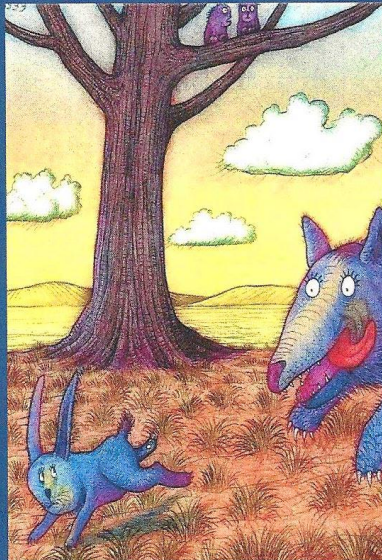


Värden på villovägar

Om mobbning, trakasserier
och ovärdigt ledarskap på
Stockholms universitet



Paula Liukkonen



Ahtri 12 Timjanvägen 37
Tallinn 101 51 145 73 Norsborg
Estland Sverige

Tel + 46 70 7744840
paula@paula-liukkonen.se
www.paula-liukkonen.se

Copyright Paula Liukkonen och OskarMedia Oü 2013.

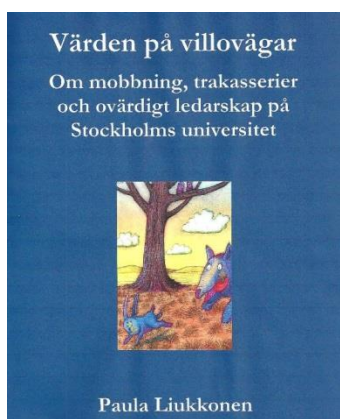
Alla rättigheter är förbehållna förlaget, varför eftertryck och kopiering helt eller delvis, endast kan ske med förlagets medgivande.

Upplaga 1:1
ISBN 91-975012-9-8
Förlag: OskarMedia Oü
Omslag: OskarMedia Oü
Omslagsbild: Hare, learn to climb!

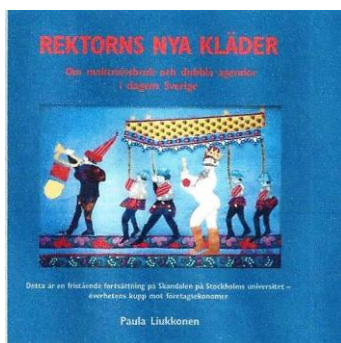
Omslagsbilden heter *Lär dig klättra haren!* (*Hare, learn to climb! 1999*) och är målad av en estnisk konstnär, Heiki Trola, som använder namnet Navitrolla. Bilden som är upphovs- rättsskyddad publiceras med konstnärens tillåtelse.

Jag har valt omslagsbilden för att den under åren har varit så talande för mig i frågor kring mobbning, trakasserier och maktanvändning. Ibland ser jag de mobbade som jagas av vargen. Ibland ser jag på bilden den hariga överheten som jagas av sanningens vassa ord och klor. Alltid noterar jag de fega typerna som sitter i skydd på sin gröna kvist och ger uppkäftiga råd till den som springer. Hoppa upp, lär dig klättra, spring inte, var smartare! Så är det, det är rätt att vara klok när man sitter på sin pinne! Men vad eller vem har gett de fega stackarna rätten att sitta på pinnen?

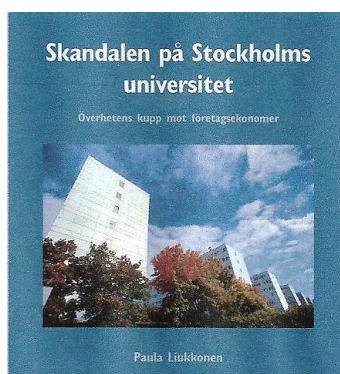
Vad handlar trilogins tre böcker om?



Det är brottet mot människan jag skriver om. *Värden på villovägar – om mobbning, trakasserier och ovärdigt ledarskap på Stockholms universitet* är den tredje och sista boken i serien om en förändringsprocess som spårade ur och blev en skandal på landets största universitet, Stockholms universitet. Vad händer under förändringsprocessen med organisationens värdighet och förmåga att skapa värden – det som gör akademien excellent?



I andra boken *Rektorns nya kläder – om maktmissbruk och dubbla agendor i dagens Sverige* som jag skrev under år 2007 beskrivs ledarskapet och arbetsmiljön på institutionen under tvångsförvaltningen. Förändringsprocessen fick allt oftare drag av godtyckligt ledarskap som kännetecknades av maktdisciplinering, mobbning och trakasserier av dem som var kritiska till prefektstyret.



I första boken *Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer* skrev jag om chockupplevelsen när landets största företagsekonomiska institution beskylldes för att inte ha ordning på sin ekonomi. Ett abrupt prefektbyte orsakade på institutionen kaos. Jag skrev boken under åren 2004 och 2005 under prefektbytet och efterföljande tvångsförvaltning.

Vem har rätten att utforma kunskapsarbetarens arbetsmiljö?

Det är min avslutande fråga. Jag önskar att den väcker debatt om lärares, forskares och studenters arbetsförhållanden.

Läs ett utdrag ur boken

χ

Värden på villovägar

**Om mobbning, trakasserier och ovärdigt
ledarskap på
Stockholms universitet**

Innehåll

Introduktion

Om mina yrken och arbeten

Mitt drömjobb!

På Feken i början av 1980-talet

Yrkeserfarenhet från näringslivet i Finland och Sverige

Handledarskap kan resultera i värdeutveckling

Handledarens erfarenheter och funderingar

Värde – vad det är och vad det kan åstadkomma i organisationen

Abrupt prefektbyte

Fekens prefektbyte spårar ur

Mina upplevelser, erfarenheter och slutsatser av prefektaffären

En magisteruppsats om Fekens prefektaffär

Alexs uppsats

Betygsärendet och studentens ansökan om resning i Kammarrätten

Jakten på uppsatsbetyget

Rättsutlåtande och handläggningen av betygsärendet

Maktutövning och mörkläggning av uppsatsen

Ingen ursäkt?

Resultatet av mitt engagemang i prefektaffären och i Alex magisteruppsats

Examinationsrätten dras in

Eftergranskning av Alex uppsats och 140 andra uppsatser

Övertiden som försvann

Jag – ett arbetsmiljöproblem?

Mina upplevelser, erfarenheter och slutsatser kring personalexperters roll, personalansvarsnämndens uppgift och hur juridik används i stället för expertkompetens om personal och organisation

Mobbning och dess koppling till värdegrunden och kulturen på Stockholms universitet

Minnesanteckningar från AFA:s FoU-dag 2010

Vad är mobbning? – en lektion av Anita von Scheele

Hur kan ledningen vid Stockholms universitet tillåta mobbning?

Trakasseringens långa och ovärdiga historia

Nya aktörer i ett gammalt spel

Konsten att stå på rätt sida

Professorstillsättning är en ständigt återkommande maktkamp

Konsult ska man inte vara om man vill bli något

Lite avundsjuka skadar väl aldrig?

Vi är det vi gör och inte det vi säger

Du borde ha fått sparken

När blir akademien löjlig i andras ögon?

Om konfliktens pris och kostnadsbärare

Personalutköpen på Stockholms universitet kostar

skattebetalare miljoner – varje år

Rätten till god och värdig arbetsmiljö

Självbilden

Introduktion

Vad handlar boken om?

Det är brottet mot människan jag skriver om.

Det här är den tredje och sista boken i serien om en förändringsprocess som spårade ur och blev en skandal på landets största universitet, Stockholms universitet. Inte alls ovanligt när organisationer ändrar sin struktur, bemanning och tillsätter eller avsätter sina chefer. Sådant händer varje dag i Sverige. Det som gör just det här fallet så unikt är händelseförloppens brutalitet mot de enskilda individer som drabbades av rektorns och hans underordnade chefers sätt att leda och styra förändringsprocessen.

I festtal brukar människan hyllas som organisationens viktigaste resurs och dess värdeskapare. Samma människa som alltför ofta tvingas bära konsekvenserna av all den okunskap som dåligt ledarskap och maktspel orsakar. Jag skriver om maktanvändning som från den goda makten att göra något gott förskjuts under förändringsprocessen mot maktdisciplinering, trakasserier och till slut ren mobbning och hot om våld. Hur påverkar dessa händelser en kunskapsorganisation och dess medarbetares arbetsmiljö?

Jag beskriver hur organisationen och ledningen på olika nivåer på universitetet hanterar denna förändringsprocess och dess arbetsmiljökonsekvenser. ”Du är vad du gör”, är en mening som återkommer i min text. På landets största universitet finns saker som vi absolut inte får göra. Som att mobba och trakassera medarbetare och studenter.

För vem skriver jag boken?

Jag skriver boken för alla som arbetar med människor eller överväger att välja ett yrke där man betjänar eller blir betjänad av andra människor. Jag skriver för alla som vill leva i en arbetsmiljö som drivs av respekt för människan oavsett etnisk tillhörighet eller rang i organisationen.

Var hände det jag skriver om?

Allt hände på Stockholms universitet, på företagsekonomiska institutionen, Feken. Universitetet är en arbetsplats för flera tusen studenter, lärare och administration samt universitetsledningen. Det är landets största akademiska arbetsplats och verkar i huvudstaden med alla de privilegier och skyldigheter som det medför. Det är en akademi som förväntas vara alla andras förebild – ett excellent universitet med attraktiv arbetsmiljö.

När hände det jag skriver om?

Händelseförloppet som jag beskriver i mina tre böcker började år 2004 och nu vid skrivan-
dets slut är året 2013. Det är en lång förändringsprocess som böckerna *Skandalen på Stock-
holms universitet – överbetens kupp mot företagsekonomer* (2005) och dess efterföljare *Rektorns nya
kläder – om maktmissbruk och dubbla agendor i dagens Sverige* (2007) beskriver. Ytterst sällan ges
forskare och utvärderare möjligheten att följa en förändringsprocess från början till slut. Jag
är tveksam om det någonsin ens finns ett slut; det vi tror är slutet är redan början till en ny
förändringsprocess. Jag tror mer på en Markov-process: det som tidigare ”såts” återkom-
mer i nästkommande förändringsprocess. På samma sätt bar de händelser som jag beskre-
ver i den här boken en grogrund från tidigare organisationsförändringar, bemanning och
maktkamper. Det är samma pjäs som vi, och många andra akademier, får bevittna år efter
år. Grogrunden för den förändringsprocess och maktanvändning som jag beskriver i mina
böcker ”såddes” redan 1992 vid professor Lars Perssons avveckling. Grunden till hand-
lings sättet och aktörernas roller i efterkommande skandaler, maktanvändning och mobb-
ning lades här eller ännu tidigare¹. I stället för att möta den man är irriterad på och lösa
problemet skickas brev med många namnunderskrifter. Namnunderskrifterna signaler enig-
het och makt samtidigt som den verkliga styrkan i kritiken kan vara mycket skenbar. De
som har skrivit under kan ha tvingats välja sida mitt i en konflikt för att kunna behålla sin
tjänst.

Bäste Lars,

Det har sedan höstterminens början funnits en stor grupp som arbetat aktivt för att
förstärka utvecklingsarbetet vid företagsekonomiska institutionen. Flera av oss tillhör
den gruppen och vi står samtliga till alla delar bakom den plan som tillställts
institutionsstyrelsen och som godkänts av denna med överväldigande majoritet.

Vår utgångspunkt har hela tiden varit att Du och den nuvarande ledningsgruppen skulle
fortsätta det operativa arbetet inom den nuvarande organisationen och under Din
återstående mandattid. Den resursperson, professor Rolf Wolff, som föreslagits för att
leda det strategiska utvecklingsarbetet skulle inledningsvis enbart arbeta med
institutionens framtidsfrågor, enligt arbetsgruppens förslag, för att sedan, om det
visade sig lämpligt, kunna fasa in i prefektrollen och ta över den vid Din avgång.

För att det skall komma ut något riktigt positivt av den angelägna satsning som nu
planeras, räcker det inte med att prefekten finner sig i institutionsstyrelsens beslut,
utan det krävs också att han helhjärtat och aktivt arbetar för att genomföra fattade
beslut. Vi har med beklagande kunnat konstatera att så inte verkar vara fallet. Vi
kräver därför att Du omgående omprövar Din inställning till förändringsarbetet och
börjar samarbeta med oss andra. Annars ser vi ingen annan utväg än att Du drar Dig
tillbaka som prefekt, om utvecklingsarbetet skall komma igång och institutionen skall
komma ur den förlamning som nu råder. Som det nu är, ser vi stora svårigheter att i
fortsättningen helhjärtat och inspirerat arbeta under Din ledning.

Låt oss vara riktigt tydliga; På det sätt som Du för närvarande utövar prefektrollen har
Du inte längre vårt förtroende. Däremot hoppas vi att det goda samarbetet som kollegor i
övrigt skall kunna fortsätta ostört.

Hans de Geer Pierre Guillet de Monthoux Evert Gummesson

Bo Hedberg Lars Vinell Solveig Wikström

¹ Ett brev till Fekens prefekt professor Lars Persson 1992-11-17.

Hur gick det jag skriver om till?

Det gick alldeles för snabbt! Så brukar de säga som har varit med i en oväntad förändringsprocess och helt plötsligt märker att något händer. Allt kan gå bra och förändringen blir genomförd som planerat. Men det händer för ofta att allt går fel och organisationen hamnar i en kris. Psykologer beskriver krisens händelseförlopp som en process med tre faser. Den första är chockfasen, då de inblandade inte har en klar bild av vad som hänt eller än mindre förstår vad som händer. Den fasen brukar beskrivas bildligt som att man tappar fotfästet och faller i en djup svart grop. Andra fasen är att man efter att ha ramlat i botten av gropen omtumlad börjar bearbeta vad som hänt. Tredje fasen är klättringen från gropen upp till ytan. För min organisation har det tagit nästan nio år att klättra upp ur den grop vi hamnade i.

I första boken beskriver jag chockupplevelsen när landets största företagsekonomiska institution beskylls för att inte kunna räkna och hålla ordning på sin ekonomi.

I den andra boken sprattlade vi omtumlade runt i botten av gropen. Åtminstone gjorde jag och mina närmaste arbetskamrater på Feken det. Vi förstod inget alls av det som hade hänt.

I den här tredje boken är vi på väg att komma upp och kan se hela händelseförloppet, aktörerna i det och deras roller. Syndabockar och hjältar gör sig synliga i texten. Den som vill kan läsa böckerna som en dokumentation av hur ett tänkt förnyelseprojekt blev under svag förändringsledning en krisprocess och vilka arbetsmiljökonsekvenser detta medförde.

Varför skriver jag?

Jag är övertygad om att den förändringsprocess som i början var ett stort kaos också mot slutet kan ha medfört något gott, och det är därför viktigt att dokumentera hela händelseförloppet. Inte för att bortförklara det som skett utan för att försöka så ärligt det går att beskriva och förstå hur Feken har, trots några eländesår, under tvångsförvaltning klarat sig och förhoppningsvis blivit en ännu bättre institution. Allt detta trots rektorns och hans tvångsförvaltares försök att disciplinera oss. Det fanns en kraft på institutionen och den bars upp av de anställdas lojalitet mot ämnet och ansvaret för studenternas utbildning och dess höga kvalitet. En institution där målsättningen är att samspelet mellan lärare och studenter alltid fungerar väl oavsett av vem eller hur institutionen leds. Denna värdegrund var så stark att den bar upp mångas arbete i en dålig psykologisk och social arbetsmiljö under svag tvångsförvaltningsledning. Jag skriver också för att de aktörer under Fekens tvångsförvaltning som mobbade, trakasserade och hotade sina kollegor eller studenter en gång för alla ska få möjligheten att se vad de ställde till med. Jag vill också visa kostnaden för okunnigheten om hur man ska leda en kunskapsorganisation och dess medarbetare: miljoner kronor och andra i pengar ej mätbara värdeförluster.

Abrupt prefektbyte

Det här är en kort redovisning av ett händelseförlopp som började med ett påtvingat prefektbyte. Inte alls ovanligt i den akademiska världen, där sådant händer rätt ofta. Det som gör just det här fallet så ovanligt är den brutalitet som användes för att få bort en prefekt som lyckats väl i sin arbetsuppgift. Kanske till och med för bra. Prefektbytet är en beskrivning av ett händelseförlopp som snabbt utvecklades till en kris, inte bara för Feken utan även för universitets och rektorns ledarskap. Stockholms universitet är landets största akademi och som sådan förväntas den vara en förebild för andra. Det misslyckades den med i hanteringen av prefekten Sikander Khans ärende, och i mycket annat som följde i skandalens spår. Och i och med detta prövades Stockholms universitets värdighet.

Fekens prefektbyte spårar ur

Prefekten Sikander Khan hade bara några månader kvar på sin tredje prefektperiod på Feken. Han skulle avgå och fortsätta med sina internationella forskningsprojekt. Det ville inte universitetsledningen vänta på, av någon anledning, utan han skulle bort på en gång. Den process som drogs i gång för Sikanders avgång urartade i mycket ovärdiga trakasserier, inte bara mot honom utan även mot andra som försvarade honom. Det går inte att redogöra för detta utan att ännu en gång väcka frågor om varför detta hände, vilka aktörerna var och vad som låg bakom processen som minskade Fekens värde för en lång tid framåt. Eftersom jag redan har skrivit två böcker om förändringsprocessen lånar jag till inledningen en utomstående forskares sammanfattning av händelseförloppet. En utomstående ser ofta mer skarpögt på det som händer än vad de inblandade gör. Etnologen Karl-Olov Arntsborg beskriver i sin bok *Mera svenskt* i kapitlet *Feken* (2010) händelseförloppet på Stockholms universitet eller som den här kallas, Fekens prefektaffär. Jag har lånat följande inledningstext från hans bok.

Det fanns visserligen en del kritik gentemot Sikander Khan men det gick inte att förneka att han lett institutionen framgångsrikt under sina nio år. Feken hade ökat sin omslutning från 70 till 140 miljoner. I synnerhet hade uppdragsutbildningen vuxit. År 2002 drog institutionen där in 32 miljoner vilket var ett bevis så gott som något på att Sikander Khan hade en exceptionell förmåga att knyta uppdragsforskning till institutionen. Detta, i kombination med hans stora nätverk av internationella kontakter, borde rimligen ha varit något som universitetet satte värde på i tider med stagnerande eller krympande anslag. Men nej. Till detta kan man lägga att det till stor del var Sikander Khans förtjänst att Feken erövrade den ansedda internationella EQUIS-ackrediteringen. I Sverige fanns bara tre institutioner som nått den positionen: handelshögskolan i Stockholm och Lund samt Feken. /.../

I samråd med Eskil Wadensjö införde den tillträdande rektorn, botanikern Kåre Bremer, prefektstyre under ledning av en nationalekonom Harry Flam. Insyn, demokrati och dialog med personalen försvann.

/.../

Ett halvår efter att Sikander Khan sparkats förklarade universitetets nyutträdde rektor i en DN intervju och i radiointervjuer att företagsekonomiska institutionen inte klarade av att sköta sin egen ekonomi. Sikander Khan och de inom personalen som stödde honom fick veta att en artikel med intervjun skulle publiceras. Paula Liukkonen tog kontakt med DN-journalisten Bernt Hermele, som hade fått uppdraget att skriva. Han förklarade att ha inte var intresserad av några motbilder. Texten fick inte bli för komplicerad därför att det klarade läsarna inte av. Dessutom verkade han redan ha bestämt sig för vad han skulle skriva och ville inte diskutera vare sig research, analys, objektivitet eller källkritik.

Bernt Hermele hade en bakgrund i kommersiella konsultföretag som åtog sig uppdrag i samband med förändringsarbete. Det är därför möjligt att ifrågasätta hans journalistiska objektivitet. Kanske företrädde han någon klients intressen och var därför inte intresserad av den bild personalen med prefekten i spetsen ville föra fram. Senare skulle det visa sig att han skrev mer eller mindre på direkt uppdrag av universitetets personaldirektör Bengt Sandberg.

Fekens personal krävde givetvis att få en förklaring från rektorn. Varför vände han sig till massmedia och kritiserade en av sitt universitets egna institutioner? Det var ju inte heller vilket slag av kritik som helst. ”När vi beskylls för att inte kunna skilja på debet och kredit och att köra ekonomin i botten i artiklarna i Dagens Nyheter och Dagens Industri är det ju frågan om att ifrågasätta vår kompetens och yrkesskicklighet. Att göra detta offentligt och med ledningens stöd innebär att våra möjligheter att vara verksamma som forskare blir kraftigt beskurna. Var helt enkelt inte trovärdiga i vårt ämne. Att bli stämplad som opålitlig, ej trovärdig och icke lojal mot ämnet eller ledningen är beskyllningar som jag förknippar med systematisk trakassering i arbetet. /.../

Överallt vi går får vi nu först svara på frågor om vår kunnighet i att räkna, diskutera ledningsartiklarna och rektorns personalfientliga svar. Det tar tid från konstruktiva uppgifter. Ledningen – den som ska värna om vår arbetsmiljö – har skapat ett stort arbetsmiljöproblem.”

Så långt professor Karl-Olov Arnstberg om Feken i boken *Mera svensket* från 2010. Den här inledande beskrivningen av kapitlet *Feken* i boken kompletteras med prefektens egen beskrivning av situationen och hur han och hans familj upplevde trakasserierna:

”De vill utplåna mig helt. De vill skicka mig i fängelse eller göra mig sjuk och skada min familj. De vill göra mig arbetslös. Det finns en hemlig, rasistisk organisation med anknyt-

ning till Stockholms universitet eller till Högskoleverket och de har lagt ner minst en halv miljon i kommunikationskonsulter/journalister för att bli av med mig.”

Mina upplevelser, erfarenheter och slutsatser av prefektaffären

Att trakassera Fekens prefekt och göra det så synligt på olika arenor, som i pressen, nyheter, styrelsearbetet, institutionens interna kommunikationsnät och i personliga kontakter, skickade en tydlig signal till alla på Feken: Gilla läget eller så får ni också problem. Även jag blev efter ett styrelsemöte på Feken hotad av en professor när han påminde mig om vad arabiska män förmår att göra med kvinnor. Ett sådant hot upplevde jag som löjligt, i synnerhet när det kom från en man som var mycket yngre än jag och som på detta sätt visade att han inte var mogen nog för sin akademiska titel. Var det på grund av rädslan för att förlora den egna tjänsten som ingen av de andra närvarande professorerna sade emot? Långt senare hörde jag att några av hans kollegor hade informerat om hans olämplighet på alla ställen där han sökte professur. Det är så de osynliga akademiska nätverken fungerar när de hyllar eller straffar professorskandidater. De meriter som står på cv:n räcker inte utan sökanden ska visa att de också i övrigt är bildade människor. Ryktet om hur man har skött sina relationer är en del av akademikers kunskapskapital. Höga akademiska meriter minskar snabbt sitt värde om det visar sig att människan bakom cv:n är obildad.

Människor tenderar att vara mycket elaka och arroganta i skrift, men ofta är dessa personer helt oförmögna att muntligt framföra samma kritik. Rådet jag fick av mina handledare gäller än idag. Det lyder: läs texten minst 22 gånger innan den publiceras. Det är en svår konst att kritisera någon eller något man inte gillar. Det framgår av hot- och trakasseringsmejlen som jag fick under och efter Fekens tvångsförvaltning. Tvångsförvaltarens disciplineringsförsök rann ut i sanden och gav ingen större effekt.³ Men sur var jag ibland, och tänkte då på Väino Linnas romanfigurer. Kände starkt för Rokka⁴ som hade fått som straff att smycka stigen till officersmässen med småstenar. Vad Rokka svarade vill jag inte översätta ordagrant för det om något är grovt språk. Andemeningen var densamma som jag kände efter tvångsförvaltarens försök att förnedra mig. Kanske borde jag ha svarat samma sak som Rokka: ”Tror du din småjävel att jag plockar sten och smyckar din väg när det finns annat som är viktigare än du och dina barnsliga disciplineringsförsök.”

³ E-post Harry Flam till Paula Liukkonen 2005-09-08. "Den anställdes insats för att skapa en god arbetsmiljö är av stor betydelse för universitetet. God samarbetsförmåga och bidrag till ett gott samarbetsklimat skall uppmärksammas. Du har inte bidragit till att skapa en god arbetsmiljö och ett gott samarbetsklimat, tvärtom."

⁴ Väino Linna, "Okänd soldat" (1954) Rokkas svar finns att se på:
<http://www.youtube.com/watch?v=3rYjCXLmk9E>

En magisteruppsats om Fekens prefektaffär

Alex⁵ skrev både kandidat- och magisteruppsats med mig som handledare. Jag förstod att han vägde mellan två olika utbildningsalternativ: att bli jurist eller att satsa på företags ekonomi och internationella affärer. Uppsatsarbetet, ”Förändringsprocesser – vilka är orsakerna och konsekvenserna av förändringsarbetet på Feken och vilka är de ansvariga?” påbörjades mitt i Fekens förändringsprocess och när den var på väg att utvecklas till en kris.

Magisterstudenten Alex skrev sin uppsats i krisens första fas, när Feken var i fritt fall mot sin djupa svarta grop (det som organisationspsykologer brukar kalla för chockfasen). Jag hade bestämt mig för att inte hamna i gropen och höll mig borta från dess kant. Alexander fick inte heller gå för nära kanten, det var jag tydlig med. Min uppgift som handledare var att vägleda Alex på bästa sätt och se till att han undvek att hamna i en situation som skulle dra ner även honom i Fekens krisprocess.

Alexs uppsats

Metodseminarierna var avklarade för Alex del och möten under vårterminen 2006 hade inbokats för handledning och granskningsseminarier. Jag minns att Alex läste på juridiska institutionen parallellt med uppsatskursen och var aktiv i studenternas föreningsliv. Han var väl informerad om förändringsarbetet på Feken och att institutionen nyligen hade förlorat Equis-ackrediteringen.

Uppsatsarbetet hade börjat med litteraturläsning; metodseminarier och empiriska studier väntade. Den organisatoriska förändringsprocessen på Företagsekonomiska institutionen skulle studeras och Alex hade både miljön och respondenterna på nära håll. Jag hoppar över de inledande handledningsmötena vars mål är att stödja studenten i utformningen av en forskningsbar problembeskrivning och finna en passande metod. I handledarens roll ingår att stötta, kontrollera och ställa krav. Handledaren väljer inte uppsatsämnet och formulerar inte heller problemet, när det är frågan om helt vanliga magisteruppsatser som inte ingår i något uppdragsforskningsprojekt (vilket Alex uppsats inte gjorde).

Intervjun som rektorn vill ändra

Att intervjutexten ändras och putsas är inte alls ovanligt i studentuppsatser. Texten kan då bli försiktigare än vid första renskrivningen, eller så förtydligas svaren. När det behövs kan handledaren kräva att studenten före uppsatspubliceringen kontrollerar svarstexten med den intervjuade och informerar henne eller honom om att svaret hamnar i en offentlig

⁵ Jag vill inte lämna ut studentens fullständiga namn utan kallar honom för Alex i boken.

handling som blir tillgänglig för allmänheten på universitetets webbplats. Allt detta visste rektorn när han blev intervjuad av magisterstudenten. Det händer att den intervjuade absolut inte vill ändra på något oavsett hur besvärande svaren är för organisationen. När grodorna hoppar i texten ska handledaren vara helt säker på att det sagda har återgivits rätt. Så när finansbolagets chef säger att deras kunder är så dumma att de inte alls förstår hur pengarna placeras är uppsatstexten dubbelkontrollerad och godkänd för publicering av samma chef.

Vad är problemet?

Vad är det då i Alex uppsats som skapar ett så stort problem att universitetsledningen tvingas anstränga sig extra för att hindra studenten att få dennes rättmätiga betyg? Skrev Alex ett vetenskapligt svagt arbete, som jag examinerade med alltför högt betyg? Om Alex uppsats inte är vetenskapligt svagt, vad är det då frågan om? Vad är problemet?

Jag tror att det är intervjutexterna som är orsaken till uppsatsbråket. I intervjun berättar rektorn om hur han har uppfattat prefektens arbete och Fekens nuläge. Det är en beskrivning som inte i alla delar passar den kris som prefektens kritiker i fakultetsledningen, förvaltnings- och personalchefen, blåste upp för att kunna sparka prefekten. Texten måste ändras och det gör rektorn i kopian som Alex gav honom för granskning. Alex publicerade båda intervjuvarianterna – den ursprungliga med positiva omdömen om prefekten och den korrigerade med något mer försiktigare omdömen om honom. Förändringsargumenten förstärktes i den korrigerade versionen och Fekens situation blev mer negativt beskriven. Inte ens Equis-ackrediteringen som Feken hade fått första gången undgick nye rektorns kritik. Vi var, enligt honom, inte riktigt berättigade till kvalitetscertifikatet.

Det må vara oetiskt att synliggöra intervjupersonens vacklande mellan det positiva och negativa omdömet, men det är viktigt att öka förståelsen av händelserna och aktörernas roller under Fekens förändringsprocess som snabbt förvandlades till tvångsförvaltning. Intervjun visar att rektorn hade mycket svaga kunskaper om Fekens verkliga situation, om prefektens arbete och om maktförhållandena på universitetets största institution. Den ekonomiska analysen som gjordes av en icke-ekonom blev inte godkänd av institutionens erfarna redovisningslärare och inte heller av den externa revisionsbyrå som granskade siffrorna.⁶

⁶ Sture Larsson, 2006, *Synpunkter med anledning av institutionens ekonomiska problem*.
Öhrlings PricewaterhouseCoopers, 2006, *Granskning av lokalkostnader och avskrivningar*.

Att en nyanställd ledare inte från första arbetsveckan är insatt i organisationens alla verksamheter är acceptabelt. Det tror jag att de flesta på Feken förstod, och de krävde inte av rektorn mer än han kunde. Däremot var det svårt att förstå varför den nyanställda rektorn i pressen talade nedsättande om Feken. Nya ledare brukar ha rådgivare som ska visa fakta så att feltolkningar och färgade partsinlagor vid stora beslut undviks. Problematiskt blir det vid chefsbyten och övergångar när dessa rådgivare börjar styra den nya ledaren. Plötsligt uppkommer en situation som brukar beskrivas med liknelsen om hunden och dess svans. Är det hunden som viftar på svansen eller svansen som svänger runt med hunden?

Rektorn är styrbar och dåligt insatt i Fekens verksamhet

Rektorn är styrbar. Den bilden förmedlade Alex uppsats mycket tydligt för den som var insatt i de då rådande akademiska maktspelet på Stockholms universitet. Han var inte bara styrbar utan dåligt insatt som nyanställd i universitets, och i synnerhet företagsekonomiska institutionens, verksamhet och organisationskultur. Rektorn var beroende av sina rådgivare av vilka några hade helt egna agendor de ville genomföra. Så är det ofta när en ny ledare tillträder sin tjänst. Kåre Bremer var politiskt vald och satt på Socialdemokraternas mandat och då går det inte att vara för välvillig i frågor som minskar den politiska styrningens möjligheter att verka. Det fanns folk som hade ögonen på honom och noggrant granskade de beslut som hade politisk bäring.

Kåre Bremers företrädare Gustav Lindencrona sägs ha valts på Folkpartiets mandat. Jag har förstått av intervjuerna som gavs vid rektorsbytet att den nye rektorn inte fick speciellt mycket information om aktörerna och nätverken utanför Stockholms universitet. Hade han information om de nätverk som var kopplade till professor Assar Lindbäck och vilka som ingick i den s.k. inre cirkeln? Förstod förvaltningschefen Leif Lindfors och dekanus Eskil Wadensjö skuggorganisationens makt och styrkraft? En som hade en mycket central plats i detta nätverk tack vare sin nya tjänst som Fekens prefekt var nationalekonomen Harry Flam.

Att Stockholms universitets största institution, företagsekonomiska institutionen, hade planer på att gå sin egen väg, var säkert på den tiden då Alex skrev sin magisteruppsats helt otänkbart för universitetsledningen och styrelsen. Då fanns det stöd både från näringslivet och övriga intressenter för Fekens frikoppling från statlig styrning. Styrkan att genomföra en sådan frikoppling fanns. Motivationen fanns också. Fekens styrelse var vid tidpunkten rätt trött på fakultetsledningens oförmåga att hantera de lokalkostnader som orsakades av flyttningen till Kräftriket. Fakultetschefen Eskil Wadensjö var liksom Fekens prefekt djupt oense om lokalhyran och avskrivningarna i Kräftriket. Förvaltningschefen Leif Lindfors och hans maktpolitiska agenda gillade ingen.

Vad var då problemet med det att rektorn var styrbar? Rektorn hamnade som nyanställd, och i verksamheten rätt okunnig ledare, mitt i kraftfältet där olika makthavare bevakade sina intressen. Förvaltningschefen hade en agenda (all makt till mig), fakultetsledningen en annan (kontroll, ordning och reda på fakultetens vis) och de synliga och osynliga relationsnätverken (som ville sparka Fekens prefekt) påverkade allt och alla. Den som ropade högst på hjälp och kunde övertyga den nyanställda rektorn att handla i dennes intresse var vinnaren. De som borde ha ropat varningar, och rått rektorn vänta innan ett stort beslut skulle fattas, hördes inte. Det fanns många som skulle ha kunnat berätta för den nye rektorn om vilken organisationskultur Feken hade och hur den måste förstås innan ett stort förändringsarbete kunde påbörjas. Många av mina kollegor från gamla Feken uppfattade rektorns agerande som en illvillig kupp. Nedsättande uttalanden i pressen förvärrade situationen.¹⁰

Efteråt säger professionella organisationsutvecklare som följt Fekens processer att rektorn beslutade om en stor förändring utan att riktigt förstå vad han hade beslutat om. Oerfarna ledare behöver minst en sådan lärdom innan de förstår förändringsarbetets ostyrbarhet och dess kulturberoende.

Betygsärendet och studentens ansökan om resning i Kammarrätten

Alex uppsats examinerades av mig efter genomförd opposition och granskning av arbetet i ett paj-seminarium. Betyget rapporterades till studentexpeditionen för att införas i betygssystemet Ladok. Allt var klart och jag avslutade vårterminens uppsatskurs. Sedan hörde jag inget mer förrän Alex ringde och berättade att han hade fått problem med betyget. För honom var det viktigt att få uppsatsbetyget inskrivet i meritförteckningen, så att han skulle kunna påbörja studierna i USA. Betyget dröjde och ärendet bollades mellan institutionens professorer som hade beordrats bedöma arbetet en gång till. Inget hände. Till slut blev studenten tvungen att skriva till Kammarrätten och begära resning i betygsfrågan. Av resningsansökan framgår händelseförloppet på Feken.

Det är alltid studenter som drabbas av institutionens konflikter. För att förstå det perspektivet är det bäst att läsa Alex egen resningsansökan där han beskriver hur han upplevde betygsproblemet och bemötandet på Feken.

¹⁰ ABC-Nytt den 8 juni 2006.

Stockholm den 1 juli 2006
Kammarrätten
Birger Jarls Torg 13
Box 2302
103 17 Stockholm
Sökande: Alex ...

Ärende

Ansökan om resning av Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitets beslut angående vägran att registrera Alex ... betyg (20 poäng VG Magisteruppsats, bilaga 1) i universitetets betygsdatabas LADOK. Denna vägran innebär i realiteten att det betyg – 20p VG – som redan har offentliggjorts under våren upphävs, även om inget formellt beslut av detta slag har meddelats.

Huvudyrkanden

Det yrkas att resning skall beviljas i målet med undanröjande av Företagsekonomiska institutionens beslut att stoppa betyget, som enligt fast förvaltningsrättslig praxis, är ett gynnande beslut som redan vunnit negativ rättskraft; därmed också ogiltigförklarande av den retroaktiva uppsägningen av docent Paula Liukkonens examinationsrätt. Det satta betyget, skriftligen delgivet Alex den 31:a maj 2006 skall fastställas och institutionen/ universitetet skall åläggas att fullgöra sin skyldighet att registrera betyget. /.../

Bakgrund

Uppsatsen

Under vårterminen 2006 har jag, Alex ..., skrivit min magisteruppsats i ekonomi, 20 poäng. Uppsatsen har av min handledare, tillika examinators, Paula Liukkonen, bedömts med betyget 20p VG (se bilaga 1).

Uppsatsen har i sin teori behandlat förändringsprocesser och i empirin behandlat känsliga frågor som aktualiserats vid Stockholms universitet. Slutsatsen var att rektorn är inkompetent, den tillsatte tvångsförvaltande prefektens uppgift var i stort att förstöra för Feken och åter göra den beroende av universitetet p.g.a. att den var på väg att bli en fristående handelshögskola, att hot har förekommit mot anställda som inte ens vågat ställa upp på intervjuer, studenter m.fl. har tystats ner och den ”ekonomiska krisen” p.g.a. ett underskott på 50 miljoner som var ”orsaken” till förändringen var ett överskott på minst 5 miljoner bl.a. underbyggt av Öhrlings analys av fallet. Vissa personer lyfts fram som ansvariga för krisen, sammanfattade under namnet ”Förändringsgruppen”; däribland förvaltningschefen Leif Lindfors, rektorn Kåre Bremer, tvångsförvaltande prefekten Harry Flam och hans ställföreträdande prefekter Thomas Hartman och Ali Yakhlef, dekanus Eskil Wadensjö, fackets representant Rolf Lind, Flams efterföljare Carina Holmberg m.fl. Min hand-

ledare, tillika examinator, bedömde uppsatsen som VG 20p, vilket skriftligen delgivits mig (se bilaga 1); muntligen ett par dagar tidigare.

Hindrande av betygsregistrering

Under juni 2006 har jag indirekt blivit informerad om att Hartman, Yakhlef och Lind stoppat registreringen av mitt betyg i betygsdatabasen LADOK genom att beordra studentexpeditionen att inte registrera betyget. Man har informerat uppsatsansvarige, Thomas Bay, att det är hans ansvar att se till att min uppsats håller "vetenskaplig standard" och att han inte skall släppa igenom min uppsats. /.../

Den 12 juni, utan Thomas Bays vetskap, har man efter möte med Lindfors och förvaltningen beslutat genom Carina Holmberg och Thomas Hartman att min uppsats åter skall stoppas och min handledare/examinator fråntas examinationsrätten (se bilaga 2 och 3, brev från Hartman, Holmberg och Lennstrand). Alla studenter som haft Liukkonen som examinator skulle tilldelas ny examinator. Thomas Bay blev ny examinator. För mig personligen valdes professor Kaj Sköldberg som strax efteråt tackade nej till uppdraget. Man valde då ny examinator, professor P-O Berg. Allt detta utan att på något sätt informera mig."

Återkoppling till yrkandena

Jag finner handläggningen vara förvaltningsrättsligt så undermålig att jag tagit beslut om att begära resning. Jag har försökt få ordning på fallet men läget tycks låst. Det går inte att kommunicera med beslutsfattarna, som vägrar att lämna ut information om läget eller diskutera frågan med mig. Enligt professor Wiweka Warnling Nereps uttalanden i FT '93 och lagstiftning är betyget satt i och med handledaren delgivit mig det. Ett gynnande beslut som vinner negativ rättskraft kan inte ändras annat om det finns återkallelseförbehåll, säkerhetsskäl eller vilseledande av den enskilde. Inga av undantagen aktualiseras i denna betygsfråga. Som utveckling för min talan hänvisar jag också till professor W.W. Nereps uttalanden (bilaga 4) som bistår mig i målet. Underskriven version inkommer från professor Nerep.

Det är av vikt att mitt ärende behandlas och klarhet nås i frågan snarast eftersom jag skall söka till fortsatta studier inför höstterminen 2007 i USA redan nu, hösten 2006. Som det ser ut nu kan stora olägenheter misstänkas och framtida ekonomiska förluster. Det är också av vikt för de andra studenterna som fått annan examinator ifall deras betyg kommer att sänkas. Det är också oerhört viktigt att det klagas att denna typ av beteende inte accepteras i ett demokratiskt samhälle, allra minst på ett universitet där det fria tänkandet skall premieras och inte förtryckas. En kopia av denna ansökan överlämnas till Högskoleverket för kännedom.

Stockholm som ovan Alex ...

Den 25 september 2006 meddelade Kammarrätten till Alex att de inte tar upp hans ärende till behandling. Anledningen är att Stockholms universitet, en vecka före ärendets behandling i Kammarrätten, återkallade sin talan och bestämde sig för att registrera Alex betyg. Det är samma mönster som återkommer i flera ärenden där Stockholms universitet är part i målet i tingsrätten. Universitetsledningen använder en hård stil mot sina medarbetare och studenter och backar inte i ärenden förrän i tingshusets farstu. Då har betalningsviljan hunnit i kapp universitetsledningen. Alex betyg fördröjdes över tre månader och det räckte för att hindra honom att söka till höstens internationella utbildningar.

Jakten på uppsatsbetyget

Medan resningsansökan väntade på behandling i Kammarrätten pågick på institutionen intensiv läsning av Alex uppsats, som blev årets mest lästa examensarbete. Tre professorer beordrades granska uppsatsens betygssättning. Första tillfrågade ville inte alls delta i en bedömning så han hoppade av. Den andra deltog mer än gärna eftersom han tidigare hade hotat mig på ett styrelsemöte och nu såg tillfället att verkställa detta hot. (Ali Yakhlef sa vid det tillfället: ”Jag ska visa dig vad en arabisk man kan när han bli arg!”) Den tredje bedömare var institutionens kommande prefekt.

Själv var jag mer intresserad av nivån för en uppsats som blir underkänd och var gränsen dras. Professorn som hotade mig om den arabiske mannens handlingskraft hade handlett 23 uppsatser, blivande prefekten 34 och jag 868¹². Den tredje professorn som skulle granska uppsatsbetyget hoppade av och jag hade enbart två professorers uppsatser att läsa. Jag bad kurssekreteraren plocka från uppsatsarkivet professorernas uppsatser med lägsta betyget för att jämföra arbetena mot Alex uppsats. Min slutsats efter jämförelsen var att examinationsrättens indragning och betygsgranskningen inte alls gällde uppsatsbetyget utan något helt annat.

Förvaltningschefen Leif Lindfors hade äntligen kommit på ett sätt att straffa mig för boken *Skandalen på Stockholms universitet – överbetens kupp mot företagsekonomer*. Det var han och hans medhjälpare på Feken Harry Flam med Carina Holmberg som låg bakom betygsproblemet. Institutionens professorer hade beordrats av dem att verkställa straffet, vilket två av dem gjorde men inte den tredje. Även det var intressant att notera. Trots att en av professorerna nekade att delta i uppsatsgranskningen användes hans namn i meddelandet som skickades till all personal på Feken. Det föranledde ingen diskussion om det lämpliga i namnanvändningen och ingen riskerade heller att offentligt förlora sin trovärdighet. ”Det har aldrig tidigare hänt”, skrev Alex i sin resningsansökan. Fallet var unikt liksom sättet att hantera

¹² Statistik från Fekens nya och gamla uppsatsbank 2013-07-01.

betygsgranskningen. Nej, det här hade verkligen aldrig tidigare hänt men väntetiden började ta slut och studenten krävde att få sitt betyg.

Rättsutlåtande och handläggningen av betygsärendet

Alex kunde inte vänta på sitt betyg och eftersom det var en student med goda kunskaper i juridik gick ärendet vidare. Professor Warnling-Nerep var Alex lärare i offentlig rätt och hennes rättsutlåtande i examinationsfrågan avslutade ärendet. Företagsekonomiska institutionen var tvungen att registrera uppsatsbetyget väl godkänt. Studenten gjorde en resningsansökan till Kammarrätten och några dagar innan ärendet skulle behandlas informerade universitetsledningen att de registrerar Alex betyg.

För att professor Warnling-Nereps text ska kunna fungera som en påminnelse om vad akademierna inte ska använda som straffmedel publicerar jag delar av rättsutlåtandet *Wiveka Warnling-Nerep, professor i offentlig rätt på Stockholms universitet rättsutlåtande till Kammarrätten i Stockholm*. Här presenteras enbart början av och motiven till rättsutlåtande av professor Warnling-Nerep.

Rättsutlåtande (utkast)

På uppdrag av Alex (nedan A) får jag – i egenskap av professor i offentlig rätt vid Stockholms universitet – anföra följande angående handläggningen av det betygsärende som sökanden presenterat för mig. Det bör klargöras, att jag inte tar ställning till de incidenter och interna stridigheter som – av allt att döma – har förekommit vid företagsekonomiska institutionen, utan att jag endast anför rent juridiska aspekter på handläggningen av A:s betygsärende. Det kan antecknas att jag inte gör detta på någon ekonomisk basis utan agerar helt utan egen ersättning eller eget intresse. En stor del av min forskning har jag ägnat åt rättssäkerhetsfrågor kring högskolebetyg och jag har haft uppdrag från Högskoleverket dels att undervisa lärare, studierektorer m.fl. från landets alla högskolor angående de förvaltningsrättsliga aspekterna på betygssättning, dels att sätta samman underlag för det förslag som nu väsentligen återfinns i HögsKF 6:19-20.

I beaktande av dessa särskilda erfarenheter – och i medvetande om den prioritet som både Regeringen och Högskoleverket på senare år åsatt studenternas rättssäkerhet kan jag inte annat än erkänna att jag är bestört över vad som förekommit med avseende på A.

Det är mycket möjligt att hans uppsats djupt har irriterat ett antal beslutsfattare inom universitetet, men faktum kvarstår att den person som var handledare och ansvarig examinator har tilldelat uppsatsen VG, ett betygsbeslut som universitetet vägrat verkställa genom registrering. Bortsett från att en dylik handläggning saknar rättsligt stöd, vilket jag skall utveckla nedan, vill jag påtala att det i Sverige råder yttrandefrihet enligt RF 2:1 p. 1 och att detta gäller även inom högskolor

och universitet. Detta är en s.k. relativ fri- och rättighet som i princip endast kan begränsas genom riksdagens lagstiftning (se Warnling-Nerep m.fl., *Statsrättens grunder*, 2005, s. 168-170). Om någon beslutsfattare menar att presentationen i uppsatsen är felaktig, vinklad, etc. eller utgör förtal enligt BrB så är det något som i första hand torde få åtgärdas genom en öppen debatt – någon som brukar uppfattas som centralt i en öppen demokrati i Sverige – eller genom att A anmäls till åtal, varvid de rättsvärdande myndigheterna får utföra sin sedvanliga granskning. Däremot kan han alltså inte fråntas det betyg som har tilldelats honom.

På Stockholms universitet finns många kunskapsarbetare som är goda förebilder för studenter. Det är viktigt att en kunskapsorganisation både utbildar och ger bildning för studenterna. Det som skiljer verkliga kunskapsarbetare från massan som stoltserar med sina titlar och utmärkelser är just det som Wiweka Warnling-Nerep, professor i offentlig rätt på Stockholms universitet, här påvisar. Verkliga ämnesexperter ställer upp för sina studenter när ämnet berör deras kompetensområde. Lärar- och handledarskapet tar egentligen aldrig slut utan relationen ligger kvar för att aktiveras när den behövs. Det handlar om forskarens plikt att värna om sitt ämne och att all kollektiv kunskap om ämnet används rätt.

Maktutövning och mörklägning av uppsatsen

Den 5 juni 2006 fick Alex av mig information om uppsatsbetyget som blev väl godkänt. Samtliga uppsatser med betyget väl godkänt och godkänt läggs upp på Företagsekonomiska institutionens hemsida www.fek.su.se under rubriken Utbildning/uppsatsarkiv. Alex uppsats är ett undantag, för information om den fick plats i uppsatsarkivet först efter att tvångsförvaltaren Flam hade lämnat institutionen. Så känslig var – och är fortfarande – själva uppsatsen som har mörklagts och texten går inte heller att hitta i uppsatsarkivet. Att det också pågick, och fortfarande pågår, diskriminering av den enskilde studenten och hans rätt att få sin uppsats publicerad på en arena han har rätt till att synas med sitt examensarbete, noterade varken institutions- eller universitetsledningen. Jag tolkar passiviteten som att det var viktigare att osynliggöra magisterstudentens väl godkända examensarbete än att värna om studentens demokratiska rättigheter. Ett val och en värdering vars hållbarhet kan prövas juridiskt.

Ordern om uppsatsens mörklägning kom från förvaltningschefen Leif Lindfors, framgår det av magisterstudentens resningsansökan till Kammarrätten.¹³ En i sig intressant beslutsfattare eftersom förvaltningschefens egna akademiska meriter inte räckte till att betygssätta Alex uppsats men ändå tilläts han styra händelseförloppet i ett examensärende. Förvalt-

¹³ Alex beskrivning av händelseförloppet vid betygsindragning: Leif Lindfors, Thomas Hartmans och Carina Holmbergs möte 2006-06-12.

ningschefens agerande väckte många frågor. Är det för den här typen av uppdrag som en akademi behöver en politisk ledning och styrbara administrativa tjänstemän? Vad är nyttan av överbyggnader som till viss del består av mycket kunniga akademiker, men också av politiker och tjänstemän med egna agendor i statens tjänst? För mig är förvaltningschefens yrkesutövning lika obegriplig som om Karolinska sjukhuset i stället för kirurger använde slaktare vid hjärtoperationer. För att stoppa en examinerad uppsats behövdes inte akademiska meriter i vetenskapligt arbete, än mindre kunskaper i själva ämnet. Det räckte att bara ogilla uppsatsens innehåll eller dess handledare

Universitetet är inte alltid en öppen institution utan mörklägger, som alla andra, känslig kritik om sina egna handlingar. Kanske är det just därför det behövs förvaltningschefer och styrelser som bevakar yttrandefrihetens gränser. Om värdegrunden, de gemensamma värdena hade varit förankrade och accepterade av alla, hade inte dessa interna yttrandefrihetskommisssarier behövts i förvaltningen. Mörklägning och negativ maktanvändning har alltid sina rötter i värden som styr dessa handlingar.

Ingen ursäkt?

Det som jag upplevde, utöver trakasserier av Fekens prefekt, som mest ovärdigt i Stockholms universitets sätt att hantera förändringsprocessen på Feken och i den använda tvångsförvaltningen, var sättet att straffa en helt oskyldig magisteruppsatsstudent. Alex hade skrivit ett väl godkänt arbete, i vilket maktanvändningens negativa sidor och ledares oförmåga att hantera förändringsprocessens komplexitet synliggörs. Det tålde inte rektorn och hans förvaltning. Studenten använde sakliga argument och vetenskapliga metoder för att visa på felstegen i förändringsarbetet. Inte en enda gång tog han till de långt hårdare och mer laddade ord som andra insatta har använt för att beskriva organisationen och dess ledare. Så här skriver professor Evert Gummesson till mig.

”Ibland tror jag att universitet är en uppsamlingsplats för snedseglare som inte klarar något annat. Inte alla förstås, men alltför många med psykopat- och sociopatdrag får en scen att spela upp sina egna varianter på Bergman, Strindberg och Lars Norén.”

Inte heller tog studenten med de bilder som cirkulerade internt på arbetsplatsen och i vilka universitetsstyrelsen framställs som en samling apor. Inte heller andra brödraskapsrelationer i hemliga ordnar och nätverk. Han bifogar ingen kopia av mejlet där en emeritus professor kallar sin kvinnliga kollega för ”pula” (hora). Inget nämns om universitetets dyra vapenköp. Nej, det var mycket som Alex inte nämnde i sin uppsats. Borde han ha gjort det för att öka förståelsen för det som skedde på Feken under förändringsprocessen och varför ledarskapet kom att kallas tvångsförvaltning?

På universitetets webbplats skrivs om studenter och hur viktigt det är att skapa en god studiemiljö för dem på Stockholms universitet. Sättet att hantera Alex uppsats och examination visar något helt annat. Efter att betyget med flera månaders fördröjning äntligen registrerades i universitetets betygssystem påminde studenten om något som hade glömts bort. En ursäkt.

Det som står på SU:s hemsida har förblivit för mig, och många andra som kände till hur Alex blev bemött, tomt prat utan något som helst värde. På mejlet som magisterstudenten

Ämne: ursäkt

Hej! Angående ditt senaste "beslut", lite mer stilfullt skulle vara på sin plats med en ordentlig ursäkt där ni faktiskt tar tag i och står för hur illa ni skött det hela! Vill ni inte göra det offentligt så skulle jag uppskatta det skriftligt och undertecknat av dig och de andra inblandade i mitt betygsärende. Att hindra yttrandefriheten på Stockholms universitet är inte något man sopar under mattan, vilket man bör vara väl bekant med i en ledande position på stället. Vi lever trots allt i ett någorlunda civiliserat land.

Best regards,

skickade till prefekten kom aldrig något svar. Ingen ursäkt heller. Finns det någon på Feken eller i universitetsledningen som har kurage att göra det nu? När ska man inse att det ligger en hel del sanning i devisen att man är det man gör?

Resultatet av mitt engagemang i prefektaffären och i Alex magisteruppsats

Tänk er att en kedja av händelser prövar organisationens värden, varpå det visar sig att det finns mängder av ovärdighet mot just den grupp som universitetet allra mest ska värna om: studenterna. Så var det med Fekens prefektaffär där studenten Alex straffades för sin rätt till yttrandefrihet i en magisteruppsats och jag förlorade min examinationsrätt.

Examinationsrätten dras in

Jag vet inte om det var förvaltningschefen och dekanus ensamma som kom på tanken om examinationsrättens indragning. Det gjordes mig veterligen på uppdrag av Harry Flam och till verkställare utsågs Carina Holmberg och Fekens nuvarande prefekt Thomas Hartman. Vidare beordrades Thomas Hartman ge order om granskning av samtliga 140 uppsatser som jag hade handlett under de tre senaste åren. Jag upplevde granskningsordern som trakassering och förstod att det var ett sätt att tvinga de som ville göra karriär på Feken att visa sin lojalitet mot rektorn och tvångsförvaltaren. För Flam var de också viktigt att visa tacksamhet för den nya karriärmöjlighet han fick på Feken. För Carina Holmberg och Thomas Hartman var det bara att verkställa överordnades beslut om de själva ville behålla sina tjänster. Och det ville de. För Carina Holmberg tog karriärstegen på Feken snabbt slut

och hon byttes ut mot Thomas Hartman som blev Sikander Khans efterträdare. Inte en folkvald ledare som Sikander, men ändå en prefekt som Fekens personal kunde acceptera och ställde upp för.

Ett negativt beslut i en professionell kunskapsorganisation om examinationsrättens indragning, skulle man tro, framförs muntligt. Principen gällde inte i det här fallet. Ingen förvarnade mig om examinationsrättens indragning och att det skulle göras. Beslutet förmedlades skriftligt med de mejl som är kopierade på följande sidor. Beslutsgrunderna i personalärenden brukar alltid motiveras, men här fanns inget utrymme för professionalism eftersom själva beslutet egentligen inte handlade om betyget utan var ett straff utmätt av tvångsförvaltaren Harry Flam och förvaltningschefen Leif Lindfors. Till verkställare hade de utsett sina underordnade. Hur ärendet skulle hanteras bestämdes av andra än de som i sin tjänst tvingades agera som budbärare. Sådana budbärare ska man inte skjuta, skrivs i skönlitteraturen, och därför avstår jag närmare kommentarer om deras roll.

Huruvida de kopierade mejlen i grund och botten avser examinationsrättens indragning eller är ett försök att trakassera mig, lämnar jag till läsaren att bedöma.

Paula,

Du har handlett och godkänt Alex [redacted] magisteruppsats. Då det förekommit diskussion kring uppsatsen, särskilt angående dess vetenskapliga kvalitet, har prefekten efter samråd med fakulteten låtit den genomgå en granskning. Granskningen har genomfört av tre av institutionens professorer och deras avrapportering bifogas. Mot bakgrund av den genomförda granskningen har prefekten beslutat att uppsatsen inte ska godkännas.

I egenskap av ordförande i Grundutbildningsnämnden och ställföreträdande prefekt har jag beslutat att tills vidare frånta Dig examinationsansvaret på kandidat- och magisteruppsatser. Nya examinatorer kommer att utses för de uppsatser Du handleder under vt06. Vänligen lämna en förteckning över dessa uppsatser till kursansvarig för uppsatser Thomas Bay. Om studenterna önskar annan handledare får de anmäla det till honom.

Beträffande Alex [redacted] magisteruppsats utses Professor Kaj Sköldberg som examinator.

Vänligen meddela Alex [redacted] ovanstående. I din roll som handledare ombeds du också att fortsätta handledningen till en uppsats som kan godkännas om studenten så önskar. Detta bör vara avklarat innan höstterminen börjar.

Med vänlig hälsning,

Thomas Hartman

Att låta en uppsatsstudent beskriva förändringsprocessen och i uppsatsen visa hur landets största akademiska organisation hanterar personalärenden och tar vara på studenters intressen var inte tänkt att offentliggöras. Sådant görs ofta helt utan insyn. Enligt fakultetsledningen borde jag ha stoppat Alex planer på att skriva en magisteruppsats om Fekens

förändringsprocess¹⁴. Att synliggöra ett sådant händelseförlopp var straffbart nog i en akademi som för tillfället hade lågt till taket. Däremot var det inte alls straffbart att dra in examensrätten och senare även stjäla min innestående övertid. I samma anda var det också viktigt att informera all personal på Feken om Alex uppsats och indragning av min examinationsrätt. Informationen om professor Kaj Sköldbergs medverkan i betygsgranskningen visade sig vara fel. Han hade tackat nej till uppdraget, men ändå användes hans namn i meddelanden som cirkulerade på institutionen.

Ang. beslut att frånta docent Paula Liukkonen rätten att examinera uppsatser.

Under de senaste två åren har det varit mycket diskussioner på institutionen om prefektskapet och universitetsledningens agerande. Detta har vidare lett till enstaka mer eller mindre öppna konflikter inom institutionen. Att det förekommer konflikter på en arbetsplats är olyckligt och ska förstås hanteras. I vår verksamhet är det dock oerhört viktigt att studenterna inte blir lidande, eller annorlunda uttryckt: det är oerhört viktigt att vår myndighetsutövning, trots eventuella konflikter, kan fortlöpa på ett förtroendefullt sätt.

Förra veckan kom det till min kännedom att ett manus på en magisteruppsats behandlade ovan nämnda situation på institutionen. Det framfördes till mig olika uppfattningar om kvalitén på manuset. Efter konsultationer med fakultetskansliet och förvaltningschefen beslutade jag därför att manuset skulle granskas. Enligt fakulteten som formellt har utbildningsuppdraget är det avgörande att vi värnar om den vetenskapliga kvaliteten. Granskning av manuset har genomförts av professorerna Thomas Hartman, Kaj Sköldberg och Ali Yakhlef och dess syfte var att utvärdera om arbetet kan anses uppfylla gängse krav på vetenskaplighet. Deras slutsats var att "uppsatsen i själva verket är en partsinlaga under sken av vetenskaplig objektivitet". "De oetiska inslagen och de närmast äreröriga, obestyrkta påståendena gör inte saken bättre."

Bristerna är många och allvarliga, som exempel kan nämnas att det i metoddelen fattas framför allt en redogörelse för och diskussion av hur trovärdighet i resultaten uppnåtts. Som källor har intervjuer, dokument och enkätmaterial används. En källkritisk diskussion av hur detta material brukats lyser med sin frånvaro. Ett grovt etiskt övertramp är: att intervjupersoner ombetts komma med rättelser, och sedan både den ursprungliga och den rättade texten redovisats. Teorikapitlet bygger i alltför hög grad på läroboksmaterial, och de berörda teoribildningar används i för liten grad i fortsättningen, vilket gör att teorikapitlet till stor del hänger i luften. Såväl empiri som analys vimlar av obestyrkta och utomordentligt allvarliga påståenden. Granskarna avslutar med att uppsatsen "inte kan godkännas och borde aldrig ha lagts fram i denna form."

I ljuset av detta har jag därför beslutat att uppsatsen inte är godkänd. I egenskap av ordförande i Grundutbildningsnämnden och ställföreträdande prefekt har Thomas Hartman beslutat att vidta ytterligare en extraordinär åtgärd, nämligen att tills vidare frånta handledaren Docent Paula Liukkonen rätten att examinera uppsatser.

De studenter som under våren har Paula Liukkonen som handledare får nya examinatorer och, om de så önskar, möjlighet att byta handledare.

Med vänlig hälsning,

Carina Holmberg

¹⁴ Brev från Gudrun Dahl till Paula Liukkonen, 2006-11-29.

Samhällsvetenskapliga fakultetens dåvarande dekanus Gudrun Dahl svarade Diskrimineringsbyrån och Juan Fonsecas fråga om huruvida jag har blivit negativt särbehandlad i samband med Alex examination. Det hade jag inte blivit, svarade dekanus. Jag borde ha insett att jag var jävig som handledare för enligt dekanus hade jag blivit part i målet och stod på samma sida som Fekens prefekt i konflikten. Helt plötsligt hade jag hamnat i en konflikt och placerats på en motsatt sida bara för att jag i en bok hade beskrivit händelseförloppet som ledde till att prefekten avsattes. Enligt fakultetschefen var just detta orsaken till examinationsrättens indragning.

Jag hade svårt att tro att dekanus text var äkta. Vilket förödmjukande sätt att se på magisterstudenten Alex och mig som hans handledare.

Det förefaller inte vara förenligt med gott omdöme att som handledare låta en student skriva en uppsats, där handledaren både är huvudinformant och part i målet i den konflikt som beskrivs. Skall handledaren sedan betygssätta verket, kommer studenten i en oacceptabel beroendesituation, och handledaren lämnar sig öppen för anklagelser om jäv. Liukkonen borde ha insett detta. Så vitt jag förstår är det denna brist som ligger bakom att hon frångått rätten att examinera.

Detta kommenterades av Juan Fonseca i ett brev till dekanus. Hennes uttalande, ”det förefaller ...” var helt olämpligt och ovärdigt för en dekanus, skrev Fonseca i ett svarsbrev.¹⁵ Således var orsaken nu enligt dekanus Dahl en oacceptabel beroendesituation och jäv och därför förlorade jag examinationsrätten. Den verkliga orsaken var något helt annat och det visste både Dahl och andra på fakulteten när de skrev svaret till Diskrimineringsbyråns ombud.

Det var frågan om ett straff som tilldelades mig på grund av boken jag skrivit året innan, och som synliggjorde den skandalösa mobbningen mot Fekens prefekt. Prefekten berättade hur dekanus när de träffades på universitetet frågade hur han mådde och hur det var med familjen. Det var många augurer som log insmickrande mot honom samtidigt som de förberedde en ovärdig avveckling av hans tjänst. Akademiska illvilligheter och mobbning levereras alltid med ett leende ansikte, lärde jag mig av detta. Så också åtgärden att granska redan examinerade och godkända uppsatser.

¹⁵ Brev daterat 2006-11-29 från Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet, Gudrun Dahl till Juan Fonseca, Diskrimineringsbyrån.

Eftergranskning av Alex uppsats och 140 andra uppsatser

Hur gick det med de 140 granskade uppsatserna? Jag hoppas verkligen att någon beordrades läsa och bedöma uppsatserna för de var alla mycket läsvärda. De 140 uppsatserna som någon skulle granska var alltså verkligen läsvärda. Nu tror jag inte att någon beordrades göra detta hästjobb utan texten var skriven enbart för att trakassera mig. På kvalitetscirkelutbildningar som var så populära på 1980-talet hos biltillverkarna i Sverige och Finland fick jag lära mig en viktig princip som jag har haft stor nytta av även på universitetet. Den lyder så här: om du ska kritisera och hävdar att något är fel måste du vara helt säker på att du har rätt i din kritik. Är du tveksam, kontrollera en gång till. Jag har kommenterat betygsgranskningen och funnit många brister i den och redogör för dessa i en separat rapport. Här redovisas enbart en sida från granskningen och ämnet är Alex empiriska studie som granskarna finner bristfällig. Jag bemöter deras kritik på följande sidor men först några rader från betygsgranskningen.

Utan någon som helst diskussion framförs ett kalendarium från nyssnämnda hemsida som sanning. Det finns inte plats här att redogöra för alla obestyrkta och mycket allvarliga anklagelser som framförs. Ett exempel i mängden: "Den 23 juni 2005. Mobbning, trakasserier, kränkningar, hotelser, etnisk diskriminering av Sikander Khan börjar med tillåtelse av universitetsledningen."¹ Ord som "vendetta", "hot", "mörkläggnings" används. Långa utdrag i liknande stil från samma hemsida anförs sedan som empiri (rubriker "Protest", "Laglöst ledarskap", "Anmärkningsvärd behandling", "Dreyfusskandal", "Offentliga arbetstgivare", "Under all kritik", "Han borde få blommor i stället för sparken", "Sikander är en inspirationskälla", "Vill uttrycka min förtvivlan", "Man drog undan mattan precis när ..." "Var är ert civilkurage, kollegor och andra?"). Införandet av dessa utdrag motiveras med att "Inga lärare har vågat ställa upp någon intervju som man kan av intervjukapitlet uttyda av rädsla för repressalier eller hot från den övertagande sidan

Vid den tidpunkt då Alex skrev sin uppsats hade jag inte någon konflikt med universitetet. Att jag i en bok beskriver händelseförloppet vid prefektens avveckling gör mig inte till en part i konflikten. Som arbetsmiljöforskare var det viktigt att reagera på sättet som min närmaste chef, Fekens prefekt, avvecklades från sin tjänst. Här upplever jag att betygsgranskarna kommunicerar sina egna aggressioner mot mig. De håller sig inte alls till uppdraget som är uppsatsens bedömning. Det hade också varit lätt att kontrollera Alex texter och göra en noggrann granskning av vad han hämtade från professor Edfeldts webbplats¹⁶. Det gjorde granskarna tydligen inte och då faller också kritiken om handledarens roll som

¹⁶ <http://web.mac.com/edfeldt>. Emeritus professor Åke Edfeldts webbplats för stöd till Sikander Khan.

informatör. På Edfeldts webbplats kommenterades sättet att trakassera och förnedra Fekens prefekt av många personer från näringslivet, samt av lärare och forskare från andra universitet. Sättet som Stockholms universitet behandlade prefekten och dessutom hela hans familj upplevdes av många anställda på landets andra universitet, och i synnerhet av prefekter, som ovärdigt och skandalöst. Dessa handlingar uppfattades dock inte av universitetsledningen och deras rådgivare vara ovärdiga för landets största akademi.

Jag behövde inte informera om sådant som uppsatsstudenten själv kunde se, höra och läsa. Hur studenten reagerar på och tar till sig tillgänglig information är en läro- och utvecklingsprocess där handledarens roll absolut inte är att leverera färdiga ståndpunkter och egna analyser. Jag antar att bedömarna av Alex uppsats känner till detta mycket väl.

Tillbaka till professorers betygsgranskning.

Analysen (kap 5) har liksom empirin föga inslag av den tidigare teorin och metoden. Även den vimlar av obestyrkta och utomordentligt allvarliga påståenden. På s 98 sägs t ex att "Sikander Khan ... blivit etniskt diskriminerad ... varslad om uppsägning på personliga grunder då någon saklig grund inte har kunnat styrkas trots desperata försök ... smutskastningskampanjen mot honom kostar skattebetalarna miljontals

Professorerna kritiserar formuleringarna om etnisk diskriminering och menar att något sådant inte förekommit och att Alex inte heller borde skriva om det. Stockholms tingsrätt skriver i domen att Stockholms universitet ska betala 75 000 kronor i skadestånd till Sikander Khan¹⁸. Skadeståndet avser diskriminering på grund av etnisk tillhörighet, vilket universitetet också betalade strax efter domen.

De ord som har markerats med citattecken är ord som förekommer på professor Edfeldts webbplats och de är skrivna av läsare som har visat sitt stöd för Fekens prefekt. Jag kan inte se något problem i ordens användning eftersom de beskriver människors upplevelser av den förändringsprocess som Alex studerade.

Vad gäller användningen av ordet tvångsförvaltare och dess lämplighet i samband med Harry Flams ledarskap håller jag med bedömarna och rektorn om att det inte är en lämplig titel för institutionens ledare. Ledarskap är något som brukar förtjänas och den titeln hann inte Flam göra rätt för. Tvärtom hanterade han prefektens avveckling på ett sätt som var mer kännetecknande för en tvångsförvaltare. Alex använde i uppsatsen det språk och de uttryck som han dagligen mötte på Feken och på Edfeldts webbplats.

¹⁸ Stockholms tingsrätt, dom T-13975-06/T9595-06, 2009-10-12.

Det är inte heller ovanligt att en handledare och en uppsatsstudent har en lång lärar–student-relation. Många av mina uppsatsstudenter har redan på första föreläsningen i organisationsteori frågat om de kan få mig som handledare till examensarbetet. Sådant är inte alls ovanligt och det sker också för andra handledare på Feken. Alex skrev sin kandidatuppsats på Feken och jag handledde honom. Således är det helt rätt att bedömarna har noterat vår långa lärar–student-relation, ett år. I verkligheten blir den här relationen livslång, hoppas jag. Om man vill tolka detta illvilligt, som bedömarna här gör, berättar det mer om deras akademiska bildning än om fakta i fallet.

I uppsatser betygsätts studentens förmåga att skriva på svenska och studentens noggrannhet, dvs. akribin. Bedömningen av Alex uppsats, som är undertecknad av tre professorer, innehåller språk- och grammatikfel samt har innehållsmässiga brister. Det visar att skribenterna inte helt behärskar metod- och formfrågorna. Jag hade önskat att bedömningen hade varit mer professionell. Jag uppfattade deras arbete som ett hastverk, som var viktigt att genomföra för att ge någon sorts legitimitet för examinationsrättens indragning och de efterföljande trakasserierna av Alex betygsregistrering och mig som handledare.

Frågan gällde inte alls betygsättningen av uppsatsen, utan var ett simpelt sätt att använda tre professorers namn i något som snarare liknar en skenrättegång. Min arbetsgivare och studentens utbildningsorganisation ville mobba oss båda. De var irriterade på oss och i stället för att diskutera irritationen valde de att straffa oss. Vad berättar det om ledningens yrkeskompetens och värdighet?

Övertiden som försvann

Övertiden drogs in som första straff för magisteruppsatsen och yttrandefrihetens användning i tjänsten. Andra straffet lönediskrimineringen skulle komma senare. Mina övertidstimmar som konfiskerades efter examinationsrättens indragning gav en god möjlighet att studera akademiens administrativa kompetens och effektivitet.

Examinationsrätten drogs in på slutet av vårterminen och började verka först på hösten 2006 då jag inte tilldelades någon uppsatsgrupp och inte heller fick några andra föreläsningssuppgifter på Feken. Under tiden skrev jag en lärobok i ekonomi för personalvetarkursen på sociologiska institutionen och tog fram mätscheman till kurserna i personalredovisning. Av Fekens interna timredovisning framgick att jag hade över 1 000 övertidstimmar. Utan att diskutera saken med mig användes 595 timmar för att täcka den tid under höstterminen som jag borde ha undervisat eller handlett om jag hade haft examinationsrätten och om min arbetsledning hade gett mig andra arbetsuppgifter under tiden. I stället skrev jag läroböcker i personalredovisning och bedömde forskningsansökningar.

Övertidskonfiskeringen upptäckte jag först i början av år 2007 eftersom tidredovisningen hade en viss eftersläpning. Jag bad då omedelbart kurssekreteraren att rätta till felet. Inget hände. Jag bad prefekten om rättelse. Inget hände. Jag bad den administrativa chefen. Något började hända och slutligen fick jag ett svar där det hävdades att jag har varit sjuk under perioden i fråga och att det var därför timredovisningen inte stämmer. Jag hade inte varit sjukskriven, vilket också Försäkringskassans sjukersättningshistorik bekräftade. Jag bad om rättelse igen. Inget hände. Flera år gick och det var inte möjligt att få tillbaka de timmar som hade inkasserats. Ibland var kurssekreteraren sjuk, ibland mårde vederbörande inte bra eller så hade personen inte tid att rätta till felet. Jag tog kontakt med Högskolverket men de kunde inte göra något för ärendet var för gammalt. Jag skrev till universitets personalavdelning och bad om rättelse och fick till svar att det hade gått så lång tid att det inte gick att göra något åt felet.

Vi är det vi gör och inte det vi säger

Det har nu gått sju år från uppsatsbråket men inkasseringen av övertidstimmar väntar fortfarande på avslut. Uppsatsärendet har alla berörda lagt bakom sig och Alex har blivit en framgångsrik internationell affärsman, Sikander Khan har nytt bättre arbete. Min anställning på Stockholms universitet går mot slutet och kvar är enbart en kurs i personalredovisning för blivande personalvetare, några föreläsningar och gruppövningar på organisationskursen samt slutuppgörelse av de inkasserade övertidstimmar.

Du borde ha fått sparken

Någon kanske frågar varför jag inte lämnade institutionen och hela konflikten bakom mig. Jag hade ju fått meddelanden där min arbetsgivare ges råd att omedelbart sparka mig. Ett av de roligaste minnena kommer från nuvarande finansmarknadsministern Peter Norman som skriver att han inte kan just något om företagsekonomi men ändå anser att jag borde sparkas, för så gör man i näringslivet när någon kritiserar sin ledning. ”Om någon av de anställda, som jag haft, såväl i den offentliga som privata miljön, hade skrivit en sådan bok som Du skrivit (hur välskriven och bra den är) hade den personen fått sluta omedelbart. Med det menas på sekunder. Personen i fråga hade fått packa ihop sin pick och pack omedelbart.”²⁵ Jag vet inte hur mycket näringslivserfarenhet finansmarknadsministern har, för min erfarenhet visar något helt annat. I många framgångsrika svenska och finska företag ses den interna kritiken som täcken på livskraft, kreativitet och kurage. Så här skrev Fekens rådgivare till mig.

²⁵Mail 25.5.2005 Peter Norman till Paula Liukkonen.

Från: "Peter Norman" <Peter.Norman@ap7.se>
Till: <paula@paula-liukkonen.se>
Kopia: "Harry Flam (E-mail)" <hfl@fek.su.se>; "Li Malmström (E-mail)" <lm@fek.su.se>
Skickat: den 25 maj 2005 14:29
Ämne: Bok

Hej Paula och tack för boken!

Själv är jag VD för Sjunde AP-fonden och även medlem i "advisory board" på FEKEN. Därför, antar jag, har jag fått två deciderade exemplar av Din bok. Det ena har jag givit till Harry Flam då han tydligen inte fick något exemplar själv(!). Jag var ett år under 80-talet studierektor för Nationalekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet där jag även har havererade doktorandstudier bakom mig. Därmed har jag viss, säger viss, inblick i livet på en akademisk institution vid Stockholms Universitet. Naturligtvis har dock Du själv långt större erfarenhet härvidlag.

Under min tid i arbetslivet efter universitetslivet har jag haft i huvudsak haft tre arbetsgivare; Riksbanken, Alfred Berg Fondkommission och Sjunde AP-fonden. Jag har således hållit mig inom den finansiella sektorn såväl i privat som offentlig regi.

Som Du säkert förstår har jag inte möjlighet att själv sätta an de resurser som krävs för att göra en bedömning om vem som har rätt i sakfrågor, vem som sagt vad vid vilka tillfällen, och vem som lovat vem vad.

Min tanke med detta E-mail är att ge ett organisatoriskt perspektiv från arbetsplatser utanför universitetet.

Min tolkning av det förlopp som ägt rum är att "styrelsen" (fakultetsnämnden), inte varit tillfreds med "management" (prefekt och institutionsstyrelse) på FEKEN. Man har påpekat brister under flera år och till sist fattar styrelsen beslut att byta management. Styrelsen går då till ägarna (universitetsledningen). Ägarna fattar det sedan formella beslutet att byta ut management. Under processen tycker management att man blivit felaktigt bedömt och försöker lägga fram sin sak. Ägarna låter dock beslutet stå fast och tillsätter ny management.

Denna process är typisk i näringslivet. När ett management blir avsatt av ägarna har det till vanligheten att man försöker torgföra sina egna fördelar samt förklara att ägaren har fattat ett dåligt beslut på felaktiga grunder.

När ett nytt management kommer in med ägarens fulla förtroende finns det inte utrymme för krypskytte eller alternativa handlingsplaner. För att få en verksamhet att fungera krävs att alla drar åt samma håll. Tycker man annorlunda kan man naturligtvis diskutera detta med management. När beslut är fattade efter en sådan diskussion är det dock den valda strategin som gäller. Är man missnöjd kan man eventuellt gå ett steg till, dvs. till styrelsen.

Om man inte får gehör där heller, och sakfrågan är viktig för en själv, bör man överväga att sluta på företaget, tycker jag. Om man är personligt övertygad om att företaget inte drivs på ett bra sätt kommer man själv förmodligen inte att bidra med ett bra arbete. Därmed gör man såväl sig själv som företaget en otjänst.

Om någon av de anställda jag har haft, såväl i den offentliga som privata miljön, hade skrivit en sådan bok Du skrivit (hur välskriven och bra den än är) hade den personen fått sluta omedelbart. Med det menas på sekunden. Personen i fråga hade fått packa ihop sitt pick och pack omedelbart.

Därmed inte sagt att detta borde ske på ett "företag" som FEKEN. Jag inser fullt väl att det finns andra bevekelsegrunder, kultur och traditioner där jämfört med ett mer "normalt" företag. Hur FEKEN väljer att lösa sina problem är inte mitt bord. Jag hoppas dock att de kan vara ett värde i att få höra en röst "utifrån" som också har viss erfarenhet av livet på en institution.

Med vänlig hälsning

Peter Norman

När blir akademien löjlig i andras ögon?

Det finns många olika svar på frågan om när akademins värdighet gått förlorad. För mig består svaret av följande citat från Paavo Haavikko²⁶: "Människan blir löjlig när den inte lever efter sina etiska och moraliska värden". På samma sätt skulle vi kunna säga att akademien blir löjlig när den inte lever efter sina etiska och moraliska värden. Mobbning och trakasserier på Stockholms universitet visar löjligheten i organisationens och dess ledares handlingar. För ett universitet är just det att man inte lever som man lär allvarligare än för andra organisationer. Det finns kunskap om hur ett arbete ska organiseras, styras och ledas men ändå visar uppföljningen att det finns stora brister i verksamhetens genomförande. Varför är det så?

När man går över gränsen

Var är akademins värdighet? Det frågade jag många gånger under trakasserier mot Fekens prefekt och Alex. På tjugo år har Fekens kultur utvecklats till något som möjliggör trakasserier och mobbning mot studenter och egen personal. Inre stridigheter förekom också förr på Paulssons²⁷ tid men de drabbade aldrig våra studenter. Där går enligt min

²⁶ Paavo Haavikko, ledamot i Finlands Akademi, i Tuula Liina Varis YLE/TV-intervju 2011-12-05.

²⁷ Professor Paulsson Frenckner, en av Fekens grundare.

mening just den värdegräns som organisationen inte får överskrida, oavsett om det är frågan om ett universitet, ett sjukhus eller en biltillverkare. När man går över gränsen är det bra att komma ihåg att värdigheten följer med och att organisationen förlorar sin trovärdighet i andras ögon. Normer för gott kollegialt beteende i akademien hade förändrats nästan utan att det märktes förrän institutionen började klyvas mellan de som var för sparkade prefekten och de som var mot honom. Arbetskulturen blev normlös och ingen korrigerade eget eller andras dåliga beteende. Ingen tog heller Paulssons plats och jag tror det bidrog till att Feken-andan och värdegrunden som höll ihop institutionen började krackelera.

När verksamheten styrs av majoritetens tyranni

Styrs akademiska organisationer i allmänt av majoritetens tyranni? Frågan är aktuell, inte bara för Stockholms universitet utan för hela den akademiska världen. Kanske är det som min landsman Björn Wahlroos skriver om akademien som arbetsplats i sin bok *"Marknader och demokrati: Uppbrott från majoritetens tyranni"* (2012). En akademi fungerar ofta, enligt Wahlroos, som en status-quo-tyranni. Wahlroos är ordförande på Svenska Handelshögskolan, Hanken, i Helsingfors.²⁸Han skriver:

En annan men liknande effekt kan iaktas i autonoma organisationer, såsom universitet, som är berättigade att inom sig välja sin dekanus, ordförande eller annan *primus inter pares*. Inte så sällan tenderar man att förbigå de starka, karismatiska och frispråkiga medlemmarna av lärarkåren – även de som är kända för sin administrativa förmåga. I stället väljs mindre åsiktsstarka och beslutsamma personer som inte lär bli ihågkomna som vare sig stora reformatorer eller visionära ledare. Orsaken är uppenbar: det är i en valförsamling för det mesta svårt att nå enighet om inriktningen av reformer, eftersom de sannolikt skapar små fördelar för de många men stora nackdelar för de få. Osäkerheten om vilka som ska hamna i den förfördelade guppen skapar bland de konflikträdde medlemmarna en tendens att dra slutsatsen att reformens förväntade nytta kan bli negativ för deras del. Detta gör det i sin tur relativt lätt att nå en bred överenskommelse om en kandidat som förväntas sitta stilla i båten. Förändringarna i sådana organisationer, som kännetecknas av en status-quo-tyranni kommer normalt bara utifrån.

När de som har valts till institutioners rådgivare inte inser sin roll och sitt ansvar som reformatorer faller alla spirande försök till förnyelse. Peter Normans brev är i sig ett talande exempel på att svaga ledare behöver någon som ger tyrannen tyrannens makt. Rådgivande organisationer är ofta nuvarande maktens fångar och vågar, eller inte har förmågan, att kom-

²⁸Hanken är Equis-ackrediterad sedan år 2000.

ma med förnyelseförslag. För akademisk excellens behövs självständiga och modiga rådgivare som tar sitt uppdrag på allvar.

När man inte förstår kunskapsarbetets innebäll

Varför är det svårt att förstå vad kunskapsarbete egentligen är och hur kunskapsarbetare ska ledas på ett universitet? Kanske är det för att universitetsstyrelser och politiker inte värdesätter ledarskapskompetensens speciellt högt. Signalen blir då att en akademi kan ledas av vem som helst och hur som helst. Det räcker att den valda ledaren någon gång har lett en grupp som varit mindre än tio personer, för det har gett ledarskapsfärdigheter som vid rekrytering räcker till politiskt sammansatta universitetsstyrelser. Styrelser bemannas med både ämneskompetenta beslutsfattare och de som representerar politiska partier eller en intresseorganisation. Vem eller vilka i styrelsen tar ansvar för rekryterings kvaliteten? Gång efter gång har vi sett att tidigare ledarerfarenheter inte räcker till att leda landets stora institutioner, som exemplet Feken under tvångsförvaltningen visar. Samma misslyckanden, ledare utan erforderlig ledarkompetens, bevitnas allt för ofta i de konfliktbeskrivningar som går att läsa på Academic Rights Watch hemsida. I de ärenden som hamnar i Stockholms tingsrätt eller i Arbetsdomstolen är det i regel ledarskapet som har brustit. Så även i mitt övertidsärende som väntar på avslut i tingsrätten.