Responsible Management: Teaching Business and Organisation Sustainably

Josef Pallas, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet

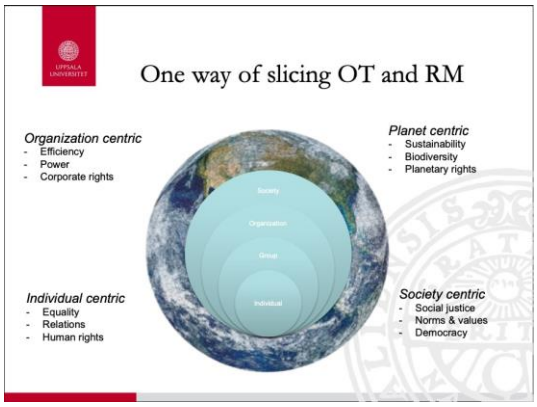
Sammanfattning

De masterprogram som ges vid Företagsekonomiska institutionen campus Uppsala erbjuder för närvarande endast väldigt begränsade och sporadiska möjligheter för studenter att närma sig frågor som under epiteten Responsible Management relaterar till stora samhällsutmaningar inom områden som miljö, hälsa, jämställdhet, socialt ansvar, jämställdhet och hållbarhet mer generellt. Det aktuella projektet (inspirerat av bland annat erfarenheterna från institutionens egna masterprogram i hållbarutveckling som erbjuds på Campus Gotland samt de kurser och aktiviteter som genomförs inom ramen för CEMUS) har sökt att utveckla ett antal kurser som skulle kunna fungera som ett startskott för institutionens mer strukturerade arbete mot att utbilda ansvarsfulla ledare och beslutsfattare både för den privata, offentliga och ideella sektorn. Syfte med dessa kurser har därför utformats utifrån utmaningen att erbjuda studenter djupare kunskaper och insikter om: a) den rollen som dessa kan ha i dagens företag, myndigheter, kommuner, politiska partier, fackliga organisationer och olika typer av föreningar, stiftelser, tankesmedjor och många andra; samt b) att dessa organisationer inte bara kan ses som bidragande till de utmaningar som våra samhällen står inför, utan också som aktörer och platser där möjliga lösningar kan formas spridas och tillämpas.

Syftet med projektet, vilka som ingått i projektet och deras roll

För närvarande har masterutbildningen vid institutionen engagerat sig i ansvars- och hållbarhetsfrågor på ad hoc-basis och till en stor del baserat på initiativ från enskilda lärare. De formella kraven på programinnehållet, externa krav på en viss typ av kompetenser och färdigheter samt bristande erfarenhet, kunskap om och intresse för hållbarhets- och ansvarsfrågor är några av viktiga orsaker till att institutionen inte arbetat särskilt systematiskt och långsiktigt inom detta område. Mer generellt kan man säga att avsaknad av genomgripande hållbarhets- och ansvarssatsningar återspeglar det tillväxtorienterade paradigmet som dominerar stora delar av det

företagsekonomiska ämnet. I skuggan av detta paradigm och dess tillämpningar i dagens organisationer (främst företag) förpassas alternativa överväganden – inklusive de som betonar ansvar och hållbarhet – till att agera sporadiska och pliktskyldiga inslag snarare än centrala utgångpunkter. Den pågående pandemin som utspelar sig i en kontext av dramatiska ekologiska, sociala, ekonomiska och politiska utmaningar och oroligheter visar också med all tydlighet att företagsekonomiska utbildningar står inför behov att stärka studenternas förståelse för och förmåga till att förhålla sig till fenomen och problem som inte låter sig fångas inom ramen för ämnets typiska synsätt och perspektiv (Elbe & Olsmats 2020).



Utifrån detta har vi formulerat syftet med projektet i form av en ambition att initiera ett mer systematiskt arbete med hållbarhets- och ansvarsfrågor (nedan kallat Responsible Management - RM) på Företagsekonomiska institutionens masterprogram 'Företagande och ledning' inom vilket vi utbildar framtida ledare och beslutsfattare för många olika typer av organisationer. Inom detta masterprogram har vi valt ett specifikt spår (nedan kallad fördjupning inom Organisation) som ett första steg i vårt syfte att överföra kunskap och praktiska erfarenheter även till andra delar av programmet, och så småningom även till hela den företagsekonomiska utbildningen på vår institution. Inom denna fördjupning ingår i dagsläget fyra kurser – Advanced Organization Theory (OT); Institutional Analysis of Organizations(IAO); Consulting, Communication & Change (CCC) samt Academic Writing (AW) som ges på engelska och inkluderar ca 40 studenter med varierande bakgrunder och erfarenheter. Vårt arbete fokuserade inte bara på att göra om och anpassa dessa kurser i relation Responsible Management, utan även på integrationen av dessa kurser och därmed kunna erbjuda våra studenter och lärare en fördjupad förståelse för hållbarhets- och ansvarsfrågor i relation till olika organisationsteoretiska perspektiv och traditioner.

I projektet har vi sökt att koppla Responsible Management till den mer generella utmaningen för hela det företagsekonomiska ämnet att hitta formen och innehållet i utbildningen som skulle kunna användas för att 'avnaturalisera' de antaganden, normer och värderingar som tas för givna – både av oss som lärare och av våra studenter. Denna avnaturalisering syftar till att ifrågasätta dagens tillväxtbaserade perspektiv och som till stora delar har kommit att prägla företagsekonomins uttolkning av hållbarhets- och ansvarsfrågor i form av t ex Triple Bottom Line (TBL), Corporate Social Responsibility (CSR) eller Shared Value-perspektivet. Även om

dessa modeller och perspektiv kan ses som värdefulla brister de i deras förmåga att på ett mer fundamentalt sätt anpassa och förändra våra organisationers verksamheter utifrån deras påverkan på miljö, ekonomi, politik, kultur och samhället i stort.

De som ingått i projektet är framförallt lärare, doktorander och studenter som själva är involverade i det aktuella masterprogrammet och dess fördjupning i Organisation. Nedan lista (i alfabetisk ordning) är inte heltäckande utan tar upp dem som varit centrala för projektets genomförande:

- Lakin Anderson (doktorand): projektkoordinator och lärare på en av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Stefan Arora-Jonsson (professor): kursansvarig och lärare på två av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Petya Burneva (doktorand): lärare på en av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Anna Niklasson (doktorand): lärare på två av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Josef Pallas (professor): projektansvarig, kursansvarig och lärare på två av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Maria Hoff Rudhult (doktorand): lärare på en av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet
- Linda Wedlin (professor): kursansvarig och lärare på två av kurserna som ingår i den aktuella fördjupningen inom programmet

Arbete med projektet har dock varit en angelägenhet för alla våra kollegor som ingår i det bredare lärarlaget som arbetar med kurser och utbildningsprogram inom management och organisation. Utan deras tankar, kommentarer och inspel skulle projektet inte kunnat genomföras.

Genomförande och metod

I stort har projektet har organiserats och genomförts i tre delvis parallella steg:

- Lärande (baserat på lärdomar och kunskap från andra ställen och tidigare egna erfarenheter)

- Utveckling (planering och framtagning av kurs- och undervisningsmaterial och pedagogiska verktyg)
- Genomförande (omsättning av vårt material och våra tankar till konkreta undervisningsaktiviteter och examination)

Eftersom projektets genomförande skedde under Covid-19 pandemin har vi gjort vissa avsteg från den ansökan för vilken medlem beviljats. Dessa avsteg är främst kopplade till undervisningsformer som under 2020 och 2021 anpassades för att kunna ske digitalt.

Lärande

Arbetet med Responsible Management har på vår institution kommit igång relativt sent. Många andra företagsekonomiska utbildningar både i Sverige och internationellt (bland annat inom ramen för FN' principer för ansvarsfulla managementutbildningar – PRME) har utvecklat kurser och program inom hållbarhet och socialt ansvar (Khalaim et al 2021). Men att vara sen kan även ha sina fördelar då vi har fått möjlighet att lära oss av andras erfarenheter och kunskaper och samtidigt bygga på och utveckla vårt eget sätt att göra Responsible Management till en självklar utgångpunkt för våra utbildningar.

Med andra ord, den första uppsättning av aktiviteter (lärande) har varit en blandning av kartläggning av andras arbete med en mer konventionell kvalitetsutveckling vid institutionen. En tidig inspirationskälla har varit de initiativ som finns på andra akademiska institutioner och som vi har nära kontakter med – främst har det handlat det om Science Po i Paris (School of Management and Innovation) där våra samtal med prof. Marie-Laure Salles-Djelic om deras arbete med det de kallar 'the Great Transition Challenges' var särskilt givande. Vi har också bjudit in och haft nära samtal med representanter från ett antal PRME lärosäten (t ex Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomihögskolan i Lund, Hankens School of Economics) samt det egna CEMUS-centret (UU/SLU). Genom att två av de doktorander som deltar i projektet studerar just hållbarhet inom universitetssektorn resp. på handelshögskolor har vi haft en god insyn i vilka specifika diskussioner, perspektiv och pedagogik som används i Repsonsible Management-

relaterad undervisning. En annan viktig inspirationskälla har varit det liberal arts-baserade arbete som bedrivs av våra kollegor på Campus Gotland inom ramen för deras magisterprogram 'Hållbart företagande och ledning'.

På dessa platser har vi sökt efter vetenskapliga, pedagogiska samt etiska och moraliska utgångspunkter och perspektiv som vi kunde ta med oss till utformande av vårt eget arbete med Repsonsible Management. Lärande-fasen innehöll också flertal interna seminarier och workshops där vi dels diskuterat andras arbete med ansvars- och hållbarhetsfrågor, dels undersökt hur våra egna erfarenheter kan nyttjas och byggas på i utformningen av det förnyade innehållet och formatet för vår fördjupning inom det aktuella programmet.

Utveckling

Denna fas har kommit att omfatta vidareutveckling av idéer och förslag som vi initialt identifierat och inventerat. Vi har fokuserat på pedagogiska verktyg som kunde hjälpa oss att utveckla och fördjupa integrationen av dessa kurser med avseende på Responsible Management. I detta arbete har vi utgått från pågående diskussioner om nyttan och relevansen av centrala underliggande antaganden som stora delar av nuvarande managementmodeller och organisationsteorier bygger på. Hit hör bland annat alternativa perspektiv på tillväxt (post-growth, de-growth, green growth och andra); alternativa ekonomiska system som bygger på t ex cirkulär ekonomi; samt nya affärs- och styrningssmodeller som är förankrade i och reflekterar de omgivande sociala och ekologiska system.

Då diskussioner kring Responsible Management har kommit att bli allt mer tvärvetenskapliga och på många sätt också utvecklade i relation till olika samhälleliga överväganden har det varit utmanande att omsätta dem i en mer sammanhållen referensram och undervisningspraktik (Steffen et al., 2018). Därför har de pedagogiska verktygen som vi valt att fokusera på i vårt utvecklingsarbete omfattat både väletablerade metoder för kunskapsinhämtning kring Responsible Management (t ex litteraturgenomgångar, gästföreläsningar och fallstudier) och kombinerat dessa med olika kollaborativa och erfarenhetsbaserade undervisningsformer där studenter själva bidrar med perspektiv och kunskapsunderlag. Olika former för peer-based undervisning kombinerad med inslag av liberal art-pedagogik har varit centrala här (se nedan under resultat för konkreta exempel). Vi har i detta skede också undersökt våra egna pedagogiska

tankar och kursupplägg som vi testat tidigare och som bygger på upplägget där lärare och studenter tillsammans påverkar och skapar (åtminstone delvis) former för och innehållet i undervisningen. Här har vi också inhämtat (både i form av kursutvärderingar/kursrapporter och genom seminarier och workshops) input från tidigare studenter varav två blivit doktorander hos oss och ingått i projektgruppen.

Utvecklingsarbetet under denna fas har resulterat i att vi gjort en generell översyn av relevanta kursplaner, kursernas innehåll och undervisningsformer. Detta dels för att öka förståelse för och kunskapsläge om Responsible Managment, dels för att öka möjligheter till integration mellan de olika kurserna och därmed också stärka möjligheter till en mer ackumulativ inlärning och kunskapsproduktion.

Genomförande

Projekts praktiska fas – dvs. genomförande av själva undervisningen – var initialt utformat till att införa Responsible Management perspektiv och integrera ovannämnda pedagogiska verktyg i alla fyra kurser som ingår i vår fördjupning inom det aktuella masterprogrammet. Då pandemin kommit just när vi skulle omsätta vårt planeringsarbete i konkret undervisning har vi till slut valt att avgränsa oss till två av dessa kurser. Denna avgränsning betydde dock inte att de andra kurserna inte påverkades utan snarare att deras anpassning och integration inte var lika tydlig och explicit. Innan starten för den första kursen i vår fördjupning har vi genom ett par seminarier och paneldiskussioner introducerat vårt perspektiv på kumulativt och kollaborativt lärande samt de former under vilken undervisning skulle ske och hur vi resonerat kring kopplingen till Responsible Managment. Då dessa kurser har framförallt en teoretisk bas i organisationsteori har vi byggt kurserna på moment (t ex gästföreläsningar, paneler med forskare och praktiker, student-ledda föreläsningar och seminarier) där Responsible Management inte bara fungerat som en fond mot vilka vi ställde ämnesteoretiska perspektiv och diskussioner, utan också som en utgångspunkt för dessa.

Båda kurser har också organiserats kring och sammanlänkats med både individuella och kollektiva 'learning memos' – dvs dokument i vilka studenter dokumenterade och utvecklade sina tankar och insikter om olika aspekter av Responsible Management och som följde studenter under och mellan olika kurser. Därmed blev dessa learning memo både en form av examination

och tidsdokument över den egna kunskapsutvecklingen och som studenterna kontinuerligt fått möjlighet att reflektera över.

En viktig del i denna fas var det sättet på vilket de involverade lärarna, resten av kollegiet samt studenterna själva var involverande i själva genomförandet av undervisningen. Varje kurs i vår fördjupning har haft två huvudlärare varav en följt med till nästa kurs och kunnat på det viset säkerställa kontinuiteten och integrationen av innehållet i kurserna. Med detta har studenternas trygghet ökat och bidragit till att de kunnat fortsätta sitt arbete med att fördjupa sin förståelse för Responsible Management som en central aspekt av kursernas ämnesteoretiska innehåll. Kursernas genomförande har också varit föremål för ett flertal kollegiumgemensamma seminarier där vi kunnat diskutera både positiva erfarenheter från genomförande av enskilda kurser och projektet i stort och de utmaningar och problem som vi stött på (inte minst i relation till övergången till det digitala formatet på kurserna). Vi har också under tiden som enskilda kurser getts organiserat regelbundna möten och avstämningar med studenter för att på det sättet kunna justera kursernas innehåll och format i realtid.

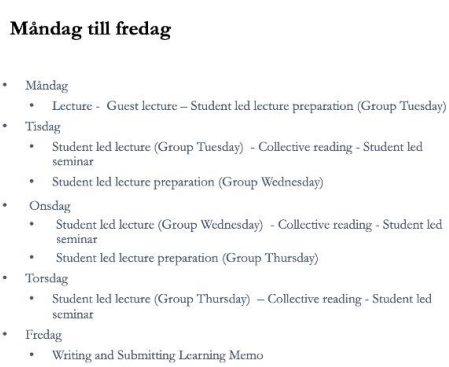
Teorikoppling

Projektets teoretiska förankring och det huvudsakliga (om än inte det enda) pedagogiska synsättet är hämtade framförallt från litteraturen om kollaborativt lärande (Active Student Participation - Barrineau m fl., 2019) och texter om hållbarhets- och ansvarsfrågor i företagsekonomiska utbildningar (t ex Gatzweiler m.fl. 2022; Ergene m.fl. 2020; Hibbert & Cunliffe 2015). Kärnan i kollaborativt lärande (KL) och dess pedagogik bygger på att studenter utgör en aktivt och i många avseende likvärdig motpart inte bara i genomförande men också i planeringen av enskilda kursmoment och i vissa avseenden även hela kurser och utbildningsprogram. Detta synsätt sammanfaller också med idéer som är centrala i *engaged scholarship* som forskningsansats (Van de Ven, 2007) och som vårt upplägg kommit att inspireras av (Healey m fl. 2014). Vi har också lutat oss mot vår syn på universitetets betydelse för och roll i samhället där växelverkan och ömsesidigt beroende mellan utbildning och bildning är central (se t ex Wedlin & Pallas, 2016).

Vår utgångspunkt har varit att både kollaborativt lärande och Responsible Management förutsätter ett genuint engagemang både från lärare och studenter och att båda partner måste acceptera en relativ hög nivå av osäkerhet både i fråga om format, innehåll och utfall (Bovill et al 2016). Detta varierar med och måste anpassas naturligtvis till nivån på studenternas förkunskaper

men det finns fortfarande en viktig poäng i att göra klart för studenter att kunskapen om vår disciplin utvecklas kontinuerligt, att denna kunskap endast i viss mån är ackumulativ och att den bygger på vissa antaganden som man som student kan och i många avseenden även bör förhålla sig kritiskt till. Och eftersom företagsekonomi som ämne har historiskt sett – både ämnesmässigt, metodmässigt och i fråga om undervisningsformer – till stora delar kännetecknats av bristande förmåga till förnyelse och ensidighet i sin orientering på samhällets (läs näringslivets) kortsiktiga behov (Jernberg & Sarlöv, 2020; Rasche & Gilbert 2015) har vi i projektet sökt att stötta studenter i att använda egna erfarenheter i våra gemensamma diskussioner kring våra teoretiska grunder och aktuella forskningsrön. Dvs. ställa Responsible Management i relation till rådande organisationsteoretiska perspektiv och traditioner och samtidigt uppmana studenter till att inta en reflexiv och kritisk position också mot sina egna utgångspunkter.

I projektet har vi också försökt att tillämpa en samproducerande ansats som grund för vårt arbete med kursernas form och innehåll (se t ex Healey m.fl. 2014; Bell 2016) samtidigt som vi också styrts (och till en viss mån begränsats) av de formella kraven uttryckta i bland annat Högskolelagen, universitets policys och Företagsekonomiska institutionens befintliga och svårföränderliga utbildnings- och kursplaner. I och med denna ansats har vi sökt att utmana den mer traditionella lärarrollen som bygger på antagandet om kunskapsmässig och pedagogisk distans till studenterna där lärare undervisar, kunskap överförs och studenterna förhåller sig till denna kunskap (företrädesvis kritiks och reflexivt). Värdet av en 'distanserad' undervisning har dock kommit att ifrågasättas då sådan undervisning riskerar att misslyckas med att dels engagera studenter samtidigt som underminerar deras förmåga till självständigt och reflexivt lärande, dels blir den svår i situationer då kunskapsläget är oklart eller under utveckling (Barrineau m.fl. 2019; Bovill 2016). Liknande argument går också att finna i litteraturen om engagerad forskning där man menar att det inte nödvändigtvis behöver specificeras vad forskningen (och i vårt fall undervisningen) i detalj ska mynna ut i, eller vad den ska fokusera på (Van de Ven, 2007). Detta rimmar också väl med bland annat §5, 8-9 i Högskolelagen och speciellt i relation till utbildningens roll för främjande av studenternas förmåga till livslångt lärande och hantering av komplexa fenomen och företeelser.


Måndag till fredag

- Måndag
  - Lecture - Guest lecture – Student led lecture preparation (Group Tuesday)
- Tisdag
  - Student led lecture (Group Tuesday) - Collective reading - Student led seminar
  - Student led lecture preparation (Group Wednesday)
- Onsdag
  - Student led lecture (Group Wednesday) - Collective reading - Student led seminar
  - Student led lecture preparation (Group Thursday)
- Torsdag
  - Student led lecture (Group Thursday) – Collective reading - Student led seminar
- Fredag
  - Writing and Submitting Learning Memo

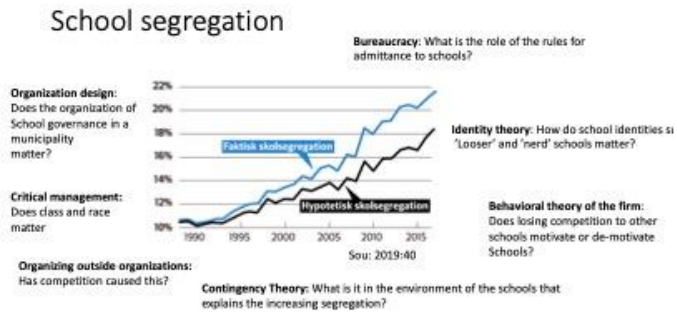
Att samproducera kunskap har inom projektets ramar utformats utifrån att studenterna och lärarna tillsammans reflekterar kring och tolkar vad som lyfts i kurslitteraturen och utifrån studenternas engagemang

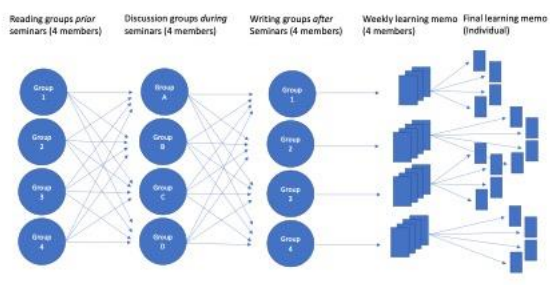
finna andra texter och argument som erbjuder nya perspektiv på det som studeras – och som i vårt fall handlar om behovet att bättre förstå hur enskilda kursmoment, hela kurser och utbildningen i sin helhet kan bidra till just en mer hållbar och ansvarsfull yrkesutövning (Bell 2016). Det samproducerande upplägget erbjuder studenterna möjlighet till att kritisk förhålla sig till och - vid behov och utifrån informerade argument – också utmana det tolkningsföreträde som lärare besitter. Centralt i detta sammanhang har varit att kunna avstå från synen på utbildning som en normativ praktik och på lärarens kunskaper som under alla omständigheter kvalitativt och kvantitativ bättre. Inom ramen för projektet har vi därför tolkat den engagerande och samproducerande ansatsen som att lärarens förståelse av och syn på det studerade kan många avseende betraktas som jämställd (om än annorlunda) med studenternas.

Resultat

I detta avsnitt ger vi en konkret bild av hur arbetet med Responsible Management sett ut inom ramen för två av våra fördjupningskurser - Advanced Organization Theory (AOT) och Consulting, Communication & Change (CCC).

Under dessa kurser (som fokuserar på att fördjupa förståelse för organisationsteoretiska resonemang och antaganden kring hur organisationer fungerar, hur dessa styrs och organiseras) har vi valt att rama in våra diskussioner med studenter i ett antal empiriska Responsible Management fenomen som studenterna själva fått bestämma (t ex ojämlikhet på arbetsplatser inom plattformekonomi, skolsegregation, koboltutvining i Kongo, utveckling av mega vindkraftsparker i Kina eller anti-forskningslobbying i den svenska skogsindustrin). Studenterna har under nära samarbete med kursens lärare fått öva på att samla in och analysera material kring dessa fenomen samt förbereda och genomföra föreläsningar och efterföljande seminarier.





Innehåll och formen för studentdrivna föreläsningar och seminarier utgått från lärarnas inramande föreläsningar och tilldelade

vetenskapliga texter. Men studenterna själva (med visst stöd av och samråd med lärare) har fått välja litteratur i relation till det empiriska fenomenet som de själva valt i början av kursen. Studenternas föreläsningar och seminarier har bundits samman med kontinuerliga och ackumulativa 'learning memos' som först skrivs i små grupper för att sedan utgöra grunden för individuella reflektioner tillika examination. En essentiell aspekt i dessa övningar har varit att öka nivån och kvalitén på återkoppling och kommentarer som studenterna under ledning av ansvariga lärare gett varandra.

En av kursernas centrala moment handlat också om att inom ramen för Responsible Managment diskutera grunder för och mekanismer i vetenskapliga praktiker där ny kunskap och nya insikter skapas, prövas och sprids. Den mest utvecklade formen för en sådan kunskapsproduktion är 'det akademiska seminariet' där studenterna tillsammans med lärare reflexivt diskuterar varandras texter, argument och tolkningar. Här har syftet främst varit att i Sokratisk anda skapa ett tryggt träningstillfälle för utveckling av det kritiska och reflekterande akademiska samtalet kring den kunskapen som studenterna fått under kursernas gång (Pihlgren, 2010).

Som vi skrivit ovan avslutas de aktuella kurserna med att studenterna (baserat på en serie av 'learning memos' som de författat i grupper) skriver sina individuella slutuppgifter. Både dessa slutuppgifter och de tidigare 'learning memos' tar studenter med sig över till nästa kurs där dessa texter utgör empiriskt (och till en viss mån även teoretiskt) underlag som ska diskuteras, analyseras och utvecklas utifrån ny litteratur och nya frågeställningar som ställs inom efterföljande kurser. Trots att vi framförallt utvecklat denna pedagogik inom ramen för två av fördjupningens fyra kurser har vi delvis lyckats med att få även de andra kurserna (Institutional Analysis of Organizations & Academic Writings) att bygga på och nyttja det som studenterna 'producerat' under de första kurserna. Vår ambition har också varit att dessa fyra kurser och deras fokus på Responsible Managment fungerar som ingång till studenternas fortsatta resa inom programmet och utgör en självklar grund för studenternas examensarbeten.

Utvärdering och avrapportering av projektet

Utvärdering av projektet har inte skett i formell mening (förutom kursvärderingar och kursrapporter) då sista kurserna avslutats under vårterminen 2022. Däremot har vi presenterat

projektet på ett antal interna seminarier både på vår institution (institutionens programråd, pedagogiska rådet samt organisationsgruppens egna seminarier) samt på institutioner på andra lärosäten som blivit intresserade av vårt arbete med Responsible Management (GRI vid Göteborgs universitet, Stockholms universitet samt Handelshögskolan). Lärdomar från utvärderingarna samt från de olika presentationerna har varit överlagt positiva även om det stundvis påpekats att vi i viss mån 'återuppfunnit hjulet'– framförallt i relation till vår syn på hållbarhet- och ansvarsfrågor i företagsekonomiska utbildningar. Däremot har vår pedagogik väckt intresse och uppskattning både för sin engagerande ansats och för att vi lyckats skapa ett innovativt upplägg för ackumulativ och kollaborativt lärande.

Olyckligtvis har ekonomiska förutsättningar på vår institution lett till att ambitionen att utveckla vårt Responsible Management-upplägg och översätta våra lärdomar till andra fördjupningar av det aktuella masterprogrammet och andra delar av vårt utbildningsutbud inte kommer att kunna infrias i närtid. En del av programmets kurser kommer att läggas ned och frågor om hållbarhet och ansvar känns (ironiskt nog) som relativt lågt prioriterade i dagsläge. Istället fortsätter satsningar på dessa frågor att ske i begränsad omfattning, inom ramen för enskilda kurser och i form av småskaliga punktinsatser. Vårt arbete inom de kurser som ingår i organisationsgruppens fördjupningsspår fortsätter dock att utvecklas – inte minst utifrån de lärdomar som vi fått under projektets genomförande och de samarbeten och kontakter som vi kunnat etablera. Delar av vårt arbete med detta projekt har vi också använt som underlag till att börja arbete på vetenskapliga texter om kollaborativ undervisning. Och under tiden fortsätter vi att ställa oss frågan som vi inleder diskussioner med våra studenter med:

Referenser

Barrineau, Sanna, Engström, Alexis & Schnaas, Ulrike (2019). *An Active Student Participation Companion.* Uppsala University: Unit for Academic Teaching and Learning.

Björck, H. (kommande) Kapitel 5: Ekonomutbildningens akademisering speglad i Handelshögskolans tidiga historia. Vetenskapshistorisk hattparad: Forskarutbildningarna i det svenska högskolesystemets historia.

Bell, D. V. (2016). Twenty First Century Education: Transformative Education for Sustainability and Responsible Citizenship. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, *18*(1), 48-56.

Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P., Millard, L., & Moore-Cherry, N. (2016). Addressing potential challenges in co-creating learning and teaching: Overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity in student–staff partnerships. *Higher Education*, *71*(2), 195-208.

Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2014). *Engaging students as partners in learning and teaching: A guide for faculty*. John Wiley & Sons.

Czarniawska, B., Pallas, J. & Raviola, E. (kommande) Pandemicracy and organizing in unsettled times.

Derrington, M. L. and Brandon, J. (2019) *Differentiated Teacher Evaluation and Professional Learning*: Policies and Practices for Promoting Career Growth. Springer, 2019.

Elbe, J., & Olsmats, C. (2020). Reflektioner kring en högre utbildning som lägger grunden för bildade företagsekonomer. *Högre utbildning*, *10*(2), 55-65.

Ergene m.fl. 2020. (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement: *Organization Studies*.

Gatzweiler, M. K., Frey-Heger, C., & Ronzani, M. (2022). Grand challenges and business education: Dealing with barriers to learning and uncomfortable knowledge. In *Organizing for societal grand challenges*. Emerald Publishing Limited.

Healey, M., Flint, A., and Harrington, K. (2014). E*ngagement through partnership: students as partners in learning and teaching in higher education*. York: Higher Education Academy.

Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2015). Responsible management: Engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of business ethics*, 127(1), 177-188.

Jernberg, S. (2019) Transparent makt: om hur utnämningar och uppdrag tillsätts vid Samhällsvetenskapliga fakulteten. Uppsala universitet: Samhällsvetenskapliga fakulteten.

Khalaim, O., Tambovceva, T., Eiríksdóttir, L., & Urenje, S. (2021). Change Project Approach for Reorienting University Teaching Towards the Implementation of Sustainability Principles. In Universities, Sustainability and Society: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals (pp. 253-273). Springer, Cham.

Pihlgren, Ann S. (2010). *Sokratiska samtal i undervisningen*. Lund: Studentlitteratur.

Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239-252.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, *347*(6223)

Wedlin, L & Pallas, J. (eds) (2016) *Det styrda universitet. Perspektiv på styrning, autonomi och reform av svenska lärosäten*. Stockholm: Makadam.

UKÄ (2020) Studentinflytande när en enda person bereder eller fattar beslut. Stockholm. Universitetskanslerämbete. (2020:19)