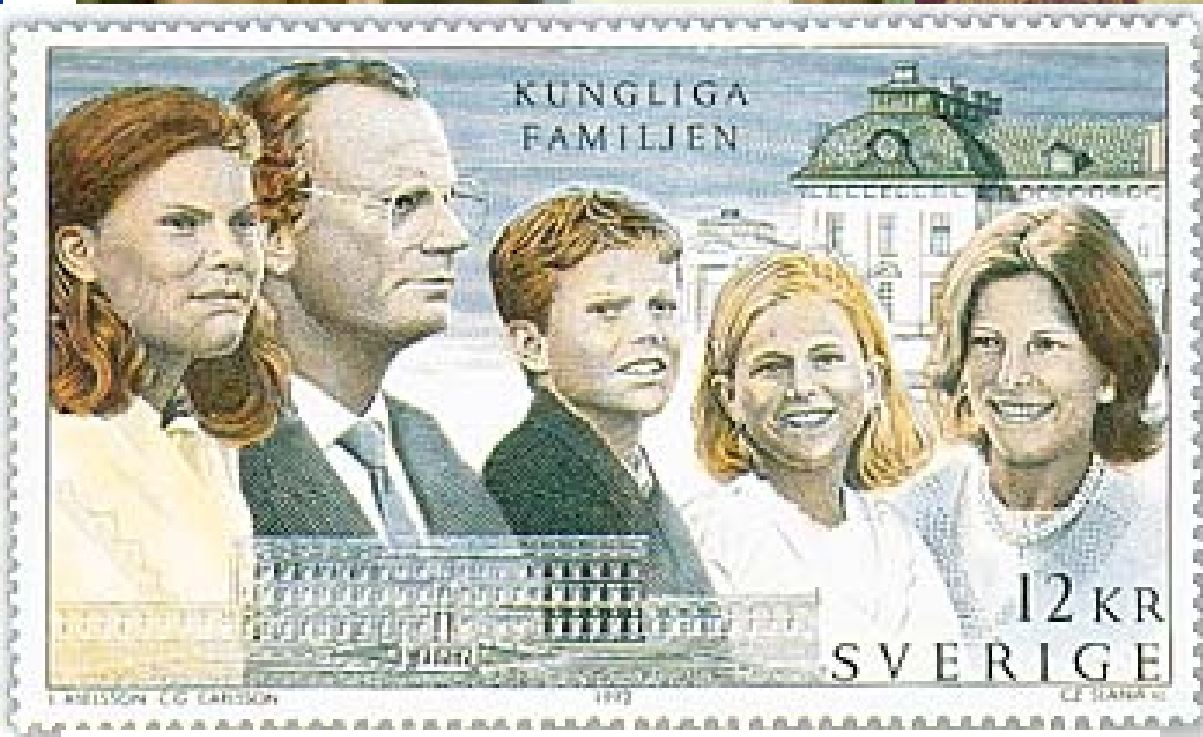
***Kanske genom att
bestämma över andra?***





*Eller en som vill offra sig
för höga mål och ideal?*

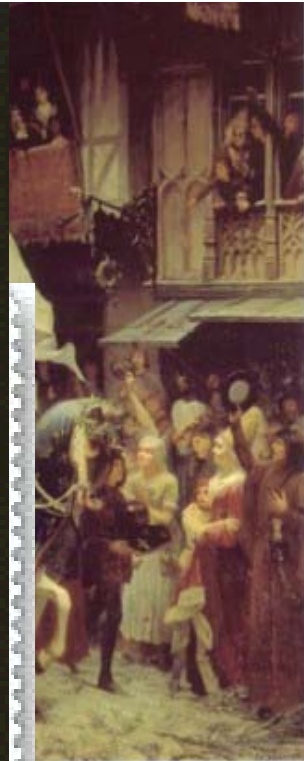


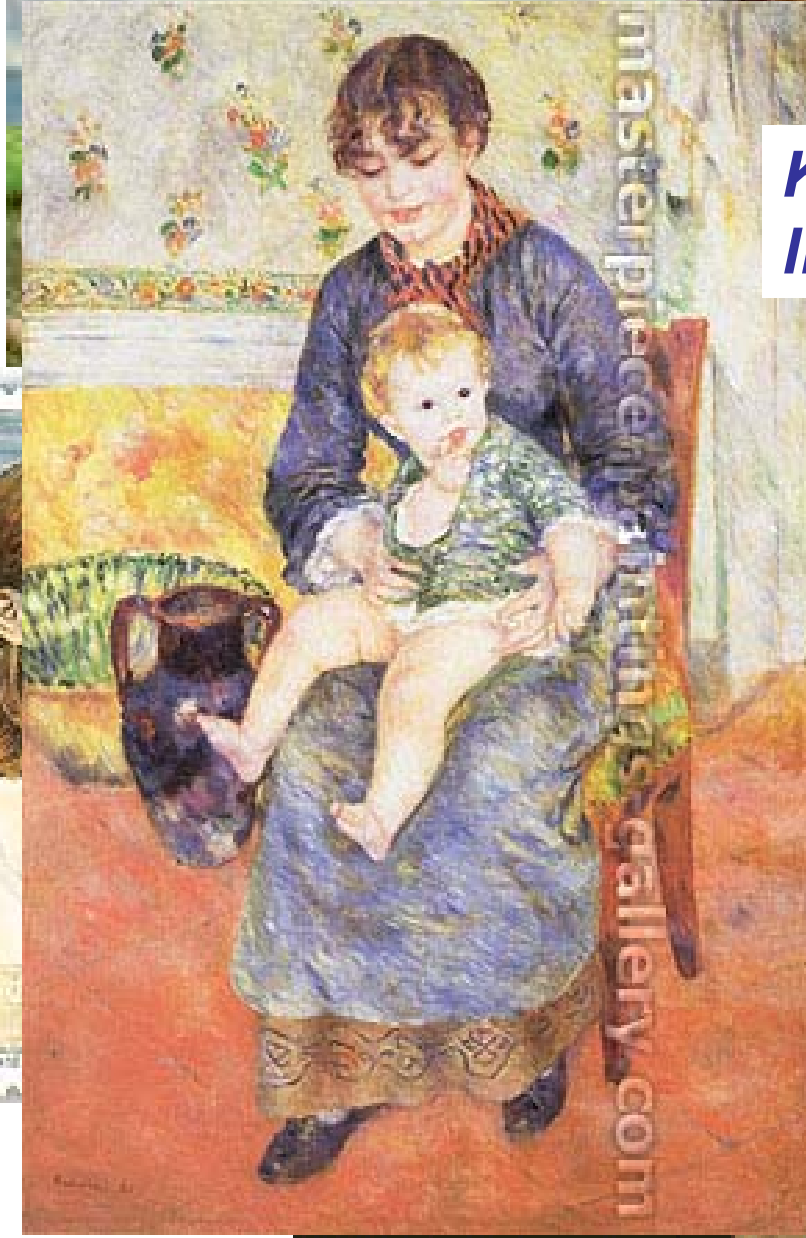


***Faderlig eller moderlig företrädare,
och kanske lite idol?***



En som förmår andra att överträffa sig själva – i fantastiska lagarbeten?



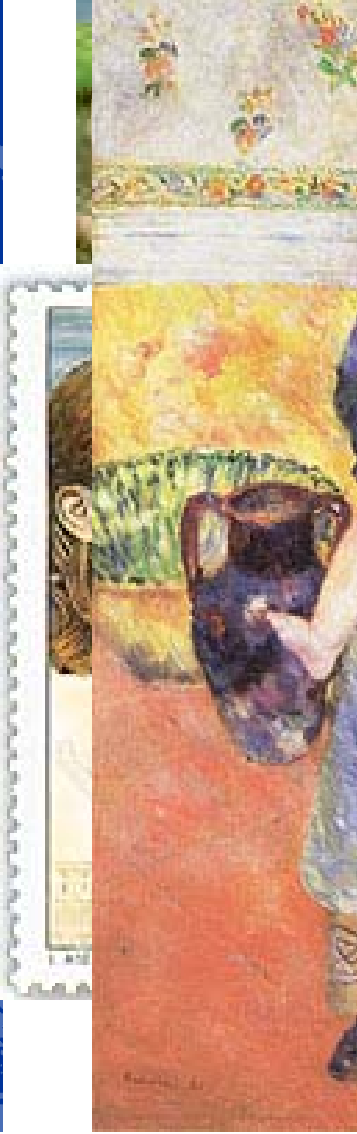


Kanske en som ger lite extra stöd ibland?





Eller är ledarens viktigaste uppgift att vara en symbol?





Eller är uppgiften att stå i rampljuset och påverka många genom image och utstrålning?



Eller "helt enkelt" att vara prefekt?





Blir du lönsam, lille vän?

ergs klassiska målning från tidigt 1970-tal äger (tyvärr) fortfarande aktualitet. Redaktör'n oja
tagna besparingar i budgetposter för kultur för barn och ungdomar i 2004 års kommunala bu

Finns det ledare så finns det också ledda

...och kanske förledda





Ledare kan relatera till ledda som...

- ***Chef*** – bestämmer över underlydande
- ***Coach*** – uppmuntrar och stimulerar deltagare
- ***Förförare*** – exploaterar beroendes svagheter
- ***Föredöme*** – kunnig kollega och mogen människa



Ledare och ledda betingar varandra

- Man kan bara leda om man accepteras av de ledda. Formell behörighet räcker en liten bit, men inte långt
- Grupper är olika, beroende på deras uppgift
 - men också beroende på medlemmarnas psykologi
- Alla grupper har en officiell uppgift ("arbetsgrupp"). Enligt Bion även en dold agenda (ex. "kamp och flykt", "beroende").
- Inte säkert att man fungerar bra som ledare i alla typer av grupper
- Vad är då en "bra" ledare?



Bra ledare?

- *Subjektivt* bra – i den mån ledaren möter de leddas subjektiva behov. “Omtyckt”.
- *Objektivt* bra – i den mån ledaren möter de behov som gruppens arbetsuppgifter ställer
- Ingen kan vara bra i alla avseenden
- *Ledaren måste vara klar över sin egen måttstock!*



Bra ledare

- främjar gruppens objektiva arbetsuppgift
- tål att utsättas för irrationella förväntningar
 - på mod, självuppoftning, stridslystnad, lätt paranoia ("kamp- och flyktgrupp")
 - föräldraskap, allvetande, allmakt, omhändertagande ("beroendegrupp")
- inser det ofta olämpliga i att uppfylla irrationella krav och stöder i stället gruppens funktion som "arbetsgrupp"
- främjar både den objektiva uppgiften och gruppens välbefinnande



Bra ledare

- tillvaratar människors lust att samarbeta och skapa
- motverkar (så långt möjligt) egna neurotiska motiv (härsklustnad och överdriven självbespegling)
- främjar struktur i verklighetsuppfattning och agerande genom att
 - tydliggöra uppgifter och mål
 - bevaka inre och yttre gränser (vem ska göra vad?)
 - skapa överblick och koordinera
- deltar som arbetsmedlem i gruppen
- för gruppens talan utåt



Skilj på "makt" och "makt"!

- *Härskarmakt* över andra – omedveten sadistisk impuls?
- *Makt att åstadkomma något, "skaparkraft"* – (jmf. "kunskap är makt")
- Goda ledare drivs av skaparlust mer än av lusten att härska



I komplexa organisationer...

.. har ledarna på alla nivåer två huvuduppgifter:

- 1 förbinda organisationens delar till en integrerad *helhet*, "vara ledarna i skelettet"

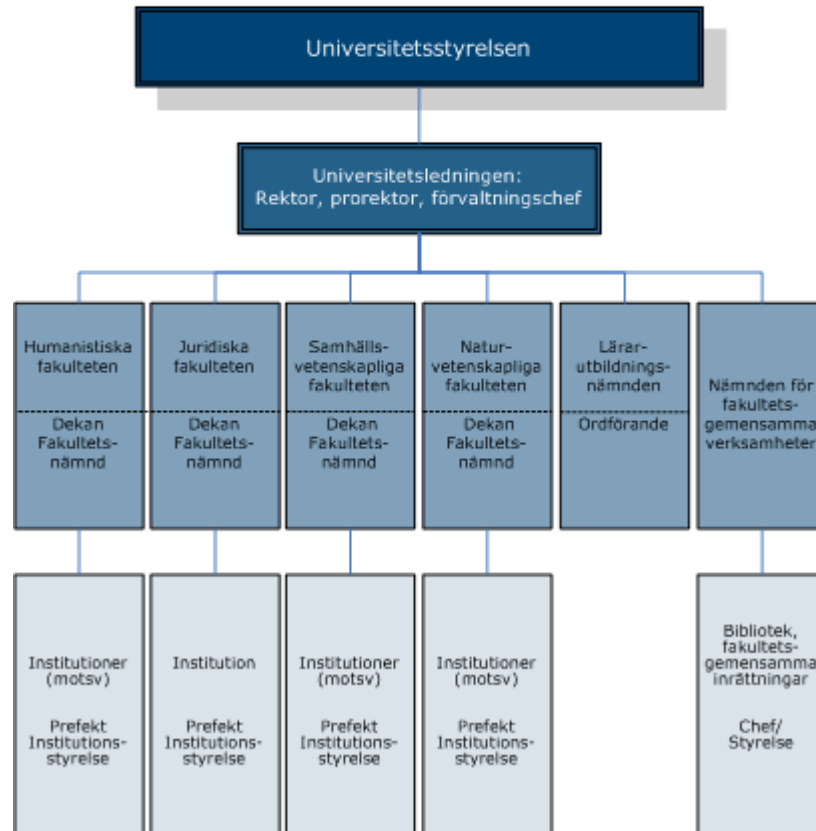


Ledare är "leder", sammanhållande noder



Stockholms
universitet

Universitetets beslutsorganisation



I komplexa organisationer

...har ledarna på alla nivåer två huvuduppgifter:

- 1 förbinda organisationens delar till en integrerad *helhet*, “vara ledarna i skelettet”
- 2 tillsammans styra helheten mot dess mål

Behovet av styrning varierar med organisationers uppgifter och karaktär.

- Hierarkier leds f f a med order och direktiv
- Platta, decentraliserade nätverk kan styras genom att ledningen artikulerar värderingar och övergripande mål

Vilken uppgift och karaktär har ett universitet?





Universitet är extremt differentierade verksamheter, fulla av intressekonflikter

- Orsak till handlingsförlamning eller kreativitet?
 - utbildning / forskning
 - internationell vetenskap / lokal samhällsnytta
 - olika vetenskapliga uppfattningar och traditioner
 - vetenskaplig kvalitet / andra etiska värden
 - samarbete / konkurrens
 - akademisk frihet / lojalitet mot arbetsgivaren
 - den enskilda läraren (institutionen) / hela universitetet (fakulteten)
- Alla ledare ansvarar *både* för sin egen grupp, institution eller fakultet *och* för att universitetet håller ihop och fungerar som en helhet

I komplexa affärsföretag...

...finns ett för hela organisationen tydligt gemensamt mått på framgång:



- vinsten i kronor!

Där kan ledarna jämföras och värderas efter samma gemensamma måttstock: avdelningens, divisionens, dotterföretagets bidrag till helhetens resultat.





Men vad är ett universitets "affärsidé", dess gemensamma mått på värde och framgång?



Hur väger man värdet av olika ämnens resultat mot varandra?



"Profilering, samverkan och koncentration..."

"Det samstämmiga budskapet i våra utvärderingar är att utbildningskvaliteteten kan höjas genom tydligare profilering, ökad samverkan och koncentration."

29 sept. 2006



Universitetskansler
Sigbrit Franke,
(apropå regerings-
skiftet 2006)

Hur väger man in detta,
bland allt annat?



Vad är viktigt? ...viktigare? ...viktigast?

Universitetsverksamhet är en flerdimensionell optimeringsuppgift.

Men mot vad ska optimeras?

Väl knappast

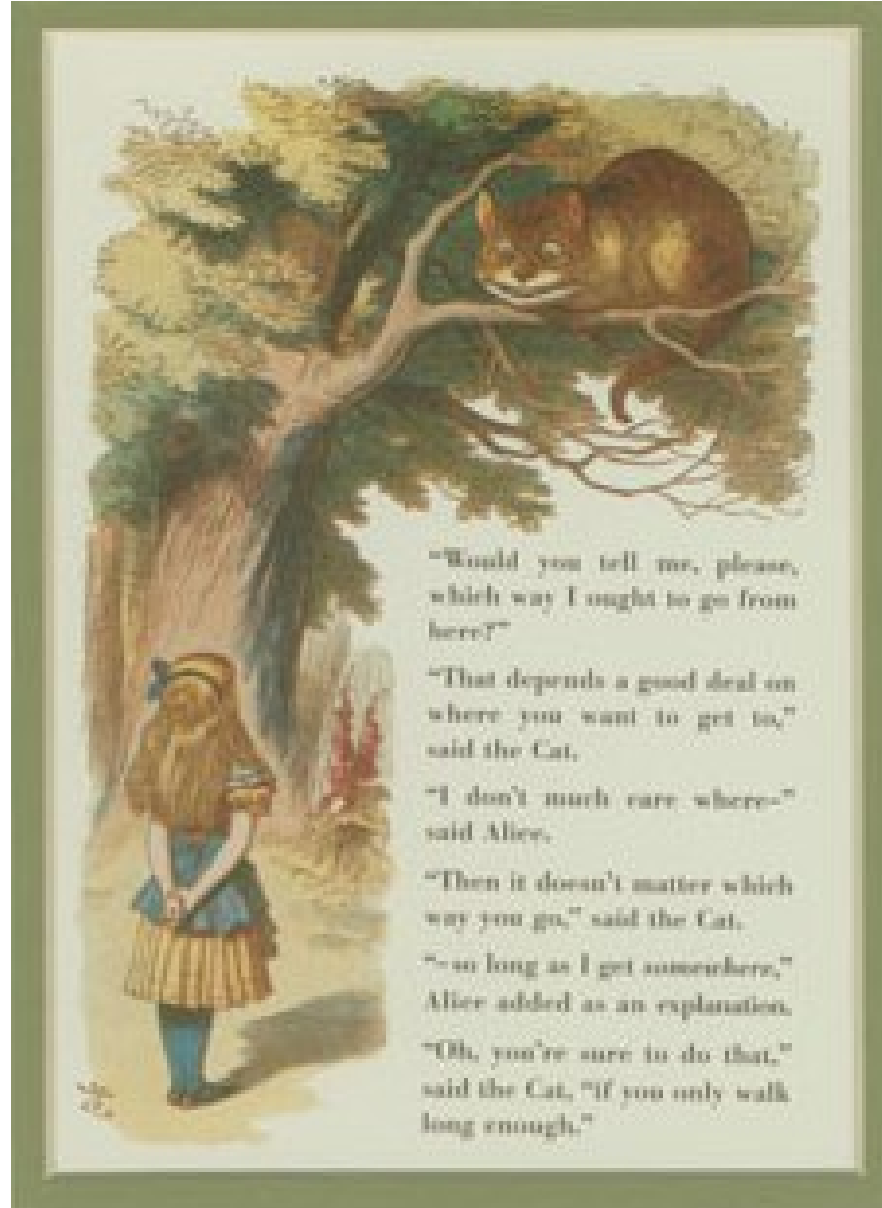
Vilken väg ska man ta?

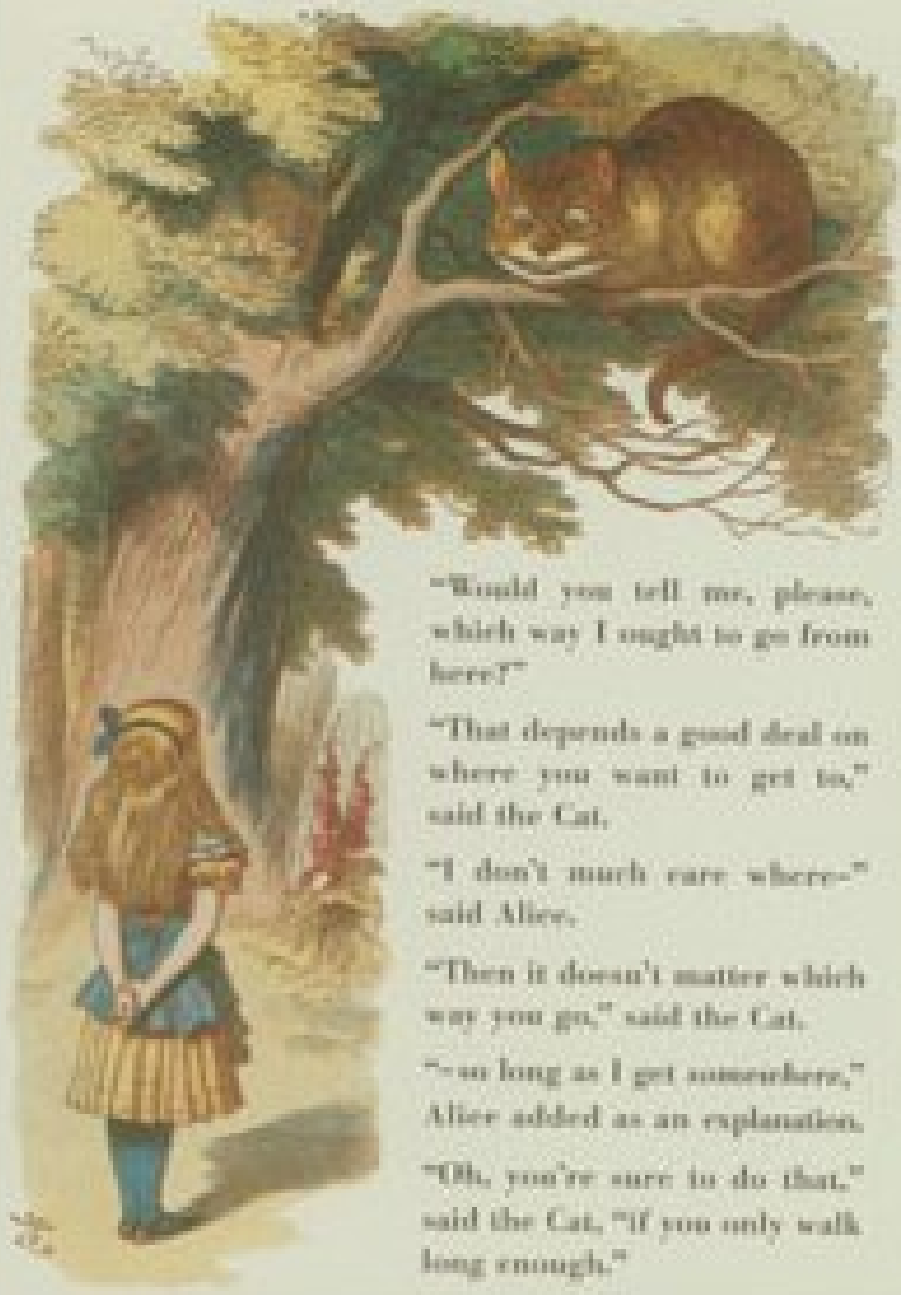
VEM SKA BESTÄMMA DEN?



!?

Minns Alice och Cheshire-katten...





"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.

"I don't much care where—" said Alice.

"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.

"—so long as I get somewhere," Alice added as an explanation.

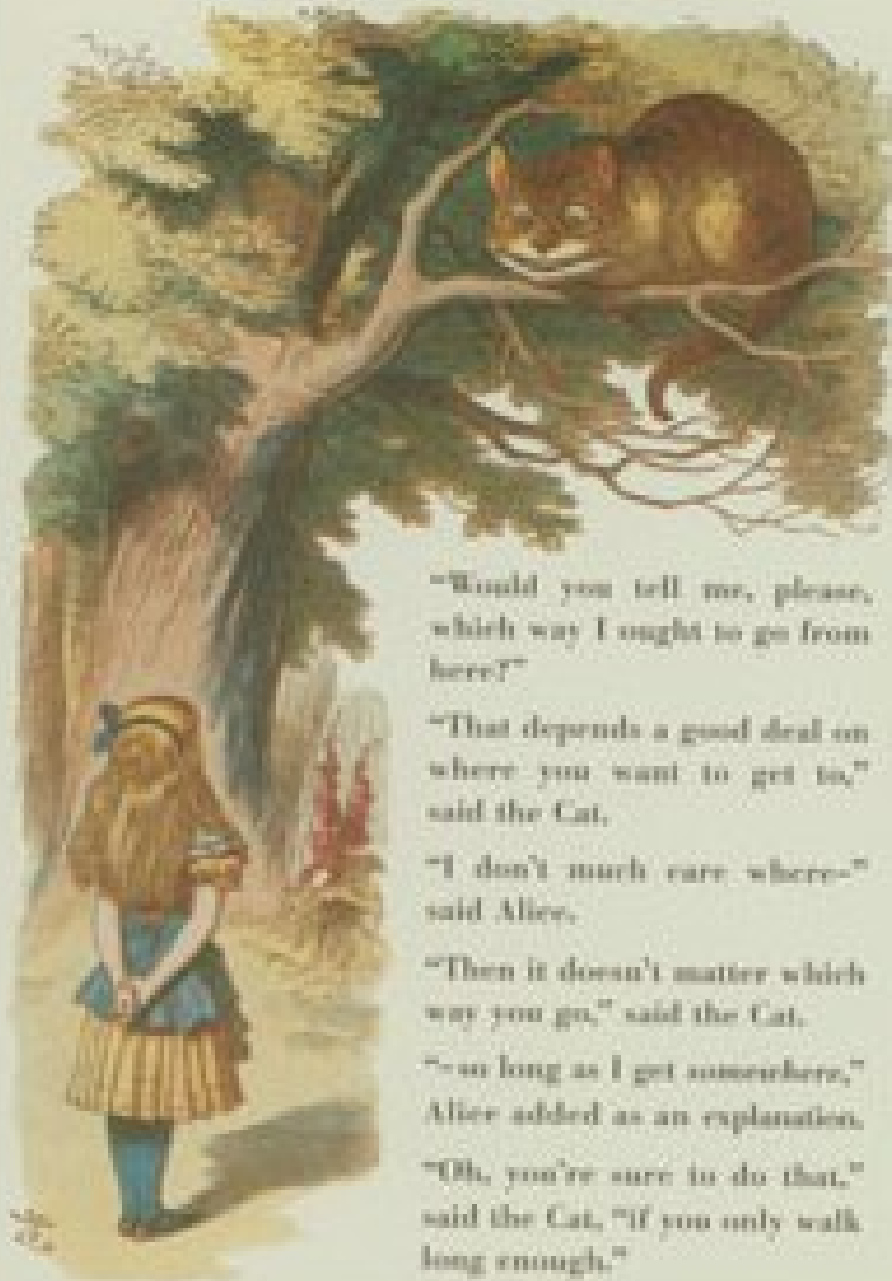
"Oh, you're sure to do that," said the Cat, "if you only walk long enough."

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.

"I don't much care where —" said Alice.

"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.



"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.

"I don't much care where—" said Alice.

"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.

"—so long as I get somewhere," Alice added as an explanation.

"Oh, you're sure to do that," said the Cat, "if you only walk long enough."

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.

"I don't much care where —" said Alice.

"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.

"— so long as I get *somewhere*," Alice added as an explanation.

"Oh, you're sure to do that," said the Cat, "if you only walk long enough."



Vetenskapen är ett spel med visioner – och med verkligheten

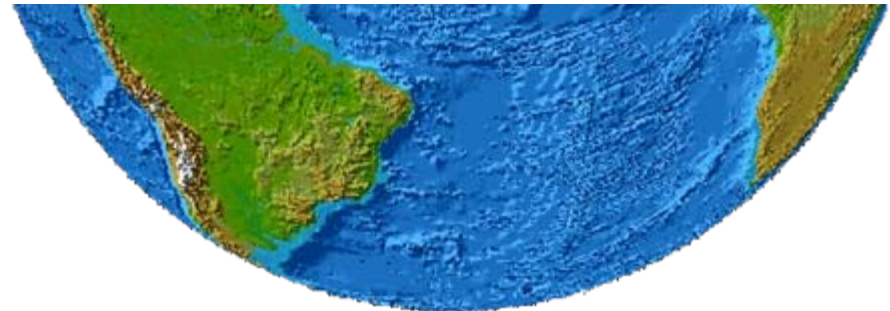




***Vetenskapens värld saknar gränser
i tid och rum...***



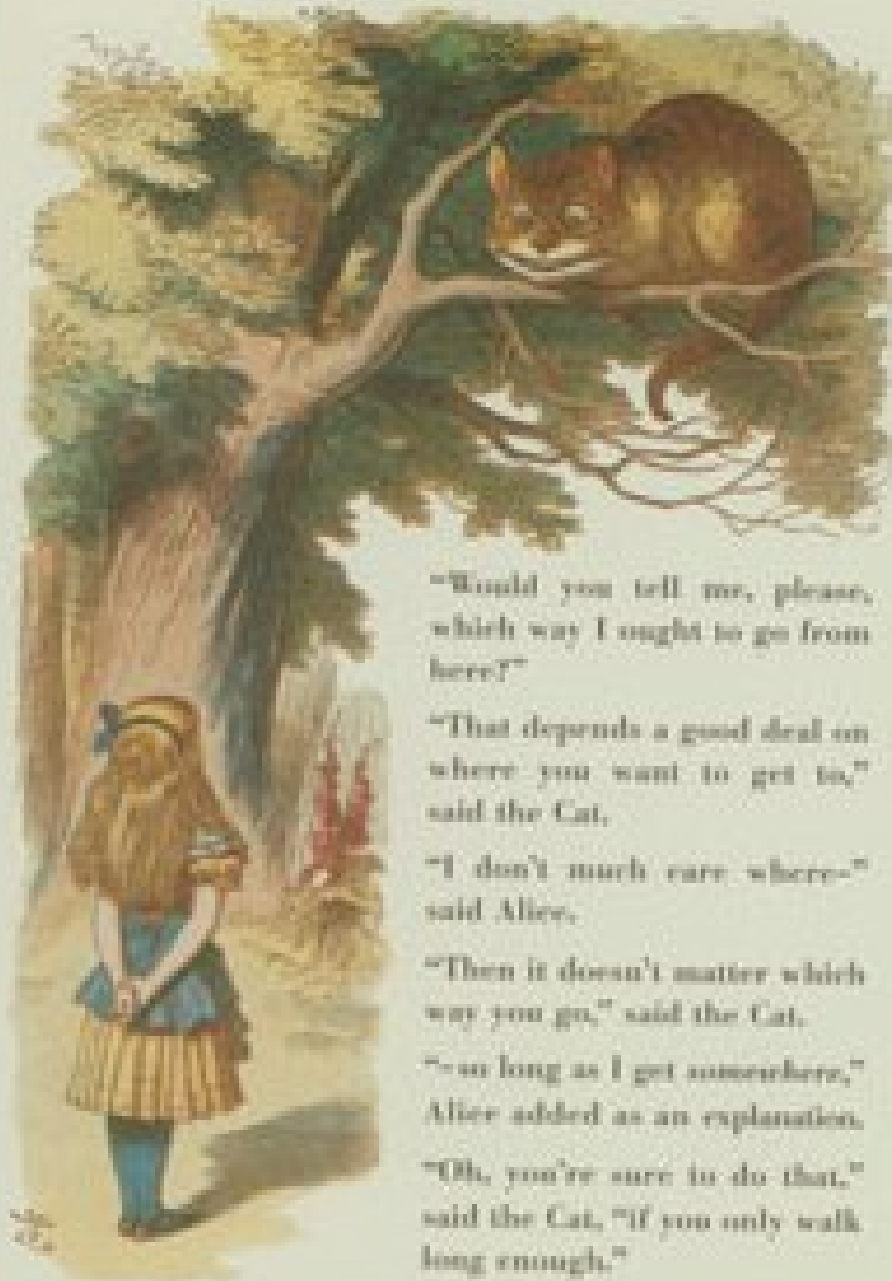
***...men politik och samhälls-
byggande är lokala aktiviteter, med
sikte på den nära framtiden...***





Vilket är universitetets mål?

Vem kan bestämma det?



"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.

"I don't much care where—" said Alice.

"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.

"—so long as I get somewhere," Alice added as an explanation.

"Oh, you're sure to do that," said the Cat, "if you only walk long enough."



"But I don't want to go among mad people," Alice remarked.

"Oh, you can't help that," said the Cat: "We're all mad here. I'm mad. You're mad."

"How do you know I'm mad?" said Alice.

"You must be," said the Cat, "or you wouldn't have come here."



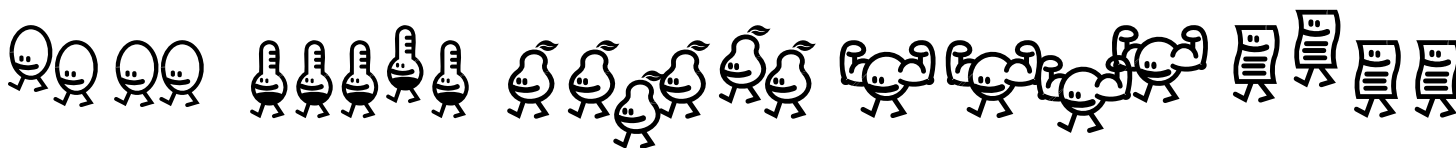
Universitetens ledningsstruktur inte "mad" – men avvikande

Ett universitet är i grunden en gemenskap av intresserade och engagerade lärare, forskare och studenter.

Den "akademiska friheten" är stor. Notera högskolelagen:

"6 § För forskningen skall som allmänna principer gälla att
1. forskningsproblem får fritt väljas,
2. forskningsmetoder får fritt utvecklas och
3. forskningsresultat får fritt publiceras."

Kan så fria människor styras och ledas? I vilken mening?



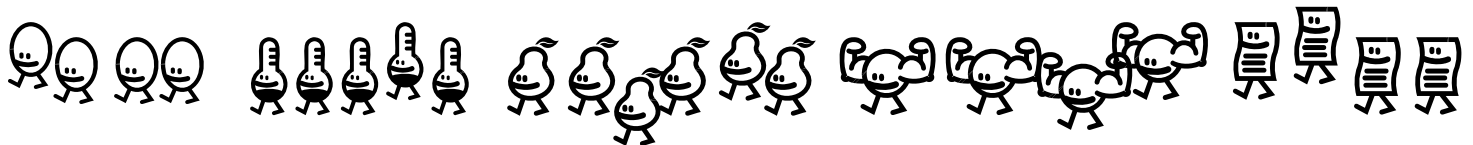
LÄRARE, FORSKARE OCH STUDENTER



Universitetens typiska ledningsstruktur

UNIVERSITETSSTYRELSE OCH REKTOR

Kan så fria människor styras och ledas? I vilken mening?



LÄRARE, FORSKARE OCH STUDENTER



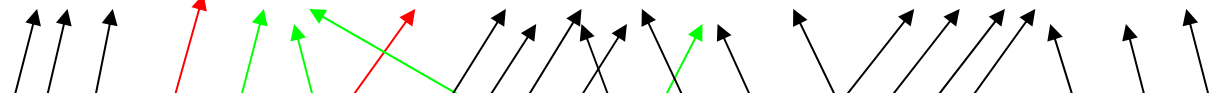
Universitetens typiska ledningsstruktur

UNIVERSITETSSTYRELSE OCH REKTOR

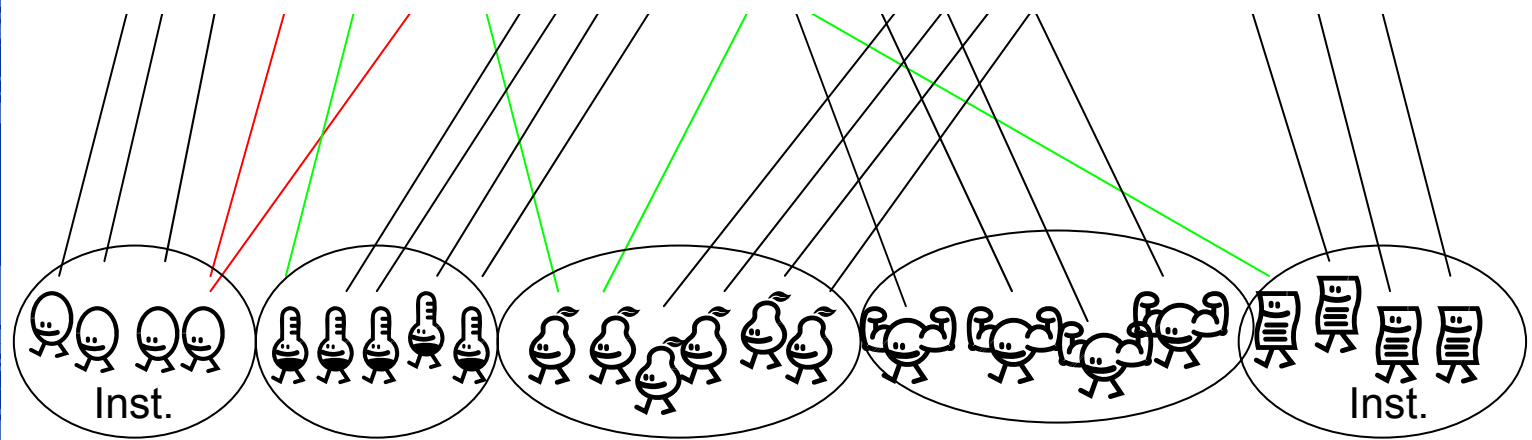
Styrelsen beslutar om fakultetsnämndernas **resurser** och **övergripande** uppgifter.

Styrelsen beslutar om **antalet** fakultetsnämnder (dock minst en), men **inte om ledamöterna**.

FAKULTETSNÄMND FAKULTETSNÄMND FAKULTETSNÄMND



Lärarna **väljer** flertalet av ledamöterna i fakultetsnämnderna; en minoritet utses av studentkåren/-erna.



Styrelsen beslutar om ev. inst. LÄRARE, FORSKARE OCH STUDENTER



Universitetens typiska ledningsstruktur

UNIVERSITETSSTYRELSE OCH REKTOR

Fakultetsnämnderna måste följa de övergripande direktiv som ges av styrelsen eller rektor. Styrelsen (får) besluta(r) om GU-program.

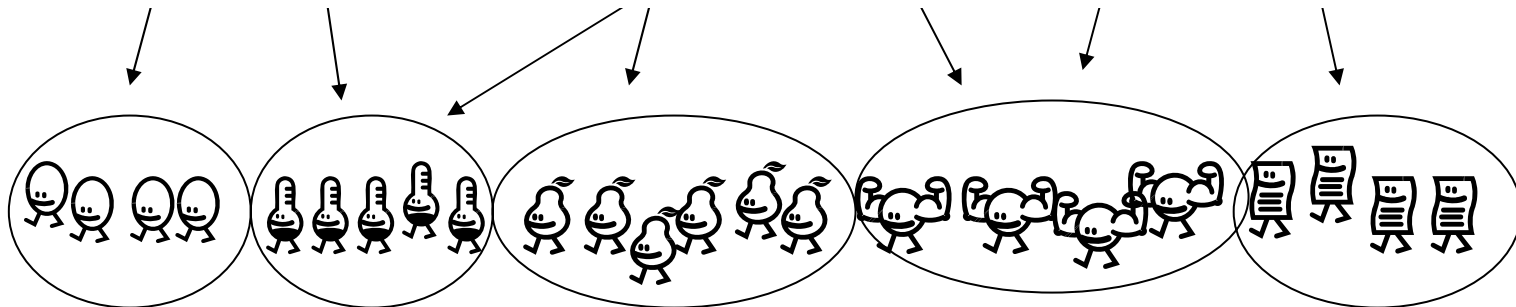
FAKULTETSNÄMND

FAKULTETSNÄMND

FAKULTETSNÄMND

Fakultetsnämnderna ger uppdrag, fördelar resurser och ansvarar för kvaliteten i undervisning och forskning.

Har monopol på att besluta i vilka ämnen som forskarutbildning ska ges. (Det kan inte bestämmas av styrelse eller rektor; jfr GU).



LÄRARE, FORSKARE OCH STUDENTER



Varför är den representativa lärar- och studentmakten i fakultetsnämnderna fundamental?

- Vetenskapen söker definitionsmässigt det radikalt okända, ofta med radikalt nya metoder
- Om det ännu okända kan ingen med bestämdhet säga något
- Det ligger därför i vetenskapens natur att definiera sin egna normer. Personer utanför professionen kan helt enkelt inte bidra med inomvetenskapligt relevanta bedömningar, inte ens styrelsen eller rektor (utanför sin fackkompetens)
- Att forska är svårt, med nödvändighet en kollegial och kollektiv självkritisk verksamhet
- De akademiska lärarna har därför givits makten i fakultetsnämnderna, genom sina **valda** representanter



Universitetens typiska ledningsstruktur

UNIVERSITETSSTYRELSE OCH REKTOR

Det är universitetsstyrelsen som får besluta att vissa typer av yrkesutbildning ska profileras genom att organiseras i form av inbyggd högskola, t. ex. Teknisk högskola, Handelshögskola.

FAKULTETSNÄMND

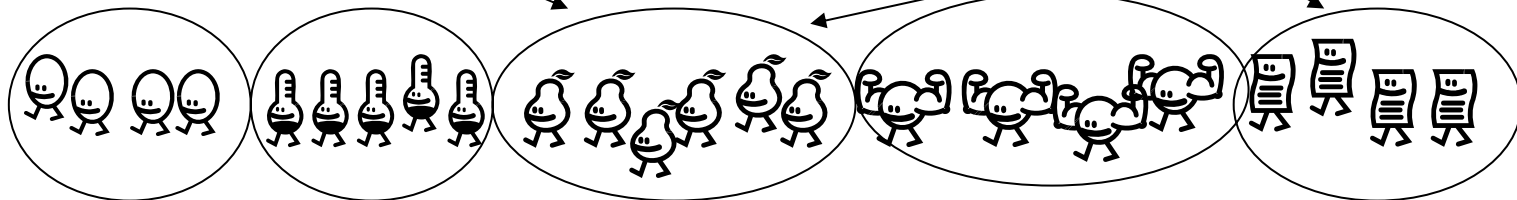
FAKULTETSNÄMND

FAKULTETSNÄMND

En fakultetsnämnd kan (bör) inrätta kommittéer (styrelser) under sig för att leda yrkesutbildningar, t. ex. kommittén för läkarprogrammet eller styrelse för inbyggd teknisk högskola.

Kommitté för läkarutbildning

Teknisk högskola



LÄRARE, FORSKARE OCH STUDENTER



FÖR DIG SOM ...

vill studera vid USBE

vill läsa om USBE forskning

är student vid USBE

tillhör näringslivet

är USBE-alumn

LADDA NER

Om du vill veta mer om USBE's Master's Program läs [Master's Programs brochure](#) (pdf, 1,4 MB)



USBE Magasinet



NYHETER

► **USBE har ny rektor**

USBE, Handelshögskolan vid Umeå universitet har ny rektor, Lars Lindbergh, från 1 februari. ...[läs mer](#)

► **USBE söker studentambassadörer**

Vi behöver dig för att sprida information om USBE utanför Umeås gränser!...[läs mer](#)

► **Monday February 12 at 15-17 seminar in Samvetet**

On Monday, February 12, Johan Sandström, Örebro University, will visit us and hold a seminar on the title 'How corporate codes of ethics travel in organizations'. ...[läs mer](#)

Mer nyheter | Sök nyheter

Sidan använder cookies
 USBE nyheter som RSS

 Sök
  Översikt
 Hjälp
  Kontakta oss
 In English
  Personalkatalog

▼ Navigera på www.umu.se

Gör ditt val här:

Umeå universitet
 Samhällsvetenskaplig fakultet

Meny

► **Handelshögskolan**

Välkommen
 Presentation
 EQUIS Kvalitetsstämpel
 Campus
 Styrelse
 Hedersdoktorer
 Ledningsgrupper
 Partnerinstitutioner
 Lediga tjänster
 Länka till oss

► **Personal**

► **Utbildning**

► **Forskning**

► **För våra studenter**

► **Internationalisering**



Tekniska högskolan

- [Presentation](#)
- [Aktuellt](#)
- [Kontaktpersoner](#)
- [För dig som vill studera](#)
- [Forskning](#)
- [För dig som är student](#)



Välkommen till Tekniska högskolan!

Tekniska utbildningar har sedan en längre tid funnits vid Umeå universitet. De har vuxit fram ur naturvetenskaplig forskning och utbildning, där Umeå universitet idag är mycket framgångsrikt.

Tekniska högskolan, UmTH, är en av sju högskolor inom Umeå universitet. Att som Tekniska högskolan vara knuten till ett universitet har många fördelar. Här finns ett av Sveriges bästa forskningsbibliotek med en miljon volymer. Högskolans studenter arbetar under hela utbildningen sida vid sida med forskare, och studenterna har dessutom möjlighet att läsa kurser inom andra ämnesområden än de egna.

Genom projektet [Närkontakt](#) arbetar Tekniska högskolan aktivt för att utveckla samarbetet mellan de tekniska utbildningarna och företag i regionen.



- 🔍 Sök
- 🔗 Översikt
- 🔗 Hjälp
- ✉ Kontakta oss
- 🌐 In English
- 👤 Personalkatalog

▼ Navigera på www.umu.se

Gör ditt val här:

[Umeå universitet](#)

[Teknisk-naturvetenskaplig fakultet](#)

[Tekniska högskolan vid Umeå universitet](#)

- ▶ [Presentation](#)
- ▶ [Aktuellt](#)
- ▶ [Kontaktpersoner](#)
- ▶ [Forskning](#)
- ▶ [För dig som vill studera](#)
- ▶ [För dig som är student](#)

📄 **Institutioner:**

Välj

📄 **Enheter o högskolor:**

Välj



(Diskurs: två viktiga men ibland oklara begrepp)

“HÖGSKOLA”

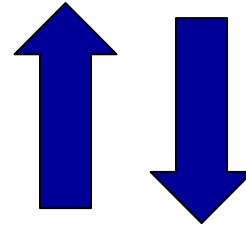
- en självständig högskola enligt Högskolelagen, t. ex. Malmö högskola eller Uppsala universitet
- en självständig högskola som *inte* är universitet, t. ex. Malmö högskola, och som just därför kallas “högskola”
- en organisatorisk del av ett universitet, inrättad för viss yrkesutbildning, t. ex. “Designhögskolan” vid Umeå universitet. Universitetsstyrelsen beslutar själv, inte regeringen.

“FAKULTET”

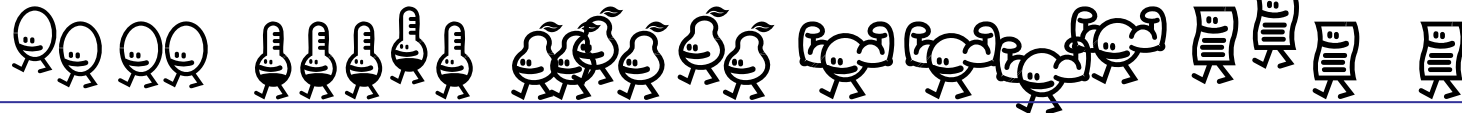
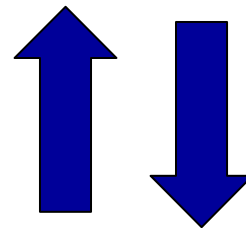
- Före 1999: en del av ett universitet, definierad och bestämd i lag och förordning
- Efter 1999: en mer inofficiell beteckning på en fakultetsnämnds ansvarsområde och verksamhet. Universitetsstyrelsen bestämmer själv vilka fakultetsnämnder som ska finnas.



UNIVERSITETSSTYRELSE OCH REKTOR



**UNIVERSITET MÅSTE STYRAS
UPPIFRÅN ("TOP DOWN") OCH
NERIFRÅN ("BOTTOM UP")
SAMTIDIGT!**



LÄRARE OCH STUDENTER



Inte *bara* fritt växande, "bottom up" ...





Inte *bara* "top down", högskolan är inte en armé...





...snarare en trädgård, där ledarna är trädgårdsmästare



"Top down" och "bottom up" i balans...



En hållbar metafor för ledning av kreativa organisationer?

- Trädgårdsland måste rensas (kritik, seminarium, peer review, sakkunnigutlåtanden).
- Om ett orensat land gödslas (ökade anslag), får man stor bladmassa men dålig skörd (konventionell eller onyttig forskning).
- Men om trädgårdsland rensas alltför hårt och energiskt, kan också värdefulla groddar ryckas upp, till förfång för skörden!

Rektors (och styrelsens) uppgifter

- Moralisk ledning genom att artikulera gemensamma värderingar, normer och mål – offentligt och i regelbundna interna möten med övriga ledare, särskilt dekanerna
- Fatta strategiska beslut om
 - intern organisation
 - samarbete med andra (universitet, kommuner, företag)
 - fördelning av ekonomiska resurser (långsiktiga och igångsättande) och lokaler
 - styrande uppdrag till fakultetsnämnderna (verksamhetens innehåll)
 - styrande direktiv i övergripande administrativa och legala frågor (t. ex. jämställdhet, miljö)
- Följa och kontrollera fakultetsnämndernas (och institutionernas) arbete
- Bevaka organisationsstrukturens effektivitet (samarbete och gränser)
- Utveckla universitetets externa relationer



Rektors (och styrelsens) medel

- Strategiskt utvecklingsprogram
- Direktiv i enskilda frågor av övergripande karaktär (t. ex. jämställdhetsarbetet)
- Systematisk årlig verksamhets- och budgetplanering med specifika uppdrag till, och rapporter från, de olika fakultetsnämnderna (och centrala administrationen)
- Katalyserende resurstilskott för att stimulera prioriterad utveckling
- Rektors dagliga, både informella och regelmässiga, möten med ledare och studenter på olika nivåer. (Men kom ihåg att noga respektera besluts- och delegationsordningen i ledningslinjen!)



Fakultetsnämndens uppgifter

- Långsiktig planering av verksamheten på ansvarsområdet:
 - den internationella vetenskapens utvecklingstendenser
 - uppbyggnad av konkurrensdugliga forsknings- och utbildningsmiljöer
 - regional samhällsutveckling
 - utbildnings- och forskningsbehov
 - samarbete med företag och kommuner
- Ledning och kvalitetskontroll av grundutbildningsprogram
- Ledning och kvalitetskontroll av forskarutbildningen
- Kvalitetskontroll av forskningen
- Kvalitetsmedveten fördelning av resurser till institutioner
- Implementera rektors och styrelsens direktiv





Fakultetsnämndens (och dekanus) medel

- Strategiskt utvecklingsprogram
- Utse (eller hos rektor föreslå) prefekter (institutionschefer)
- Direktiv till institutioner, lärare och studenter i frågor av övergripande karaktär
- Systematisk årlig verksamhets- och budgetplanering med specifika uppdrag till, och rapporter från, institutionerna
- Årliga rapporter från de enskilda doktoranderna om progressen i kurs- och avhandlingsarbete (översyn av individuella studieplaner)
- Katalyserande resurstillskott för att stimulera prioriterad utveckling på nämndens ansvarsområde



Några personliga iakttagelser och idéer

- Spänningen mellan "top down" och "bottom up" kan av principiella orsaker inte elimineras. Den måste akademiska ledare kunna leva med, och helst gilla, trots att det kan vara krävande.
- Förmågan och viljan till ledarskap är outvecklad i den akademiska kulturen. Ofta tror man felaktigt att kollegialitet betyder konsensus, förvaltar hellre än förändrar.
- Detta frestar en del att vilja avskaffa nuvarande balanssystem ("bort med fakultetsnämnderna"...) till förmån för mer top down-styrning
- Inte desto mindre kräver vetenskapens natur att utbildning och forskning kvalitetssäkras genom att ledas av professionellt förankrade kollegier, dvs. fakultetsnämnderna.



Några personliga iakttagelser, forts.

- Rektor kan främja utveckling genom att medvetandegöra nämnderna om universitetets krav och uppmuntra till dynamik och djärvhet. Inte genom att överta deras vetenskapsteoretiskt grundade kollegiala ansvar.
- På analogt sätt bör dekaner och prefekter förhålla sig till institutioner och forskargrupper.
- Om en fakultetsnämnderna inte fungerar väl, kan rektor och styrelsen behöva ändra deras uppdrag. T. ex. inrätta en ny faknämnd med nytt ansvarsområde.
- Traditionella tänkesätt kring forskarutbildningen riskerar att hämma utvecklingen av nya utbildningar som är anpassade till olika yrkens behov, t. ex. skollärarnas.



Några personliga iakttagelser, forts.

- Därför beslöt rektor och universitetsstyrelsen i Umeå 1999 att inrätta en riktig fakultetsnämnd för lärarutbildning.
- Det är inte nödvändigt, viktigt eller önskvärt att alla institutioner och ämnen har samma förhållande mellan grundutbildning och forskning, eller samma andel disputerade lärare. Lagens krav på ett "nära" samband mellan utbildning och forskning måste tolkas pragmatiskt.

Sammanfattande tankar

- Ledaren legitimeras av de ledda
- Det skapar både möjligheter och begränsningar
- Spontan arbetslust är bättre än manipulerad “motivation”
- Ledarens otydlighet och härsklystnad förkväver lusten
- Tydlighet samt respekt för medarbetarna främjar lust och samarbete
- Respektera universitetens särart och minns att ditt eget perspektiv är positionsberoende
- **ALLTSÅ: VAR MOGEN, RAK OCH TYDLIG!**

