

Min berättelse om tillkomsten av Internationella Handelshögskolan i Jönköping

Charlie Karlsson





Innehåll

Förord.....	4
Författarens förord	5
1. Inledning	6
2. Konsultfasen.....	6
3. Projektinitieringen.....	9
4. Projektfasen.....	10
4.1 Lobbyingprocessen	10
4.2 Konzeptutvecklingen och ”affärsplanen”.....	11
4.3 Internationella forskarworkshops.....	14
4.4 Board of International Advisors.....	15
5. Stiftelseprocessen.....	16
6. Uppstartsprocessen.....	17
6.1 Etablering av varumärket	19
6.2 Rekrytering av akademisk personal	21
6.3 Utbildningsplan för den nya ekonomutbildningen.....	23
6.4 Rekrytering av partnerhögskolor och partneruniversitet.....	24
6.5 Rekrytering av fadderföretag	25
6.6 Lokalfrågan	25
6.7 Stiftelsehögskolans organisatoriska utformning	26
6.8 Rektorsrekryteringen.....	28
6.9 Avrundning	29

Förord

Internationella Handelshögskolan i Jönköping – idag mest känd under sitt internationellt gångbara namn Jönköping International Business School (JIBS) – firar i år 25 år. Belägen i en region med relativt låg utbildningsnivå, relativt långt från ekonomisk och politisk makt, och utan varken lång historia eller resursstark ägare i ryggen, har JIBS på mindre än ett kvarts sekel vuxit från ingenting till en av Sveriges ledande handelshögskolor.

Som VD och akademisk ledare för JIBS sedan sommaren 2016 har jag många gånger ställt mig frågan hur det kommer sig att denna skola blivit så framgångsrik, vilka strategiska val som gjorts historiskt, och hur de påverkar den väg vi går idag. Som forskare med teoretisk hemvist inom evolutionär ekonomi är jag övertygad om stigberoendets inflytande över såväl människors som organisationers utvecklingsbanor. Av detta skäl anser jag att historia ska berättas och bevaras. Nästan allt vi upplever idag kan förklaras av det som skett historiskt.

När historien om Internationella Handelshögskolan i Jönköping berättas, brukar fokus ligga på de senaste 25 åren, alltså från 1994 och framåt. Det är en fantastisk historia som förtjänar att berättas, men även den historien har en förhistoria. Denna skrift berättar en del av historien om vad som skedde åren före 1994, de formativa år som ledde fram till bildandet av JIBS.

Genom professor Charlie Karlssons personliga anteckningar får vi ta del av hans version av historien bakom bildandet av handelshögskolan, hans uppfattning om de överväganden som ledde fram till dess fokus på entreprenörskap – som än idag utgör kärnan i stiftelsehögskolans profil – och hans syn på spelet bakom högskolans placering i ett sammanhållet citycampus. Det finns alldeles säkert fler versioner av vad som hände under dessa år och de år som följde. Jag vill uppmana de som varit inblandade – oavsett roll och omfattning – att dela med sig av sina historier.

Som läsare av denna text kommer du säkert känna igen en del människor som under 1980- och 90-talet var centrala personer i svensk politik och administration. Många av dessa har idag lämnat det offentliga och en del av dem finns inte längre i livet, men stigen de trampade fortsätter att präglade den lilla handelshögskolan vid Vätterns södra spets. Vi som arbetar på JIBS idag är formade av historien, vi vidareutvecklar ett arv från dessa pionjärer. Detta är Charlie Karlssons historia – den förtjänar att berättas och bevaras.

Jerker Moodysson

VD Internationella Handelshögskolan i Jönköping AB

Författarens förord

På uppdrag av JIBS VD Jerker Moodysson har jag efter bästa förmåga försökt att berätta historien bakom tillkomsten av Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Stiftelsen Högskolan i Jönköping. Man kan fråga sig varför denna historia, som är mer eller mindre unik i den svenska högskolevärlden, inte dokumenterats tidigare. Min förklaring är att ingen tidigare på allvar uppmanat mig att göra en sådan dokumentation och att jag sedan JIBS start varit mer än fullt upptagen av andra uppgifter.

Det här är min berättelse. Den bygger på min minnesbild och det är fullt möjligt att andra som var inblandade på några punkter har en annan minnesbild. Jag har gjort mitt bästa för att försöka ge en så "sann" bild som möjligt av det som hände på högskolefronten i Jönköping åren 1988-1994. Jag förde ingen dagbok under de aktuella åren så jag ber på förhand om ursäkt för att det är fullt möjligt att mitt minne på någon punkt sviker mig eller att jag ägnar mig åt efterhandsrationalisering på någon punkt. Själv upplever jag det som att jag har en mycket bättre bild av vad som hände de aktuella åren än av vad som hände de kommande åren men det kan ju bero på att jag blivit gammal. Vi talar ju här om händelser som inträffade för 25-31 år sedan.

Många personer såväl i som utanför Jönköpings län bidrog på en rad olika sätt i den process som ledde fram till att Internationella Handelshögskolan i Jönköping kunde etableras. Det har inte varit praktiskt möjligt att här nämna dem alla så i stället utbringar jag ett kollektivt tack till alla som på ett eller annat sätt bidrog till en framgångsrik process.

Avslutningsvis vill jag tacka Jerker Moodysson för uppdraget att teckna ner mina minnesbilder. Han har liksom min hustru Eva Karlson läst och kommenterat denna text. Jag tackar dem båda för deras konstruktiva synpunkter.

Göteborg i november 2019

Charlie Karlsson

Professor Emeritus

f.d. VD och projektledare för Stiftelsen Internationella Handelshögskolan i Jönköping

1. Inledning

I mitten av 1980-talet stod kunskapen i centrum i debatten om regionalekonomisk tillväxt i Sverige. Universitetsregionerna betraktades som de nya tillväxtregionerna. Den här debatten följdes noga i Jönköpings län och inte minst uppmärksammades avsaknaden av ett universitet i Jönköping. Oron för framtiden var stor och beslut togs om att man skulle inkalla en expert i ämnet för att få råd om vad som kunde göras i Jönköpings län. Vem som tog det ursprungliga initiativet är oklart. Tre personer har vid intervjuer med stor bestämdhet hävdat att det var han som tog det ursprungliga initiativet.

Klokt nog ledde det ursprungliga initiativet till att man kallade in regionalekonomiprofessorn Åke E. Andersson för att få råd. Åke E. Andersson var på den tiden Sveriges främste expert på regional utveckling och dessutom chef för Institutet för Framtidsstudier i Stockholm. Efter några möten och överläggningar i Jönköping under våren 1988 fick Åke E. Andersson ett konsultuppdrag inom ramen för konsultbolaget Temaplan AB att på våren 1990 lägga fram ett förslag till vad som borde göras för att få upp Jönköpings län på kunskapsståget.

Syftet med denna rapport är att ge en inblick i den process som detta initierade och som slutade med att det i Jönköping år 1994 startades en stiftelsehögskola med en internationell handelshögskola.

2. Konsultfasen

I början av juni 1988 åt Åke E. Andersson och jag lunch i studentmatsalen på Högskolan i Karlstad. Vid denna lunch sa han till mig: "Charlie! Du skall (!) deltaga i ett konsultprojekt i Jönköping. De vill ha en handelshögskola." Jag var vid denna tid anställd på Högskolan i Karlstad och kände Åke E. Andersson sedan ett antal år.¹ Jag var inte svårövertalad. Ett konsultuppdrag passade mig bra eftersom min doktorsavhandling var tyckt och skulle försvaras i början av oktober samma år vid Umeå Universitet och jag kände att jag behövde nya utmaningar. Jag hade då från januari 1972 arbetat i Karlstad, först på Universitetsfilialen i Karlstad och sedan från 1977 på Högskolan i Karlstad, och upplevde att nationalekonomigruppen gått i stå och var inne i något slags kollektivt åldrande som jag upplevde mycket negativt. Inte heller var det någon dans på rosor för mig som nationalekonom att vara prefekt på en institution bestående av arbetsvetenskap, företagsekonomi och nationalekonomi.

Vi inledde nu ett intensivt arbete med många och långa diskussioner. På grundval av dessa diskussioner skrev vi vår konsultrapport². Vi hade i slutet av 1989 en preliminär version av vår rapport klar. Den preliminära versionen av vår rapport lästes av bland annat

¹ Professor Åke E. Andersson var vid den här tiden förutom att han var chef för Institutet för Framtidsstudier i Stockholm anställd som gästprofessor i nationalekonomi vid Högskolan i Karlstad inom det som kallades för "Karlstadmodellen för forskning". Inom denna modell var också nationalekonomiprofessorerna Börje Johansson, Sören Wibe och Tönu Puu anställda som gästprofessorer.

² Ett kapitel om lönsamheten av investeringar i högre utbildning i Sverige skrevs av två forskare vid KTH. Dessutom medverkade docent Ingvar Holmberg och assistent David E. Andersson i utarbetandet av rapporten.

landshövding Gösta Gunnarsson. Han gillade inte vårt förslag från början utan tyckte att vi skulle skriva att Jönköping behövde ett universitet. Vi var nog här lite ovanliga konsulter för vi lyssnade inte på uppdragsgivarens önskemål och hävdade att det skulle tas som ett skämt om också Jönköping ställde sig i kön av högskolor som deklarerade att de skulle bli Sveriges nästa universitet. Klok som han var lyssnade landshövdingen på våra argument.

Slutversionen av vår rapport "Regional vitalisering – En analys och vision för Jönköpings län" som omfattade 136 sidor var klar på vintern 1990. Den innehöll två delar: en analysdel med rubriken "den nya arenan" och en del med politikrekommendationer med rubriken "strategier för regional vitalisering". Analysdelen innehöll fem kapitel: (i) den svenska samhällsutvecklingen, (ii) regionens långsiktiga utveckling och ekonomiska struktur, (iii) regionens inre struktur, (iv) infrastruktur och ekonomisk utveckling i Jönköpings län och (v) kunskapssamhället och efterfrågan på utbildning. Politikrekommendationerna innehåller förutom en kort inledning med rubriken "regional utveckling på den nya arenan" två kapitel: (i) en kunskapsstrategi för Jönköpings län och (ii) kulturpolitik för regional utveckling.

Vi visade i analysdelen att Jönköpings län i mitten av 1980-talet dels hade en befolkning med en påfallande låg utbildningsnivå, dels hade en mycket allvarlig brist på högre utbildning inom främst två områden: teknik (71 % under riksgenomsnittet) samt administrativ, ekonomisk och social utbildning (69 % under riksgenomsnittet). Vi förde i rapporten en strategisk diskussion om vilket av dessa två områden som borde prioriteras i en första fas, d.v.s. borde regionen satsa på att få etablerat en teknisk högskola eller en högskola med administrativ, ekonomisk och social utbildning och främst en handelshögskola. Denna diskussion resulterade i att vi rekommenderade att Jönköpings län i första hand borde satsa på att få etablerat en handelshögskola av följande skäl:

- "Ekonomiska utbildningar är inriktade på att utveckla de kommersiella och entreprenöriella funktioner som är basen för näringslivets utveckling.
- Det är i princip lättare att på marknaden köpa teknisk kompetens än kommersiell och entreprenöriell kompetens.
- En satsning på kvalificerade ekonomiska utbildningar i Jönköping skulle bli ett utmärkt komplement till universitetet i Linköping, som relativt sett är mindre väl utvecklat, när det gäller ekonomiska än tekniska utbildningar."³

Vi betonade också att etablerandet av en handelshögskola med forskarutbildning skulle vara förknippad med en rad väsentliga positiva effekter för Jönköpings län i form av

- "ökad kvalitet inom förekommande ekonomiska grundutbildningar,
- ett eget utbud av personer med dels kvalificerad utredarutbildning (licentiatexamen), dels forskarutbildning (doktorsexamen) som kan komma näringsliv, organisationer och offentlig sektor till godo,

³ Andersson, Å.E. & C. Karlsson (1990), *Regional vitalisering – En analys och vision för Jönköpings län*, Länsstyrelsen i Jönköpings län, Jönköping, s. 98.

- kapacitet för näringsliv, organisationer och offentlig sektor att dra nytta av högskolans forskare som konsulter,
- fungerande interna karriärmöjligheter för delar av den nya handelshögskolans personal, samt
- ett inlemmande av Jönköpings län i det internationella nätverk av kunskapsproduktion och kunskapsdistribution som forskarvärlden utgör.”⁴

I rapporten skisserade vi olika upplägg för en handelshögskola med olika ambitionsnivåer. Det mest ambitiösa upplägget var en internationell handelshögskola som drevs i stiftelseform med näringslivet och staten som stiftare för vilken vi föreslog namnet ”International School of Economics and Management” (ISEM). Om detta upplägg skriver vi följande i vår rapport:

”Utbildningen föreslås vara likvärdig med den som ges på handelshögskolor utomlands, d.v.s. ligga på masternivå. För att klara detta krävs en total utbildningstid på fem år. En femårig utbildning ger utrymme för två större skrivna arbeten, varav ett skall vara ett examensarbete på masternivå. De specialiseringar som här erbjuds studenterna har alla en klar internationell inriktning. I detta ligger också en klar anknytning till näringslivet i Jönköpings län som har en markant internationell inriktning. Jönköpings läns centrala plats i det svenska logistiksystemet uppmärksammas också genom en specialisering med inriktning på internationell logistik. Samtidigt ligger det i den internationella inriktningen en klar anknytning till svenskt näringsliv i stort, som präglas av en stark internationalisering och vars internationalisering kan förväntas öka under 1990-talet till följd av tillkomsten av EGs inre marknad samt det ökade öppenheten i Östeuropa.”⁵

Vi skisserade att det vid ISEM skulle finnas 15 professorer och 45 universitetslektorer och fem centra med inriktning på internationell management, internationell marknadsföring, internationell ekonomistyrning och finansiering, internationell logistik samt internationell ekonomi. Jag vet inte hur vi kom fram till detta starka fokus på internationalisering. Vad jag vet är att vi var inspirerade av de enkätundersökningar av 19-åringars värderingar som vid den här tiden gjordes vid Institutet för Framtidsstudier. Av dessa framgick tydligt att det fanns en stor grupp ungdomar med en internationell inriktning som drömde om att göra en del av sina studier i utlandet och att även göra en internationell yrkeskarriär. Vi skisserade också en handlingsplan för hur vårt förslag skulle kunna förverkligas med start våren 1990 och ett fokus på ett riksdagsbeslut 1993.

På våren 1990 bjöd landshövding Gösta Gunnarsson in de ledande företrädarna för politik och näringsliv i Jönköpings län till en middag på residenset för att de skulle få lyssna på när Åke E. Andersson och jag presenterade vår konsultrapport. Middagen avhölls den 24 april, vilket råkar vara min bröllopsdag. Jag minns inte hur min hustru reagerade på valet av dag men hon var nog inte särskilt lycklig. Vår presentation fick ett enastående positivt

⁴ Andersson, Å.E. & C. Karlsson (1990), *Regional vitalisering – En analys och vision för Jönköpings län*, Länsstyrelsen i Jönköpings län, Jönköping, s. 98.

⁵ Andersson, Å.E. & C. Karlsson (1990), *Regional vitalisering – En analys och vision för Jönköpings län*, Länsstyrelsen i Jönköpings län, Jönköping, s. 105

mottagande från företrädare för såväl politik som näringsliv. Antalet skeptiker kunde räknas på ena handens fingrar. Middagen slutade i stor enighet om att vi måste agera och många hävdade att om vi inte här i länet tar chansen nu så är risken stor att någon annan region stjälar denna idé. Vi skall ha en internationell handelshögskola i Jönköping tyckte många. Flera trädde fram och sa att vi måste skaffa fram pengar, vi måste bilda en stiftelse med en tung styrelse och vi måste rekrytera en projektledare.

3. Projektinitieringen

Man skred snabbt till verket i länet efter middagen på residenset. Man uppdrog åt mig att göra en budget för ett treårigt projekt. Osäker om hur mycket kallt stål de tålde lade jag fram ett budgetförslag om sex miljoner kronor. När Länsrådet Forss fick se mitt förslag sa han att jag skulle öka med 50 procent. Nio miljoner kronor samlades faktiskt in, hälften från näringslivet och hälften från den offentliga sektorn. En stiftelse instiftades – Stiftelsen Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Detta namn fastställdes intressant nog utan närmare eftertanke eller diskussion. Det gick av bara farten.

Ordförande blev Landshövding Gösta Gunnarsson med SAAB Combitech-direktören Per Risberg som vice ordförande. Övriga styrelseposter delades mellan företrädare för länets näringsliv och den offentliga sektorn i länet inklusive rektorn för Högskolan i Jönköping, Lars Amtén. Därtill ingick Professor Åke E. Andersson i stiftelsestyrelsen med Professor Börje Johansson som suppleant.

Budet att bli projektledare gick till mig utan någon egentlig anställningsintervju. Ingen kollade mitt vid den tiden inte allt för tjocka CV som visade att jag förutom reservofficers-utbildning och en i princip klar doktorsexamen hade arbetat som militär instruktör, akademisk lärare, doktorand, ämnesföreträdare, studierektor, prefekt och arbetande styrelseordförande för linjenämnden för administrativ, ekonomisk och social utbildning samt som expert på arbetarstyrda företag på industridepartementet. Någon erfarenhet av lobbying eller att designa högre utbildningsinstitutioner kunde jag inte redovisa. Jag fick intressant nog inga frågor om vad jag kunde om lobbying och vilken erfarenhet jag hade av lobbying. Inte heller fick jag några frågor om min erfarenhet av att designa högre utbildningsinstitutioner i allmänhet och handelshögskolor i synnerhet. Sannolikt var det Åke E. Andersson som med sin stora övertalningsförmåga gick i god för att jag skulle klara projektet. Mina anställningsvillkor förhandlade jag med Per Risberg. Han fann mina krav på en dator, en extra telefonlinje med fax i bostaden och en mobiltelefon med handsfree i min bil som helt naturliga. När han redovisade detta i stiftelsens styrelse så reagerade högskolans rektor kraftigt. Han kunde för sitt liv inte förstå vad jag som projektledare skulle med en mobiltelefon till.

Det var ett bud som var svårt att inte acceptera även om sannolikheten för att projektet skulle lyckas måste sägas ha varit mycket låg men samtidigt var detta ett unikt jobb med en unik utmaning. Så här i efterhand har jag funderat mycket över hur det kom sig att jag accepterade att bli projektledare. Jag hade ju inte någon kunskap om och erfarenhet av det jobb jag tog på mig. Frånsett min utbildning till reservofficer och några år i ett politiskt

studentförbund så inskränktes min erfarenhet till mina egna studier i främst national-ekonomi och arbete som universitetslärare, doktorand, studierektor, prefekt och arbetande linjenämndsordförande i tre år från 1977 i samband bildandet av Högskolan i Karlstad.

Även familjemässigt var det en stor utmaning att flytta till Jönköping med en fyrbarnsfamilj med barn 18, 16, 14 och 9 år gamla, men min fru och jag kom snabbt överens om att vi skulle flytta till Jönköping. Ett av våra barn var inte alls enigt med oss men har senare medgett att han i efterhand tyckte att det var bra att vi flyttade. Jag började jobba den 15 oktober 1990 och familjen flyttade in i Huskvarna i mitten av december. Äldsta barnet flyttade i princip inte med utan blev inneboende i Karlstad för att gå ur gymnasiet där. Min fru fick ingen hjälp för att finna nytt jobb men efter två veckors semester och två veckors arbetslöshet hade hon ett nytt jobb.

Jag fick ett kontor på Handelskammaren i Jönköping vid Elmia. Detta var en tydlig markering av att detta projekt i hög grad var ett näringslivsprojekt. Handelskammarens direktör Göran Kinnander liksom övriga anställda där var till stor hjälp i stort och smått. Han bildade tillsammans med Birger Yttermyr från Länsstyrelsen och Evert Båfelt från Landstinget en informell grupp som fungerade som mitt bollplank och som hjälpte mig att lära mig mer om Jönköpings län. En person som helt informellt kom att ge viktiga råd om marknadsföring och hantering av media var den dåvarande informationschefen på ELMIA i Jönköping – Ingemar Pettersson (IP). Ytterligare en sekreterare anställdes på Handelskammaren för att till del serva mig med praktiska saker och då inte minst bokning av resor.

4. Projektfasen

Väl på plats gällde det nu att analysera vilka de prioriterade arbetsuppgifterna var och att lägga en tidsplan. Efter diskussion och förankring i stiftelsestyrelsen blev mitt arbete inriktat på (i) att förankra och sälja projektet i länet och bland politiker på riksplanet, (ii) att konkretisera idén om den internationella handelshögskolan och att skriva en ”affärsplan”, (iii) att initiera vetenskapliga aktiviteter av hög kvalitet, främst internationella forskarworkshops i Jönköping för att markera de vetenskapliga ambitionerna samt (iv) att etablera ett ”board of international advisors”.

Den mer eller mindre första åtgärden i projektet blev att få fram en logotype för projektstiftelsen. Detta betraktades som essentiellt för att visa att stiftelsen existerade och var mer än en pappersprodukt. Uppdraget gick till den i Jönköping verksamme designern Torulf Löfstedt. Han bevisade verkligen sin kreativa talang när han med utgångspunkt från den välkända tändsticksasken från Jönköping med tre stjärnor skapade en logotype för Stiftelsen Internationella Handelshögskolan i Jönköping bestående av ett böjt rör med tre stjärnor ur vilket det sköts ut en fjärde stjärna – den nya internationella handelshögskolan i Jönköping. När Internationella Handelshögskolan i Jönköping startades var det en självklarhet att den skulle ta över denna geniala logotype. Att styrelsen för Stiftelsehögskolan i Jönköping senare kunde komma på tanken att denna logotype skulle skrotas är för mig fullständigt obegripligt.

4.1 Lobbyingprocessen

Frågan om hur det skulle gå till att förankra projektet i länet och på riksplanet förorsakade många och livliga diskussioner i stiftelsestyrelsen. Per Risberg betonade med enfaset många gånger att marknadsföring börjar på hemmaplan. Denna del sköttes i hög grad genom att jag presenterade projektet på Rotaryklubbars lunchmöten och på möten som hölls av de politiska partierna i länet. Vidare informerades bland annat Länsstyrelsens styrelse och styrelsen för Högskolan i Jönköping.

Vad gällde kampanjen på nationell nivå så fanns det genom Direktör Gunnar Randholm i styrelsen erfarenheter från "fjärdeoktoberrörelsen" lobbyingkampanj. En lobbyingexpert som hjälpt "fjärdeoktoberrörelsen" och som hade arbetat i regeringskansliet under den borgerliga regeringen 1976-1982 bjöds in för att ge strategiska och praktiska råd. Ett grundläggande råd som han gav, var att man alltid skulle träffa de politiker man skulle informera och påverka i enrum så att de kunde ge sina personliga reaktioner utan att behöva positionera sig politiskt inför sina partikamrater.

Lobbyingkampanjen på nationell nivå bestod av två delar. I den ena delen försökte vi dra nytta av att det var riksdagsval i september 1991. Kontakt etablerades med riksdagspartiernas ombudsmän i Jönköpings län. Dessa var mycket samarbetsvilliga och såg till att när rikspolitiker besökte Jönköpings län så reserverade de en tid så att jag fick möjlighet att informera dem om vårt handelshögskoleprojekt. Jag vet inte hur många rikspolitiker jag fick möjlighet att informera på detta sätt, men jag glömmer aldrig vilket aktivt intresse som Anne Wibbe visade när jag informerade henne i ett sammanträdesrum på handelskammaren i Jönköping. Efteråt fick jag ett långt tackbrev.

Den andra delen av lobbyingprocessen på nationell nivå bestod i att jag bokade in möten med enskilda riksdagsledamöter för att informera dem. Detta resulterade i att jag fick göra otaliga resor till riksdagshuset i Stockholm. Jag kommer längre fram att redovisa vad dessa möten betydde för vilka profilområden som lyftes fram i "affärsplanen". En intressant reaktion som jag mötte ett par gånger var riksdagsledamöter som sa "Vilken fantastisk idé med en internationell handelshögskola men den går ju inte att förverkliga i Jönköping. Den kan bara förverkligas i Stockholm eller möjligen i Göteborg". Dessa uttalanden klargjorde vilken uppförsbacke vi hade framför oss.

En intressant händelse som visade att vår lobbyingkampanj uppmärksammades är att det dök upp en tidningsintervju av rektorn för Handels i Stockholm, Professor Staffan Burenstam-Linder, där han kommenterade planerna i Jönköping. Intressant nog avfärdade han inte planerna men betonade att om det skulle startas en ny handelshögskola så var det viktigt att det blev en handelshögskola med hög kvalitet.

Givetvis var jag inte den ende som bedrev lobbyingarbete. Styrelsens medlemmar var också mycket aktiva i detta arbete och då inte minst Gösta Gunnarsson och Per Risberg.

4.2 Konzeptutvecklingen och "affärsplanen"

Konzeptutvecklingen och skrivandet av en "affärsplan" baserades på omfattande litteraturstudier⁶ och personliga besök på utländska universitet och handelshögskolor, men påverkades också av de reaktioner jag fick från de riksdagsledamöter som jag informerade. I litteraturgenomgången gick jag igenom den internationella litteraturen kring handelshögskolor, med fokus på tiden efter 1980 och de problem och de möjligheter som lyftes fram där, men med utgångspunkt i omvärlden och de omvärldsförändringar som kunde observeras. Likaså penetrerade jag den svenska litteraturen kring svensk ekonomutbildning och diskuterade marknaden för högre ekonomisk utbildning i Sverige. Jag gjorde även en genomgång av handelshögskolornas framväxt historiskt sedan Hansans dagar och drivkrafterna bakom denna som resulterade i ett bokkapitel.⁷

Idéer och inspiration hämtades också från utlandet genom personliga besök vid 35 universitet och handelshögskolor i Europa och USA. Vilka universitet och handelshögskolor som jag besökte framgår av en bilaga i den huvudrapport jag skrev. De två besök som gjorde störst intryck var besöket hos George Bain som var rektor för London Business School och hos Peter Lorange som var chef för IMD i Lausanne. Det intresse och den tid som de lade ner för denne okände besökare från Sverige var djupt imponerande. George Bain var märkligt nog mycket intresserad att träffa mig och bad mig att boka om mitt flyg hem till Sverige så att det fanns en lucka i hans kalender där vi kunde träffas. När vi träffades gick han bland annat i detalj igenom LBS strategiska plan och när jag skulle lämna fick jag ett exemplar med mig till Sverige.

Litteraturstudierna och utlandsbesöken resulterade i slutet av 1992 i en rapport "Den Internationella Handelshögskolan i Jönköping – Bakgrundsrapport" på ca 80 sidor. Utöver ett kort inledningskapitel omfattade bakgrundsrapporten följande fyra kapitel: (i) omvärld och omvärldsförändringar, (ii) handelshögskolornas nya situation, (iii) svensk ekonomutbildning och (iv) marknaderna för högre ekonomisk utbildning och ekonomisk forskning.

Givetvis var också litteraturstudierna och utlandsbesöken viktiga inspirationskällor för konceptutvecklingen och författandet av huvudrapporten, dvs "affärsplanen" – "Den Internationella Handelshögskolan i Jönköping" – som också var klar i slutet av 1992. Utöver en sammanfattning så omfattade huvudrapporten fyra kapitel: (i) Sverige behöver en ny handelshögskola, (ii) den internationella handelshögskolan i Jönköping – grundläggande verksamhetsidé⁸, (iii) den internationella handelshögskolan i Jönköping – utbildningar och forskning samt (iv) den internationella handelshögskolan i Jönköping – kapacitet, resurser och organisation.

⁶ Litteraturlistan i bakgrundsrapporten innehåller 69 referenser,

⁷ Karlsson, C. (1994), From Knowledge and Technology Networks to Network Technology, i Johansson, B., C. Karlsson & L. Westin (Eds.), *Patterns of a Network Economy*, Springer-Verlag, Berlin, 207-228

⁸ I det här kapitlet redovisas en rad saksåk till varför Jönköping är en lämplig lokaliseringsort för en ny internationell handelshögskola med entreprenörskap som ett av sina tre profilområden som att Jönköpings län erbjuder en unik entreprenörmiljö och är en potentiell tillväxtregion.

Affärsplanen kom också att på ett högst väsentligt sätt att påverkas av de reaktioner jag mötte när jag informerade riksdagsledamöter. Jag kunde efter ett antal träffar med riksdagsledamöter notera att vårt lobbyingsarbete har genererat ringar på vattnet eller om man så vill "buzz" i riksdagshuset. Flera som jag mötte hade redan hört om våra planer. En riksdagsledamot som hade hört om vårt projekt kom att spela en helt avgörande roll för profileringen av Internationella Handelshögskolan. I stort sett innan vi satt oss sade denne "Jag har hört att ni gör spännande saker i Jönköping. Det måste ju handla om mindre och medelstora företag". O nej tänkte jag. Inte ännu en ekonomutbildning med fokus på småföretagsekonomi. Sådana fanns ju redan i såväl Umeå som i Karlstad och Växjö vid denna tid.

Med tanke på företagsstrukturen i Jönköpings län så förstod jag direkt att det fanns en uppenbar risk att många skulle förvänta att den nya handelshögskolan i Jönköping skulle fokusera på småföretagsekonomi. Tillbaka på mitt kontor i Jönköping började tankarna att rulla. Hur skulle jag kunna matcha detta med något som var betydligt mer intressant och mer spännande. Jag började att söka efter aktuella trender inom universitet och handelshögskolor internationellt som kunde fungera som en mer tidsenlig specialisering. Plötsligt tyckte jag mig se ett trendmönster som kunde innebära en lösning och detta trendmönster handlade om ett växande fokus på entreprenörskap i synnerhet i USA i termer av en tydlig ökning av antalet kurser i entreprenörskap inte bara på handelshögskolor utan också på tekniska högskolor, en tydlig ökning av antalet professurer i entreprenörskap, en klar ökning i antalet vetenskapliga tidskrifter med fokus på entreprenörskap, osv. När jag presenterade mitt förslag för projektstyrelsen att entreprenörskap skulle vara ett av profilområdena för den nya handelshögskolan vann det direkt acceptans. Inte någon tyckte att småföretagsekonomi skulle vara ett fokusområde.

Värt att notera är att vid den här tiden, alltså år 1992, så dominerade småföretagsforskningen över entreprenörskapsforskningen. En sökning på Google Scholar den 10 oktober 2019 visar att man för år 1992 får 11 % mer träffar för begreppet "small business" jämfört med begreppet "entrepreneurship". Först för år 2001 får man lika många träffar för begreppet "entrepreneurship" som för begreppet "small business".⁹ Man kan nog våga påstå att vi genom valet av entreprenörskap som fokusområde var entreprenöriella och förutseende på ett sätt som vi inte förstod då. 10-15 år senare kom Internationella Handelshögskolan i Jönköping att betraktas som den främsta forskningsmiljön inom entreprenörskap i Europa utanför Storbritannien.

En person som också hade direkt inflytande på vilka fokusområden som föreslogs i "affärsplanen" för den nya handelshögskolan var riksdagsledamoten och senare EU-kommissionären Anita Gradin. När jag presenterat vår vision sa hon "Jag skiter väl hur ni har det i Jönköping. Jag representerar Stockholm men om ni kan fokusera Europafrågor så har ni mitt stöd för Europa är viktigt". Följaktligen så föreslås det i "affärsplanen" att Europa skulle vara ett av fokusområdena för den planerade handelshögskolan.

⁹ Se Karlsson, C. & B. Hammarfelt (2019), David Audretsch – A Bibliometric Portrait of a Distinguished Entrepreneurship Scholar, in Lehman, E. & M. Keilbach (Eds.), *From Industrial Organization to Entrepreneurship – A Tribute to David B. Audretsch*, Springer, Cham, 177-192

Slutligen formulerades visionen för den nya handelshögskolan på följande sätt:

”Huvuduppgiften för den Internationella Handelshögskolan i Jönköping är att med tyngdpunkt inom ett begränsat antal profilområden bedriva ekonomisk forskning och utbildning av väl kvalificerade studenter. Verksamheten skall genomsyras av de fyra grundläggande perspektiven professionalism, internationalisering (med Europainriktning), integrerat arbetssätt och innovation/entreprenörskap. Forskningen och utbildningen skall vara av sådan kvalitet, att den vinner internationellt erkännande. Särskild vikt skall läggas vid att utbilda ledare och entreprenörer för mindre och medelstora företag och organisationer.”¹⁰

En fråga som jag ständigt brottades med under arbetet med ”affärsplanen” var hur vi skulle kunna presentera ett koncept som upplevdes som tillräckligt spännande och djärvt bland politikerna i Stockholm utan att det skulle upplevas som så ambitiöst att det uppfattades som omöjligt att genomföra i Jönköping. Resultatet blev att arbetet kom att karakteriseras av otaliga kompromisser och jag var mycket orolig för att vi inte lyckats finna de rätta kompromisserna. Den vision vi presenterade ligger ganska långt från den vision som Åke E. Andersson och jag presenterat i vår konsultrapport, men det var här vi hade hamnat efter att ha genomfört produktutvecklingsarbetet. Det var hit som litteraturstudierna, besöken vid utländska universitet och handelshögskolor, lobbyingkontakterna och inte minst projektstyrelsens synpunkter lett oss. Inte minst Per Risberg hade många synpunkter på vad som skulle prägla den nya handelshögskolan. Inte ens namnet från konsultrapporten var kvar. Nu skulle den nya handelshögskolan heta Jönköping International Business School. Tidigt i projektarbetet rådde osäkerhet om vi skulle använda ”Business School” eller ”School of Management”, men efter att ha rådfrågat Professor David Storey som vid den här tiden var verksam vid University of Warwick i Storbritannien så fick vi klara argument till varför vi skulle använda begreppet ”Business School”. Det korresponderade ju mycket bättre med den typ av näringsliv som fanns i Jönköpings län.

Landshövding Gösta Gunnarsson och jag överlämnade ”affärsplanen” och bakgrundsrapporten till utbildningsminister Per Unckel vid en uppvakning tidigt i januari 1993. Detta blev en mycket märklig upplevelse, eftersom vi blev mottagna som om vi gjort en utredning på hans uppdrag. När uppvakningen gick mot sitt slut frågade Per Unckel efter missivet. Jag visste ingenting om att man skulle ha ett missiv med sig vid en uppvakning och landshövdingen hade uppenbarligen inte heller tänkt på detta. Följden blev att landshövdingen fick skriva en kort text på tredje sidan i ”affärsplanen” och underteckna den, vilket fick bli vårt missiv.

4.3 Internationella forskarworkshops

Organiserandet av internationella forskarworkshops i Jönköping betraktades av projektstyrelsen som en högst väsentlig del i projektet. Dessa skulle (i) visa på ambitionerna att den kommande internationella handelshögskolan hade höga ambitioner i fråga om forsknings-

¹⁰ Den internationella handelshögskolan i Jönköping, Jönköping International Business School Foundation, Jönköping, s.1.

kvalitet, (ii) sätta Jönköping på den internationella forskarkartan inte minst inom profilområdet entreprenörskap och (iii) bidra till att skapa ett internationellt forskarnätverk till glädje för den nya internationella handelshögskolan när den väl etablerats. Att organisera dessa forskarworkshops föll på min lott och jag organiserade ett antal sådana workshops i Jönköping åren 1991-1994. Vissa organiserades med finansiellt stöd från Carl-Olof och Jenz Hamrins stiftelse respektive Saab Combitech.

Ambitionen var att dessa forskarworkshops skulle resultera i internationella vetenskapliga publikationer men på den punkten lyckades jag inte fullt ut. Tid och kraft räckte inte riktigt till men tre workshops dokumenterades på detta sätt:

Karlsson, C., B. Johannisson & D. Storey (Eds.), *Small Business Economics. International, National and Regional Perspectives*, 1993, Routledge, London

Batten, D.F. & C. Karlsson (Eds.), *Infrastructure and the Complexity of Economic Development*, 1996, Springer, Berlin

Storey, D.J. & C. Karlson (Eds.), Special Issue on Innovation and Entrepreneurship in Small and Medium-Sized Enterprises, *Small Business Economics*, Issue 1, Volume 10, 1998

Bland deltagarna i dessa workshops märks två personer som under åren kom att spela en mycket viktig roll för Internationella Handelshögskolans utveckling, nämligen Professor David Audretsch och Professor Roger R. Stough¹¹. Audretsch var under tidigt 1990-tal verksam vid Wissenschaftszentrum, Berlin och Stough vid School of Public Policy, George Mason University, Fairfax, VA. Båda kom senare att utses till hedersdoktorer vid Högskolan i Jönköping för sina insatser för Internationella Handelshögskolan.

4.4 Board of International Advisors

En prioriterad uppgift tidigt i projektet var att upprätta ett "board of international advisors". Inte minst Åke E. Andersson och Per Risberg betonade vikten av att projektet förstärktes på detta sätt. Syftet med detta var att ge projektet en internationell karta och ett bollplank att testa idéer mot. Jag befarade att detta skulle bli en svår uppgift för mig. Vi hade ju ingenting att visa upp förutom en ambitiös vision och ett nystartat projekt. Till min förvåning tackade alla tillfrågade ja och jag lyckades mycket lättare än jag trodde att rekrytera 12 professorer med inriktning på management i vid mening och nationalekonomi från bland annat University of California, Berkeley, University of Warwick (David Storey), Rotterdam School of Management, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Norges Handelshögskola, Bergen och Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Gruppen kompletterades med tre professorer från Harvard Business School rekryterade av Per Risberg. Idag vågar man knappast erkänna att alla 15 i gruppen var män!

Gruppen inbjöds till två möten per år i Jönköping för diskussioner med projektstyrelsen. Jag tror att dessa diskussioner bidrog till att skapa en trygghet i styrelsen om att projektet

¹¹ Professor Roger R. Stough avled sorgligt nog den 6 september 2019.

var på rätt väg. Trots att medlemmarna i gruppen inte kände varandra sedan tidigare så uppstod snabbt en mycket god stämning i gruppen som skapade ett mycket gott om än på vissa punkter kritiskt debattklimat. Vid ett par tillfällen bjöds de även in med fruar. Middagarna var vid flera av dessa möten var sponsrade av antingen näringslivet eller den offentliga sektorn i Jönköpings län.

5. Stiftelseprocessen

Hösten 1991 fick Sverige en ny borgerlig regering. I sin regeringsförklaring så deklarerade statsminister Bildt bland annat att ett antal högre utbildningsanstalter snarast skulle överföras i stiftelseform. Vi i projektet noterade detta men tog för givet att detta var något för universiteten och de tekniska högskolorna och diskuterade inte den möjliga potentialen i regeringsdeklarationen. Senare under hösten hörde vår lobbyingkonsult en intervju med utbildningsminister Per Unckel, där denna beklagade sig över det klena intresset bland universitet och högskolor att få den frihet som en övergång till stiftelseform skulle innebära. Vår lobbyingkonsult meddelade oss detta och då slog det oss att här hade vi kanske en öppning för vårt projekt. Landshövding Gösta Gunnarsson ordnade tid för en uppvaktning av utbildningsministern. Tidigt i januari åkte han och jag till Stockholm för en uppvaktning av utbildningsministern. Uppvakningen kan sammanfattas som så, att vi sa till Unckel att om vi får pengar till att starta en internationell handelshögskola i Jönköping så lovade vi att leverera en stiftelsehögskola till honom. Hur vi skulle klara den leveransen hade vi aldrig diskuterat utöver att Åke E. Andersson och jag i konsultrapporten hade förslagit att den internationella handelshögskolan i sin mest ambitiösa form skulle vara organiserad som en stiftelse.

Inriktningen på arbetet i projektet blev nu tanken att den internationella handelshögskolan i Jönköping skulle drivas i stiftelseform. Tanken att den befintliga högskolan i Jönköping skulle omvandlas till stiftelse fanns inte i sinnevärlden för någon utom för en person – den dåvarande rektorn för högskolan i Jönköping. När han förstod att det inte var tänkt att högskolan i Jönköping skulle ingå gick han i taket och hotade att sänka hela högskoleprojektet om inte en stiftelsebildning skulle omfatta hela högskolan i Jönköping. Plötsligt stod projektstyrelsen inför sin stora kris. Två styrelseledamöter med stor förhandlingsvana – direktörerna Per Risberg och Stig Fredriksson – fick uppdraget att förhandla med rektorn. Trots en lång nattmangling lyckades de inte rubba honom en millimeter så projektstyrelsen tvingades att acceptera att det var högskolan i Jönköping som skulle omvandlas till stiftelse.

Vi stod nu plötsligt inför en strategisk situation som var helt annorlunda jämfört med de diskussioner vi fört med utbildningsminister Unckel vid uppvakningen. Skulle regeringen verkligen kunna acceptera att en liten regional högskola skulle omvandlas till en stiftelse? Det stod nu klart att både KTH och Chalmers anmält intresse för att bli stiftelsehögskolor. Umeå Universitet hade hoppat av sedan rektorn där förstått att det inte handlade om att få ett så stort stiftelsekapital att han kunde driva universitetet på kapitalavkastningen.

Nu hade styrelsen för Högskolan i Jönköping och dess rektor blivit mycket mer centrala aktörer i processen. Problemet var bara att projektstiftelsens styrelse efter rektors agerande kände stor osäkerhet om var de hade högskolans rektor och dess styrelse. För att säkra bättre insyn och att högskolans styrelse var korrekt informerad om handelshögskoleprojektets läge, utveckling och ambitioner beslutade projektstyrelsen att verka för att jag som projektledare blev adjungerad till högskolans styrelse. Rektor totalvägrade men politikerna som var i majoritet i högskolestyrelsen och som starkt månade om handelshögskoleprojektet körde emellertid över rektor och jag blev ständigt adjungerad till högskolestyrelsen. Projektstyrelsens misstänksamhet mot högskolans rektor besannades på flera sammanträden och jag fick anledning att på flera punkter korrigera hans rapportering kring handelshögskoleprojektet.

Nu gällde det att skaffa både hängslen och livrem. Vi hade förstått att Centerpartiet var måttligt intresserade av detta med omvandling av högre utbildningsanstalter till stiftelser. Här hade vi vår angreppspunkt. Landshövding Gösta Gunnarsson, som hade sin bakgrund i Centerpartiet som chef för dess riksdagskansli fram till den borgerliga regeringen tillträdde 1976 och därefter som statssekreterare fram till 1982, utnyttjade sina kontakter inom sitt gamla parti och vi startade en diskussion med Centerpartiets statssekreterare i samordningskansliet hos statsministern. Dessa diskussioner resulterade i att Centerpartiet intog positionen att om högre utbildningsenheter skulle omvandlas till stiftelseform så skulle omvandlingen omfatta en stor enhet och en liten högskola för att se var en stiftelseomvandling fungerade bäst. Poängen var att ingen annan liten högskola hade visat intresse, så under den efterföljande processen satt Jönköping ensam på parkett och kunde studera kampen mellan KTH och Chalmers. Att det skulle ske en omvandling till stiftelser av ett par högre utbildningsenheter var vi övertygade om med tanke på vilken vikt moderaterna tillmätte en sådan omvandling. Om ingen omvandling hade kommit till stånd hade det varit en stor prestigeförlust för moderaterna.

I maj 1993 genomfördes en hearing i utbildningsutskottet kring stiftelsefrågan, där olika företrädare för den högre utbildningen fick ge sin syn på frågan. I juni 1993 gav riksdagen regeringen ett bemyndigande att omvandla två högre utbildningsenheter till stiftelseform och i september 1993 beslutade regeringen att Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg och Högskolan i Jönköping skulle omvandlas till stiftelser.

6. Uppstartsprocessen

När det på våren/försommaren 1993 stod klart att Högskolan i Jönköping skulle omvandlas till en stiftelsehögskola och att regeringen skulle tillföra medel för att starta Internationella Handelshögskolan så framstod det snart klart för projektstiftelsen att det skulle bli dess uppgift att svara för förberedelserna för uppstarten. Detta byggde inte på något uppdrag från regeringen eller från Högskolan i Jönköping. Man kan säga att regeringen inte tänkt på problemet eller att den förutsatt att projektstiftelsen skulle ta ansvaret. Högskolan i Jönköping var vid den här tiden inte operativ efter att högskolans rektor oväntat sagt upp sig. Vikarierande rektor blev prefekten för högskolans ekonominstitution, Agne Boeryd. Det

saknades inom högskolan fria personella resurser och inte minst ekonomiska resurser för uppstartsuppdraget.

Alltså föll uppstartsuppdraget på projektstyrelsen som tog sig an uppdraget med den entreprenörsanda som präglat dess arbete från starten. Visserligen var den ursprungliga kampanjkassan nu tom, men i en snabb kampanj samlades ytterligare nära tre miljoner kronor från näringslivet och den offentliga sektorn i länet in. Detta belopp var emellertid otillräckligt för att finansiera uppstartsarbetet. Som tur var ur projektets synvinkel rådde ekonomisk kris i Sverige med en hög arbetslöshet generellt men i synnerhet bland nyutbildade akademiker. Länsarbetsnämnden i Jönköpings län var emellertid beredd att finansiera ett flertal beredskapsarbeten, vilket gjorde det möjligt att bemanna en kampanjorganisation. Flera av dem som blev anställda på detta sätt fick sedan fast jobb på den nystartade handelshögskolan. Kampanjlokaler förhyrdes i Ansvarhuset vid Östra Torget i Jönköping.



Ansvarhuset, Östra torget

Projektstyrelsen uppdrog åt mig att leda uppstartsarbetet. Tilldelningen av uppdraget föregicks inte av några intervjuer eller kontroller av om jag var lämplig för uppdraget, om jag hade den nödvändiga kunskapen och erfarenheten eller om hur jag såg på uppdraget och hur jag tänkte gå till väga. I efterhand upplever jag detta som högst märkligt. Att jag klarat att utveckla en ”affärsplan” och driva en lobbyingkampanj var ju verkligen ingen garanti för att jag kunde starta upp en ny handelshögskola. Märkligt nog har jag inte något minne av att jag själv tvekade inför att ta på mig detta uppdrag, vilket jag så här i efterhand borde ha gjort kan man tycka.

Efter att ha penetrerat uppdraget närmare var det klart att jag behövde arbeta på många fronter parallellt inkluderande (i) att göra varumärket känt och attraktivt på studentmarknaden, (ii) att rekrytera akademisk personal på hög nivå för att säkra utbildningskvalitet och för att få igång forskningen, (iii) att utveckla ett program för en ny ekonomutbildning med tillhörande kursplaner, (iv) att stimulera arbetet med att skaffa partnerhögskolor och partneruniversitet till vilka de kommande studenterna kunde åka för utlandsstudier, (v) att säkra rekryteringen av fadderföretag, (vi) att säkra tillgången till lokaler för den nya handelshögskolan, (vii) att arbeta med den organisatoriska utformningen av den nya stiftelsehögskolan i Jönköping och (viii) att delta i diskussioner om rekrytering av rektor till den nya stiftelsehögskolan i Jönköping.

6.1 Etablering av varumärket

På en kafferast på ekonomiinstitutionen på Högskolan i Jönköping strax efter det slutgiltiga regeringsbeslutet i september tog den unge Niklas Stenwreth, som arbetade som assistent i företagsekonomi med inriktning på marknadsföring, till orda med mycket stor entusiasm och sade ”Nu måste vi göra en marknadsundersökning, utveckla en marknadsplan, producera marknadsföringsmaterial, rekrytera personal för marknadsföring och sedan börja marknadsföra”. I detta läge tackade jag min lyckliga stjärna att jag genom min reserv- och stabsofficer och min tjänstgöring som specialist på militär logistik fått en omfattande träning i att bedöma tidsförhållanden. Mitt svar till Niklas blev alltså ”bäste Niklas, om vi skulle följa läroboksmodellen skulle vi inte hinna rekrytera en enda student innan ansökningstiden går ut den 15 april. Vi måste göra allt det du föreslår parallellt. Vi måste jobba efter principen ’concurrent engineering’.”



Bakre raden fr v Mats Dahlin, Leif Andréll, Niklas Stenwreth, Kristian Ördell,
Urban Wigert Främre raden fr v Katarina Andersson, Katarina Harryson,
Joakim Falkäng, Gunnel Davidsson, Ingegerd Berghäll, Safina-Desiré Chouhan

Det blev också efter den principen som vi arbetade. Bland annat tack vare de beredskapsarbeten som länsarbetsnämnden ställde till förfogande kunde jag rekrytera ett gäng högt motiverade nyutbildade akademiker¹² för att arbeta i marknadsföringskampanjen och etableringen av varumärket Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Trots att vi från början i princip saknade marknadsföringsmaterial och närmare kännedom om vår målgrupp började vi direkt att sända ut våra marknadsförare till gymnasieskolor med teoretiska linjer i hela landet från Ystad i syd till Kiruna i norr och senare också till de utbildningsmässor som anordnades runt om i landet. I brist på marknadsföringsmaterial så fick de inledningsvis koncentrera sig på att sälja visionen om den internationella handelshögskolan i Jönköping representerad av vår fantastiska logotype och så som den beskrevs i ”affärsplanen”. De blev väl mottagna överallt och många gymnasister visade intresse och överöste våra marknadsförare med frågor för vilka de inledningsvis i de flesta fall saknade svar.

¹² I denna grupp ingick Katarina Andersson (Stenwreth), Safina-Desiré Chouhan, Joakim Falkäng, Daniel Gunnarsson, Katarina Harryson (Blåman), Mats Jacobsson, Niklas Stenwreth, Urban Wigert och Kristian Ördell med vår sekreterare Gunnel Davidsson som fast punkt på hemmaplan.

Frågorna nedtecknades och när de väl var tillbaka på kontoret så utarbetades svar till dessa frågor och en FAQ-pärm utvecklades dynamiskt som de som åkte ut kunde ha med sig på sina besök. På detta sätt säkrade vi att alla som ställde en viss fråga fick samma svar. Arbetet koordinerades genom att alla som arbetade med marknadsföringen, men även de som arbetade med rekryteringen av fadderföretag, träffades varje fredag kl. 15.00 över en kopp kaffe där vi försökte klara ut alla kvarstående oklara frågor, dela med oss av de erfarenheter som gjorts under den gångna veckan och att informera om hur uppstartsarbetet fortlöpte i stort.

Parallellt med att vi sände ut medarbetare för att informera om den nya internationella handelshögskolan påbörjade andra medarbetare en större enkätstudie för att skaffa bättre kunskap om vår specifika målgrupp. Vi använde en kalibrerad enkät, nämligen den som Institutet för Framtidsstudier använde i sina studier av gymnasisters värderingar, men vi kompletterade också med ett antal egna specifika frågor. För att distribuera enkäten kontaktade vi samhällskunskapslärare i hela landet och bad dem att dela ut dem bland sina elever och sedan sända tillbaka de ifyllda enkäterna till oss. Det här sättet att få in svar på vår enkät fungerade långt över förväntan. Många samhällskunskapslärare tog tydligen chansen att i samband med att de delade ut enkäterna föra diskussioner med sina gymnasister om enkäter och de problem som är förknippade med att göra och tolka enkäter. När enkätsvaren kom in till Jönköping lät vi sammanställa och analysera svaren och ja, där fanns den, vår speciella målgrupp. Sammanfattningsvis kan sägas att de i vår målgrupp kom från mer välutbildade och mer internationellt inriktade familjer inklusive de där någon av eller båda föräldrarna arbetat utomlands någon period och ibland hade hela familjen levt utomlands. De i vår målgrupp var också mer positiva till invandrare och positiva till att flytta från hemorten för studier. Likaså var de tydligt intresserade av att göra en del av sina studier i utlandet som utbytesstudenter.

Allteftersom vi byggde upp ökade kunskaper genom våra besök på gymnasier och utbildningsmässor blev resultaten från vår enkätstudie mer tydliga. Samtidigt utvecklades programmet för den nya ekonomutbildningen vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Med dessa två grundstenar blev det successivt möjligt att producera nytt marknadsföringsmaterial med ett allt rikare innehåll inklusive marknadsföringstillbehör som roll-ups. Någon explicit marknadsföringsplan skrevs aldrig ner. Marknadsföringsplanen var i stället implicit, levande och dynamisk och bestod i stället av grova riktlinjer som korrigerades efterhand som marknadsföringsprocessen fortskred. Det betydde också att det fanns en stor öppenhet när nya oväntade möjligheter yppade sig. Vad gäller målet för marknadsföringskampanjen så var det hela tiden tydligt. Vi skulle säkra att ett tillräckligt antal gymnasister sökte till den nya ekonomutbildningen i Jönköping.

Så kom den 15 april 1994. Från och med den dagen var spänningen olidlig, men så kom ansökningssiffrorna och lättnaden var enorm. Vi hade fixat det! Som tack för det fantastiska arbete som all personal, inklusive de som arbetat med fadderföretagsrekryteringen gjort, tog jag initiativet till att alla bjöds på en weekendresa till Amsterdam där vi kunde umgås under mindre stressade förhållanden och dela med oss av våra erfarenheter från kampanjarbetet.

6.2 Rekrytering av akademisk personal

Med undantag för juridikprofessorn Carl-Martin Roos så saknades vid ekonomiinstitutionen på den gamla högskolan i Jönköping personal på högre akademisk nivå. Det blev mitt uppdrag att påbörja rekryteringen av sådan personal. Jag började direkt efter regeringens beslut i september 1993. Den förste jag ringde var Per Davidsson som vid den tiden var docent i företagsekonomi vid Umeå Universitet och Sveriges klart mest lysande forskare inom entreprenörskap. Jag sa direkt till Per att nu är det dags att komma till Jönköping. Då svarade han ”varför ringde du inte för en vecka sedan?”. Varför säger du så sa jag. ”Jag köpte ny villa i Umeå för en vecka sedan” svarade Per. Mitt svar kom direkt ”sälj den, köp en ny villa i Jönköping och gör du en förlust så betalar jag mellanskillnaden”. Så gjorde Per. Han sålde sin villa i Umeå, köpte en ny villa i Jönköping och flyttade till Jönköping med sin familj efter att han fått ett formellt anställningskontrakt som docent i Jönköping. Jag hade också i diskussionerna med honom också gjort klart att när han väl var anställd på Internationella Handelshögskolan Jönköping så skulle han, när han kommit tillräckligt långt i sin forskning, begära att bli internt befördrad till professor och genomgå en sedvanlig utvärdering. I och med avtalet med Per Davidsson hade jag gjort min mest strategiska rekrytering.

Strax efter att jag rekryterat Per Davidsson inträffade något mycket intressant. Sju (!) väl-etablerade svenska professorer i företagsekonomi hörde av sig som en grupp och ville komma och få arbeta på den nya handelshögskolan i Jönköping. Nu förstod vi att vi räknades som en riktig akademisk spelare. Vi bjöd in samtliga till en middag i Jönköping. Naturligtvis inte med syftet att anställa dem. Om vi anställt dem som grupp hade de ju direkt tagit makten över den nya handelshögskolan. Vi gjorde detta för att skapa relationer till dem med avsikt att senare spräcka gruppen och rekrytera någon eller några få ur gruppen.

Vid rekrytering till lärar- och forskartjänster med krav på doktorsexamen inom akademien är regeln att fakulteten är inblandad för att säkra att det sker en kvalitetskontroll genom att det utses oberoende sakkunniga för att granska de sökande. Detta för att det skall vara möjligt att objektivt rangordna de sökande efter vetenskapliga och andra meriter så att normalt den mest meriterade blir anställd. Problemet för oss var att det i Jönköping inte fanns någon fakultet. Vid tjänstetillsättningar vid den gamla högskolan i Jönköping hade man varit hänvisad till fakulteten vid Universitetet i Linköping. Med tanke på att akademiska tjänstetillsättningar ofta tar mycket lång tid och att tillsättningstiden i en del fall förlängs genom att de sökande som inte föreslagits till den aktuella tjänsten har möjlighet att överklaga. Vi ville absolut inte hamna i några långdragna akademiska tillsättningsprocesser. Vi ville ha de första professorerna på plats när den nya internationella handelshögskolan öppnade sina dörrar efter sommaren 1994.

Vi kom på den i vårt tycke geniale idén att vårt ”board of international advisors” som enbart bestod av mycket högt kvalificerade och väl ansedda professorer skulle fungera som vår tillfälliga fakultet. Vid ett möte i Jönköping framgick det emellertid tydligt och till vår besvikelse att de inte var beredda att också ta på sig denna uppgift. Tiden började nu bli

knapp för att finna någon alternativ lösning och resultatet blev att jag fick fungera som fakultet och söka ut, förhandla med och träffa avtal med de första professorerna.¹³ Detta var en praktisk och entreprenöriell lösning som i efterhand kan förefalla märklig. Jag var ju själv inte professor vid denna tid och det var först våren 1994 som jag blev utnämnd till oavlönad docent i regional planering vid KTH i Stockholm. Vi får väl säga att nöden inte hade någon lag.

Jag återvände nu till den grupp professorer i företagsekonomi som hösten 1993 uttryckt intresse för att jobba i Jönköping och fastnade för Professor Leif Melin i Linköping. Jag hade en känsla av att hans profil och hans driv skulle passa i Jönköping så jag kontaktade honom. Denna kontakt ledde till rad telefonsamtal men till sist hade jag så långt det var möjligt försökt besvara hans frågor och vi kom överens om att han skulle börja arbeta som professor i företagsekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Nästa rekrytering blev Börje Johansson som vid den här tiden var verksam som professor vid KTH i Stockholm. Honom kände jag sedan tidigt sjuttital i Göteborg och vi kom att arbeta nära tillsammans från att han i början av 80-talet ett tag bodde i och var verksam som gästprofessor vid Högskolan i Karlstad. Vi sökte forskningsmedel tillsammans och fick bland annat ett mycket stort forskningsanslag från Riksbankens Jubileumsfond. Detta och andra anslag gjorde det möjligt för mig att köpa mig fri från min undervisning vid Högskolan i Karlstad och med Börje Johansson som handledare skriva avhandlingen i den forskarutbildning i nationalekonomi som jag påbörjat redan 1971. Från mitten av 1980-talet samförfattade vi ett antal artiklar och böcker.

Börje Johansson motsvarade på flera sätt idealbilden av en professor att rekrytera till internationella handelshögskolan. Bra forskare, duktig lärare och handledare, hårt arbetande, internationell erfarenhet från bland annat Australien och Österrike, stort internationellt nätverk, erkänd internationellt bland annat som president för European Regional Science Association (ERSA)¹⁴ i början av 90-talet och inte minst en bra person som man kunde lita på. Jag kände alltså ingen tvekan när jag kontaktade Börje Johansson och frågade om han var intresserad av att komma och bli professor vid den nya internationella handelshögskolan i Jönköping och det var han.¹⁵ Bakom rekryteringen av Börje Johansson låg också tanken att han och jag som arbetade bra i par nog skulle kunna bygga upp en högkvalitativ forskningsmiljö och forskarutbildning inom vårt specialområde regionalekonomi vid den nya handelshögskolan. Denna tanke kom att besannas och ett drygt decennium senare betraktades den regionalekonomiska forskningsmiljön som den främsta i Europa norr om Nederländerna. Vid den här tiden hade också denna forskningsmiljö förstärkts med Professor Åke E. Andersson.

Det betonades i "affärsplanen" att den internationella handelshögskolan i Jönköping skulle ha Europa som ett av sina profilområden och för att förverkliga detta behövdes en professor i statsvetenskap. Mina blickar vändes då mot Benny Hjern som vid den aktuella tidpunkten

¹³ Själva det tekniska avtalsskrivandet sköttes av den administrative chefen vid Högskolan i Jönköping.

¹⁴ Intressant nog fick jag äran att inneha detta uppdrag under perioden 2009-2013.

¹⁵ Han var välbekant med projektet eftersom han varit suppleant till Åke E. Andersson i projektstyrelsen.

var professor vid Umeå Universitet där han innehade en personlig professur finansierad av samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Jag kände honom inte närmare men vi hade träffats ett antal gånger under åren i olika sammanhang. Detta var tänkt att bli ett verkligt kap på så sätt att den personliga professuren med tillhörande finansiering flyttades till Jönköping. Vi skulle alltså kunna få en professor gratis med undantag för att vi skulle betala flyttkostnaden. Jag kontaktade Benny Hjern. Det visade sig att han var intresserad att komma till Jönköping och vi kom snabbt överens. Nu gick emellertid plötsligt något snett. Jag kontaktade den administrativa chefen vid Högskolan i Jönköping för att ordna de formella detaljerna och jag klargjorde att Benny Hjern gått med på att flytta sin personliga professur till Jönköping. I efterhand visade det sig att det enda som flyttades var de forskningsanslag utöver finansieringen av professuren som Benny Hjern hade vid Umeå Universitet. Varför det gick snett blev aldrig klarlagt. Det är fullt möjligt att jag på något sätt varit oklar i mina anvisningar men det är också fullt möjligt att den administrativa chefen missförstod mina anvisningar.

Med rekryteringen av Benny Hjern var min roll som fakultet avslutad.

Det skedde också viss annan rekrytering som sköttes helt av prefekten på ekonomiinstitutionen Agne Boeryd. Bland annat annonserades en tjänst ut som koordinator för den språkutbildning som ingick obligatoriskt i den nya ekonomutbildningen. En som sökte den var min hustru och det var också hon som fick den tjänsten men jag vill kraftigt betona att i den rekryteringen var jag inte involverad i utan den sköttes helt av prefekten Agne Boeryd. Eftersom min hustru var lärare i tyska så föll det trots allt på min lott att rekrytera en lärare i affärsfranska som var beredd att jobba deltid på den nya handelshögskolan. Tilläggas kan att det vid Högskolan i Jönköping vid denna tid inte bedrevs någon undervisning i franska. Något senare dyker det upp en kvinna från Norrköping och säger att hon vill undervisa i affärsfranska vid den nya handelshögskolan. När jag förklarade att vi redan löst detta sade ”har ni anställt NN”? Ja sade jag. Då visse jag att jag rekryterat rätt person. Undervisningen i affärsengelska sköttes det första året med lärare från Lärarhögskolan i Jönköping men därefter anställdes egna lärare även i affärsengelska.

6.3 Utbildningsplan för den nya ekonomutbildningen

En viktig uppgift var utvecklandet av en utbildningsplan för den nya ekonomutbildning som skulle starta hösten 1994 och som skulle ges på engelska. Några av de befintliga ekonomilärarna vid den befintliga ekonomiinstitutionen reagerade mycket starkt och vill jag säga med rätta på att de från och med hösten skulle undervisa på engelska. De var ju faktiskt inte anställda under förutsättningen att de också skulle undervisa på engelska. Någon försvann relativt snabbt men där var nog också hälsoskäl inblandade. I övrigt startade operation övertalning där vi förklarade att under ett par år skulle årskurs två och tre på de program som startat tidigare rulla vidare och dessutom undantogs av förklarliga skäl vissa kurser i redovisning och juridik. Dataekonomiska programmet rullade så vitt jag vet vidare med svenska som undervisningsspråk. Samtidigt var det så att alla var införstådda med att engelska som undervisningsspråk var nödvändigt om vi skulle kunna få in utbytesstudenter från utlandet.

En intressant sak som inträffade när det blev allmänt känt att den nya handelshögskolan i Jönköping planerade att ge ett ekonomiprogram på engelska var att Sveriges Radio hörde av sig och bjöd in mig till en radiodebatt i Stockholm med Svenska Akademiens dåvarande ständige sekreterare Sture Allén. Jag flög till Stockholm och under debatten i Radiohuset visade sig att Sture Allén var allt annat än förtjust i att det i Sverige skulle bedrivas akademisk utbildning på något annat språk än svenska. Han var helt oemottaglig för argument och tyckte nog i grunden att de utländska studenter som kom till Sverige för att studera borde lära sig svenska först. Internationellt studentutbyte var inget som var prioriterat för honom.

När det gällde att utveckla en utbildningsplan för den nya ekonomutbildningen och tillhörande kursplaner så slapp jag att dra hela lasset. På ekonomiinstitutionen i Jönköping fanns universitetslektor Magnus Holmström och han åtog med stor energi och kraft att leda denna process. Min medverkan inskränktes i stora drag till att jag deltog i ett par internat där vi drog upp de allmänna riktlinjerna. Även flera andra lärare deltog med stort intresse i denna process. Prefekt Agne Boeryd tillsåg på sedvanligt effektivt sätt att utbildnings- och kursplaner blev på vederbörligt sätt fastställda.

6.4 Rekrytering av partnerhögskolor och partneruniversitet

En oerhört kritisk fråga var rekryteringen av partnerhögskolor och partneruniversitet för studentutbyte. I vår marknadsföring hade vi lovat de studenter som valde den nya internationella handelshögskolan i Jönköping att de inte bara skulle kunna studera en termin utomlands utan två(!). På hösten 1993 var situationen extremt besvärlig. Ekonomiinstitutionens utländska partners kunde lätt räknas på ena handens fingrar. Jag är osäker om ens alla handens fingrar behövdes.

Även på den här punkten hade jag tur och slapp dra lasset. På ekonomiinstitutionen fanns som tur var Johan Wiklund och Johan Thor som med stark motivation och stort intresse startade en mycket aktiv rekryteringskampanj som av naturliga skäl inte var avslutad när de nya studenterna startade hösten 1994. När det emellertid var dags för dem att påbörja utlandsstudier hösten 1996 så kunde alla studenter som ville erbjudas en studieplats i utlandet.

Det fanns emellertid ett allvarligt problem. Många av de partnerinstitutioner som fanns och som dels rekryterats via Erasmunätverk, dels vid direkta avtal, höll inte tillräcklig kvalitet. Där ingick exempelvis högskolor i Nederländerna som bedrev yrkesutbildning i mer gymnasial form med ett mycket stort antal undervisningstimmar per vecka. Det visade sig också att när utbytesstudenter från dessa högskolor kom till Jönköping så hade flera av dem svårt att klara akademiska studier. Ändamålet fick emellertid helga medlen. Kvantitet var viktigare än kvalitet. Det var ingen lätt uppgift för Johan och Johan, som kom från en liten okänd högskola, att komma in i det akademiska studentutbytets finrum. Längre fram när JIBS började bli lite mer känt påbörjades och genomfördes ett målmedvetet och framgångsrikt arbete med att arbeta upp kvaliteten på de partneruniversitet som JIBS hade studentutbyte med. Själv hade jag förmånen att få "coacha" den processen under åren 1994-2000.

6.5 Rekrytering av fadderföretag

I den ”affärsplan” som jag skrev betonade jag att den nya ekonomutbildningen vid den internationella handelshögskolan i Jönköping bland annat skulle karakteriseras av ’praktisk problemanknytning’, vilket implicerade att utbildningen skulle bedrivas i nära samarbete med såväl privat näringsliv som offentlig sektor och att utbildningen skulle ha en stark problemanknytning. Ett av de medel som jag föreslog för att detta mål skulle uppnås var att alla studenter under de två första åren av ekonomutbildningen skulle ha ett fadderföretag, där de fick möjligheter att studera hur de frågor de studerar teoretiskt skulle hanteras i praktisk verksamhet. Rent praktiskt var detta tänkt att fungera som så att studenterna skulle indelas i små grupper och att varje grupp skulle tilldelas ett fadderföretag och att de för varje ämneskurs under de två första åren skulle besöka sitt fadderföretag och studera hur exempelvis marknadsföringen var organiserad och bedrevs vid fadderföretaget.

Jag hade emellertid djupare motiv än praktisk problemorientering när jag lanserade förslaget om fadderföretag. En första utgångspunkt var att vi hade att räkna med att bara en begränsad del av studenterna kunde förväntas komma från företagarfamiljer och därmed ha närmare insikter i vad företagande innebar. Många kunde förväntas komma från familjer där kanske t.o.m. båda föräldrarna arbetade i offentlig sektor och även om föräldrarna arbetade i privat sektor var det inte säkert att någon mer omfattande kunskap om hur privata företag fungerar överfördes till barnen. Den viktigaste utgångspunkten var emellertid att det var djup ekonomisk kris i Sverige under det tidiga 1990-talet och att det var fullt möjligt att många av de studenter som kom kanske aldrig ens haft ett sommarjobb eller några extraknäck på kvällar och helger.

Eftersom vi starkt betonat detta med fadderföretag så var det kritiskt att vi fram till starten hösten 1994 kunde rekrytera tillräckligt många fadderföretag. Även här kom jag undan med andan i förskräckelse eftersom vi hade turen att rekrytera Mats Dahlin med Ingegerd Berghäll som assistent med stöd av Länsarbetsnämnden. De var både lite äldre än de som arbetade i marknadsföringsteamet och Mats hade en flerårig näringslivserfarenhet och kände mycket väl till hur småländska företagare resonerade. Mats och Ingegerd lyckades med att sälja fadderföretagstanken till mer än tillräckligt många företag i länet så att alla de studenter som påbörjade sin ekonomutbildning hösten 1994 kunde få ett fadderföretag att arbeta med. En helt fantastisk prestation.

6.6 Lokalfrågan

Redan under 1992 eller möjligen tidigt 1993 togs frågan om behovet av utökade högskolelokaler upp av den dåvarande rektorn för Högskolan i Jönköping. Att frågan togs upp berodde tveklöst på det pågående handelshögskoleprojektet men också på en önskan från rektor att samla all högskoleutbildning på en plats i Jönköping. Vid den här tiden bedrevs lärarutbildningen i lokaler vid Västra Torget i Jönköping där även rektors kansli och högskolans administration var lokaliserade. Ekonomi- och ingenjörsutbildningarna bedrevs i lokaler i anslutning till Erik Dahlbergsgymnasiet på Öster i Jönköping. Rektorns önskemål var att allt skulle samlas i lokaler vid Västra Torget i Jönköping. Detta var emellertid helt emot vad Jönköpings kommun ville eftersom en utbyggnad i anslutning till

lärarutbildningen skulle kräva att man utnyttjade de befintliga parkeringsplatserna i anslutning till Västra Torget och inte osannolikt även behövde ta en del av torget i anspråk. Vad rektorn inte förstod var att Västra Torget i princip var helig mark i Jönköping med sina stora och unika lördagsmarknader.

Högskolans dåvarande rektor var inte särskilt lyhörd till önskemålen i Jönköpings kommun när han tog initiativ till en arkitekttävling som även innefattade Västra torget. Två möjliga platser för byggande angavs: i anslutning till den befintliga lärarutbildningen vid Västra torget och Munksjöparken. När detta blev känt i Jönköping blev jag kontaktad av Gustaf Hållen som var arkitekt och ägare till Arkitekthuset i Jönköping. Han var mycket upprörd eftersom arkitekttävlingen satte käppar i hjulen för de 55+-boenden som han var involverad i planeringen av och som skulle ligga i nära anslutning till Västra torget nordväst om Pingstkyrkan. ”Varför satsar ni inte på JMW-tomten, som ju är tom?” sa han. JMW står för Jönköpings mekaniska verkstad och på tomten låg en stor tom industrilokal som inrymt Scanpump. Gustaf Hållen och Arkitekthuset gjorde även principritningar som visade hur den stora industrilokalen kunde byggas om för att rymma högskoleverksamhet. Inom parentes så var de skisser de presenterade mycket spännande. I och med Gustaf Hållens ögonöppnare kom nu efterhand fokus bli, att det var på JMW-tomten som det skulle byggas för högskolan. Tomten ägdes vid denna tidpunkt av fastighetsbolaget Klöver. I detta läge kändes den pågående arkitekttävlingen bra eftersom den gav intrycket av att det från högskolans sida inte fanns något intresse för JMW-tomten. Detta kunde möjligen öppna upp för att de var beredda att sälja JMW-tomten till ett lägre pris. Till följd av den ekonomiska krisen i början av 90-talet hade ju alla fastighetsbolag dåliga affärer.

Så en dag var arkitekttävlingen över och efter ett tag utsågs en vinnare – ett förslag till byggnation i Munksjöparken. Det vinnande arkitektkontoret blev först mycket glada och sedan ytterst upprörda när de förstod att deras vinnande förslag aldrig skulle förverkligas. Det var naturligtvis oetiskt att starta en arkitekttävling på så lösa boliner och jag var mycket glad över att inte ha medverkat i något beslutsfattande. Inför starten av Internationella Handelshögskolan i Jönköping så förhyrde Högskolan i Jönköping lokaler i Ansvarhuset på öster i Jönköping. Lokaler för Internationella Handelshögskolan, Ingenjörshögskolan, rektors kansli kom att byggas på JMW-tomten med inflyttning efter sommaren 1997 men i detta var jag inte inblandad utöver med att jag var med i en grupp som bedömde de olika byggnadsförslagen för Internationella Handelshögskolan.

6.7 Stiftelsehögskolans organisatoriska utformning

Utan att jag riktigt vet hur det gick till så kom jag att biträda den organisationskommitté med Per Risberg som hade till uppgift att omvandla Högskolan i Jönköping till en stiftelsehögskola i dess arbete. En uppgift som hamnade på mitt bord var att utforma organisationen för den nya stiftelsehögskolan. Initialt så förde man från utbildningsdepartementets sida olika resonemang om vad som skulle ingå i den nya stiftelsehögskolan. Skulle det vara den nya handelshögskolan, skulle det vara den nya handelshögskolan tillsammans

med ingenjörsutbildningarna eller skulle man låta all verksamhet ingå? Som bekant stannade de för att låta all befintlig verksamhet ingå.

Det kan inledningsvis vara viktigt att understryka att en stiftelse är en självvägande organisation och därmed saknar några externa intressenter som fungerar som principal och som granskar hur en stiftelsestyrelse sköter sitt uppdrag. Vi kan säga att en stiftelsestyrelse är både principal och agent. Visserligen utövar länsstyrelserna tillsyn över stiftelser men denna tillsyn kan på intet sätt jämföras med den tillsyn som aktieägarna i ett aktiebolag utövar. Kanske är detta ett mindre problem i stiftelser som enbart är satta att förvalta ett kapital, eftersom de är under tillsyn av skattemyndigheten i de fall de vill uppnå skattefrihet. Rörelsedrivande stiftelser som Stiftelsehögskolan i Jönköping kom att bli är en helt annan sak. I grunden är ju stiftelser ej avsedda att vara rörelsedrivande.

Jag vet inte om den borgerliga regering som tillträdde 1991 och som i sin regeringsförklaring deklarerade att ett antal högre utbildningsinstitutioner snarast skulle överföras till stiftelseform över huvud taget reflekterat över vilka problem som stiftelseformen medför när det gäller maktbalans och maktkontroll. Vi som var engagerade i uppstartsarbetet fick brottas med detta problem och hade i princip händerna bakbundna genom stiftelselagstiftningen och, skulle det visa sig, av ledningen i utbildningsdepartementet.

Mitt ena fokus var att skapa en så decentraliserad organisation som möjligt eftersom decentraliserade organisationer är effektivare och mer innovativa och entreprenöriella än centraliserade organisationer. Min grundlösning blev en stiftelsehögskola där verksamheten bedrevs i fyra självständiga aktiebolag – tre utbildnings- och forskningsbolag (Internationella Handelshögskolan i Jönköping AB, Ingenjörshögskolan AB och Lärarhögskolan AB) och ett servicebolag – Högskoleservice AB – som samlade de servicefunktioner som kunde outsourcas och konkurrensutsättas.¹⁶ Mitt förslag till lösning utgick alltså från den ”school”-modell som är så vanlig och så framgångsrik vid universitet inte minst i USA.

Själva stiftelseadministrationen skulle hållas på ett minimum och Stiftelsehögskolans rektor tänktes överlämna det operativa ansvaret till bolagscheferna och främst koncentrera sig på att representera stiftelsehögskolan utåt och mot statsmakten samt att tillsammans med stiftelsens styrelse ge uppdrag och fördela resurser till utbildnings- och forskningsbolagen och att utvärdera deras verksamhet. Vart och ett av de tre utbildnings- och forskningsbolagen skulle självständigt ansvara för att bygga upp undervisning och forskning och att anställa den akademiska personal de behövde för sin utbildning och sin forskning. De skulle fritt få bygga upp en egen ekonomi- och personaladministration och egen administration för marknadsföring, internationalisering och så vidare. Detta för att ge möjlighet till ett självständigt agerande och en effektiv resursanvändning men modellen var även en självklarhet med tanke på att de tre utbildnings- och forskningsbolagen var inriktade på olika utbildningsmarknader. Det absolut viktigaste med denna organisationslösning var dock att den skapade en möjlighet att förse vart

¹⁶ Jag kom att i efterhand att inse det var ett stort misstag från min sida att låta högskolebiblioteket ingå i servicebolaget. Det ledde ju till att bibliotekschefen fick en alldeles för undanskymd plats i organisationen. Biblioteket vid en högskola är ju en helt central funktion för att undervisning och forskning skall fungera.

och ett av utbildnings- och forskningsbolagen med en egen självständig styrelse med specifik kompetens för utbildnings- och forskningsområden som respektive bolag fokuserade i sin verksamhet.

Mitt andra fokus var att säkra Internationella Handelshögskolans självständighet gentemot stiftelsestyrelsen och därför föreslog jag att 11 % av dess aktier skulle ägas av Handelskammaren i Jönköpings län och att det därtill skulle finnas ett konsortialavtal mellan Stiftelsehögskolan i Jönköping och Handelskammaren som en garanti för handelshögskolans självständighet och för att begränsa och balansera stiftelsestyrelsens makt. Detta visade sig emellertid vara för mycket privatisering för utbildningsministern och hans statssekreterare Bjarne Kirsebom, så slutresultatet blev att stiftelsehögskolan kom att äga samtliga aktier i de aktuella bolagen. Resultatet blev att utbildnings- och forskningsbolagen blev helägda dotterbolag till stiftelsen. Det fanns trots allt en förhoppning att dessa, med sin styrelse och sin VD, skulle kunna fungera som en balans till den stora makt utan extern principal som fanns samlad hos stiftelsestyrelsen och i realiteten rektor. Rektor fick extra makt genom att regeringen valde att stiftelsestyrelserna skulle vara representationsstyrelser och inte baserade på kompetens om hur man bygger upp och utvecklar högre utbildning och forskning.

Det fjärde utbildningsbolaget – Hälsohögskolan – överfördes vid en senare tidpunkt från Landstinget i Jönköpings län.

6.8 Rektorsrekryteringen

Som adjungerad i den organisationskommitté som skulle svara för att Högskolan i Jönköping omvandlades till stiftelsehögskola kom jag även att bli involverad i rekryteringen av en rektor till den nya stiftelsehögskolan i Jönköping. Tjänsten annonserades ut och annonskampanjen resulterade i att man fann att två sökande kunde vara tänkbara. Båda var professorer och den ene kom från Lunds Universitet och den andre från KTH i Stockholm. Det visade sig handla om två helt olika personligheter. Den ene såg inga som helst problem i att starta upp och få fart på den nya stiftelsehögskolan och var så angelägen om att få jobbet att vederbörande erbjöd sig att ta jobbet på ett kort kontrakt. Den andre var mycket analytiskt lagd och kom med en lång lista över alla problem som den nya stiftelsehögskolan stod inför. Detta slutade i att ingen av kandidaterna betraktades som lämplig.

Nu var man alltså tillbaka till ruta 1. Per Risberg tryckte alltmer på att man borde rekrytera någon som redan var rektor och därmed hade erfarenhet. Jag minns att jag påpekade för Per att han knappast kunde förvänta sig att någon av rektorerna för universiteten eller de tekniska högskolorna skulle säga upp sig för att ta jobbet för den nya stiftelsehögskolan i Jönköping. Då återstod de regionala högskolorna och eftersom det skulle vara en professor så kunde jag berätta för Per Risberg att det bara fanns en person som uppfyllde de två kriterierna. Det var Clas Wahlbin som var nytilträdde rektor för högskolan i Dalarna. Han var så nytilträdde så att familjen ännu inte flyttat upp till Dalarna. Per Risberg bjöd ner honom för ett samtal i Jönköping som kom att bli ett långt nattligt samtal och resten är historia.

Dock bör understrykas att Clas Wahlbin som rektor helt ställde sig bakom den decentraliserade organisationsmodellen för Stiftelsehögskolan i Jönköping. Dessutom var han fullt ut införstådd med den borgerliga regeringens intentioner när den beslutade att överföra två högskolor i stiftelseform. Grundintentionen var att de nya stiftelsehögskolorna med sin friare form – de var t.ex. inte skyldiga att följa högskolelagen – skulle fungera som experimentstationer där man testade nya modeller för verksamheten och driften vid universitet och högskolor som skulle kunna ge impulser för att utveckla det högre utbildningssystemet i Sverige i stort. Trots att Clas Wahlbin var rektor under en mycket svår tid med Carl Tham som utbildningsminister – denne var extremt negativt inställd till stiftelsehögskolor – så arbetade han för att uppfylla intentionerna bakom den borgerliga regeringens beslut. Bland annat beslutade han på mitt förslag att Stiftelsen Högskolan i Jönköping skall (i) ha en anställningsstruktur för disputerad personal som motsvarande den vid amerikanska universitet med nivåerna ”assistant professor” (universitetslektor), ”associate professor” (”docent”) och ”professor” (professor) med motsvarande distinkta lönenivåer, (ii) kunna direktrekrytera personal utan konkurrens till dessa nivåer om de var utvärderade vid annat lärosäte, (iii) kunna internbefordra akademisk personal genom ett traditionellt sakkunnigförfarande¹⁷, samt (iv) ge all akademisk personal bonus på 4 % på de forsknings- och projektmedel som de drar in. Efter hand som åren har gått så verkar det som om flera av grundintentionerna bakom stiftelsebildningen kommit i bakgrunden i Jönköping.

6.9 Avrundning

Så kom då den där sista fredagen i slutet av maj eller början av juni 1994 med den sista kaffepausen kl. 15.00. Teamet var nu reducerat och nu avtackades de sista medarbetarna. Efter kaffepausen försvann de en efter en och till sist var bara jag kvar. Jag greps då av en plötslig tomhet och ledsnad. Jag antar att det var separationsångesten som grep mig. Jag hade trivts mycket bra i den operativa rollen med alla dessa bollar i luften. Det tog dock ingen lång stund innan separationsångesten släppte och jag kunde åka hem till familjen i villan på Petersberg i Huskvarna som ”the founding father of Jönköping International Business School”.

¹⁷ Denna möjlighet infördes senare i det svenska akademiska systemet i dess helhet.



Clas Wahlbin



Charlie Karlsson



Åke E. Andersson



Börje Johansson



Per Risberg



Göran Kinnander



Torulf Löfstedt



Stig Fredriksson



Agne Boeryd



Niklas Stenwreth



Carl Martin Roos



Per Davidsson



Leif Melin



Benny Hjern



Magnus Holmström



Johan Wiklund



Johan Thor



Mats Dahlin



