



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats 20 poäng
VT 2006

A large, stylized water splash in the center of the page, with a blue and white color scheme. The splash is symmetrical and has a long, thin stem that tapers to a point at the bottom. The top of the splash is a small, rounded droplet. The background is a gradient of light blue and white, with a subtle rainbow-like effect at the top.

Förändringsprocesser

Vilka är orsakerna och konsekvenserna av förändringsarbetet på Feken och vilka är de ansvariga?

Författare: Alexander Garbu

Handledare: Paula Liukkonen

Dedicerat Sikander Khan och hans hängivna arbete för Företagsekonomiska institutionen under sina år som prefekt 1995-2004 samt de lärare som handlett mig genom hela min ekonomie magisterutbildning vid Stockholms universitet 2003-2006.

*Om inte sanning funkar bra
Kan lögnen lika gärna duga
I politiken bör, nej, ska
En riktig hjälte kunna ljuga.
Det blir en thriller på nåt vis
Med frågor ingen kan besvara:
Vi kanske inte har nån kris?
Vi kanske inte måste spara?
Vi kanske går i allians,
Men säger vi är neutrala.
Ni har nog aldrig haft en chans
Att välja ens det mest centrala,
Hur era liv till slut skall bli,
Ty ni vet aldrig i praktiken:
När är det sant? När ljuger vi?
Så spännande är politiken.*

Mats Nörklit

FÖRORD

*Yttrar du ett ord om det här så kommer jag strimla dig i småbitar!
Du, vänta bara så ska du se vad en arabisk man kan göra när han är arg!
Du har blivit tillräcklig framgångsrik, det var dags att nita dig jävla svartskalle!
Vissa saker är bra att glömma, du kanske **ska** sluta gräva i saker som har varit!*

Hör dessa ord hemma bland ledningen på ett universitet och avdelningar, deras anställda och studenter? Kan en vision byggas på dessa ord, en vision för en institution vars mål är att vara bland de bästa? Kan en vettig förändringsprocess byggas på sådana värderingar i en kunskapsorganisation och med ledare som smutskastar sina egna anställda i media innan de diskuterat problemen?

Är inte en sådan organisation föråldrad, där endast de med mest makt får komma till tals och de andra tystas ner? Där de svaga inte vågar tala ut och där civillkurage är självmord för ens karriär inom organisationen? Där denna uppsats, trots dess neutralitet antagligen kommer att brännas upp under rituella festligheter?

Hör en sådan ledning hemma i ett land som sätter rättssäkerheten i centrum? Skall man trampa ner de hängivna kämparna på grund av avundsjuka, rasism, eller andra personliga skäl? Att sprida påhittade eller osanna rykten som saknar grund och motsäger professionella undersökningar?

Är det rätt av ett företag att spela i det fördolda med sina kunders investeringar? På samma sätt, är det rätt att på ett stort universitet ta beslut som kan påverka tusentals studenters framtid utan att konsultera dessa? Utan att yttra ett ord till dessa om vad som försiggår bakom kulisserna?

Jag säger bestämt nej. Min uppsats å andra sidan skall tillåta Dig att förhoppningsvis skaffa Dig en egen uppfattning eller vägleda dig i rätt riktning i Din jakt på svar.

Alexander V. Garbu

Stockholm den 24 maj 2006

SAMMANFATTNING

Förändringsprocesser är en nödvändighet för en organisations överlevnad. De är också ett ständigt pågående incitament i en organisation och likaså i Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet, Feken. Dess visioner, motiverade också av ackrediteringssystemet EQUIS, har fört Feken mot en ständig utveckling i internationella frågor, och likaså forskning och samarbeten med näringslivet. Detta har dock också lett till en ökande yttre finansiering och självständighet gentemot moderorganisationen, Stockholms universitet, vilket i sin tur har orsakat oro, speciellt i mellanorganisationen, Samhällsvetenskapliga fakulteten. Feken var på väg att förvandlas till en självständig handelshögskola inom Stockholms universitet och därigenom komma ifrån Samhällsvetenskapliga fakultetens tröga ledarskap och fientliga inställning mot den. Efter som yttre påverkan såsom vägran att hjälpa till finansiellt inte hjälpte var överorganisationen tvungen att påverka Feken inifrån.

Det mest effektiva sättet för fakultetschef Eskil Wadensjö och hans kanslichef var att övertyga den nya rektorn, före detta botaniker på Uppsala universitet, att den ekonomiska situationen på Feken egentligen befann sig i kris vilket visade sig vara osant och endast ett sätt att dölja sina egentliga planer. Om företagsekonomiska institutionen hade lyckats kapa banden med Samhällsvetenskapliga fakulteten hade det inte blivit mycket kvar att administrera för Wadensjö och hans kanslichef. Med alla medel – såväl schyssta som oschyssta – skulle Feken behållas i Samhällsvetenskapliga fakultets maktsfär. Uppgiften att stoppa Fekens frihetssträvan blev således huvuduppgiften för den nationalekonomiske dekanen på fakulteten. Fakulteten slog till med all mobiliserbar makt mot Feken som smutskastades i tidningarna av rektorn och institutionsstyrelsen avskaffades för att göra Feken handlingsförlamad. En syndabock hittades för att flytta bort allmänhetens blick från de egentliga orsakerna till maktspelet, prefekten Sikander Khan. Det var också ett effektivt sätt att göra sig av med honom och hans symbolstatus för Feken. Fakultetsledningen räknade att utan Sikander Khan skulle Feken inte klara av att planera på sin frigörelse att bilda en av Samhällsvetenskapliga fakulteten fristående handelshögskola inom Stockholms universitet. Därför var det viktigt att sparka Sikander och samtidigt maktdisciplinera resten av organisationen. Fackets stöd, att motsätta bildande av en fristående handelshögskola inom Stockholms universitet, hade fakulteten köpt eller planerat att köpa med generösa löneförhöjningar till fackliga förtroendemän enligt vissa källor.

Detta maktspel studeras i denna uppsats med en egen modell, ABC-maktmodellen, som genom abduktion har utvecklats ur teori- och empiristudier. Denna uppsats följer den hermeneutiska forskningstraditionen och dess syfte är att öka förståelsen för den förändringsprocess som har ägt rum på Feken genom att se på dess orsaker och verkan. Modellen utvecklas med hjälp av teorier om förändringstyper, såsom mjuka och hårda förändringar, om konflikter, motstånd, och organisationsutveckling. Teorikapitlet består av två delar, där andra delen behandlar kvalitetsbegreppets framväxt ur ett längre tidsperspektiv.

Slutsatserna bygger på antagandet, eller kanske faktumet, att det aldrig har existerat en ekonomisk kris på Feken, och detta endast varit en täckmantel för att infiltrera Feken och klippa av dess externa finansieringar och samarbeten för att öka dess beroende av fakulteten och staten. Detta har man lyckats med och genom denna kupp kört Fekens goodwill i botten, gått miste om samarbetsavtal värda tiotals miljoner kronor, och främst av allt kört över organisationens viktigaste resurs – människorna. Man har tystat ner studenter och anställda och förstört många framtidsutsikter, bland annat genom den förlorade EQUIS-ackrediteringen, en självklar följd av kuppen. Allt detta för att stoppa planerna på en fristående handelshögskola inom Stockholms universitet.

Nyckelord: Förändring, förändringsprocesser, kvalitetssäkring, maktdisciplinering, ackrediteringssystem, EQUIS, Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet, Feken, Sikander Khan.

ABSTRACT

Organisational change is a necessity for an organization's survival. It is also a continuous incentive in an organisation, likewise in Stockholm School of Business at Stockholm University, SSB. Its visions, also motivated by the EQUIS accreditation system, have led SSB towards a constant development in internationalizing its activities and also developing its research and collaborations with the business world. This has also led to increasing external funding which have contributed to SSB's independence towards the university, and therefore caused anxiety at the faculty of social science for losing the largest institution. Infiltrating SSB became the only way to regain control over it because its high level of independence had made it immune to outer influence, such as refusal to help it with its economical problems.

The most effective way to infiltrate SSB was to convince the new principal; a former professor in systematic botany at Uppsala University, about that SSB was in a serious financial crisis. This was untrue and only a way to mask the real causes of the attack. The task was easy for the faculty dean, a professor in international economy, and the attack on SSB was soon a fact. The principal maligned SSB's name in the media and its managerial board was abolished.

A scapegoat was needed to draw the public's attention from the power game behind the change at SSB, and also easy to find, the prefect Sikander Khan. It was also the easiest way to get rid of him, and his status as a symbol for SSB.

This game of power is studied in this essay through an own model, the ABC-powermodel, which has been developed through studies of theories and extensive empirical studies. This is a hermeneutical study with the purpose of increase the understanding of the change that has occurred at SSB by looking at its causes and effects. The model has been developed through the studies of different types of organisational change, soft and hard models of change, conflicts, resistance to change and organisation development theories. The theory chapter is divided into two parts, where the second part discusses the development through time of the quality and accreditation concepts.

The conclusions build on the assumption, or maybe even the fact, that a financial crisis has never existed and it has just been a cover-up of the real causes, videlicet the will to cut off SSB's external funding and co operations to increase its dependence towards the faculty and state. This was also a success and through this hostile takeover the goodwill of SSB has been destroyed, cooperation deals worth millions of Euro have been spoiled, and mainly the most important assets of the organisation have been run over – its people. Students and employees have been silenced and many people's prospects have been ruined among other things through the loss of SSB's EQUIS accreditation, an obvious consequence to the taken actions by the faculty and university management. All this has been done to stop the establishment of a new School of Business free-standing from the faculty.

Key words: organisational change, accreditation, EQUIS, Stockholm School of Business, Sikander Khan.

Innehållsförteckning

1	Inledning	10
1.1	Bakgrund	10
1.2	eMBA studenternas protestbrev	10
1.3	Problemformulering.....	11
1.4	Syfte.....	11
1.5	Avgränsningar	11
1.6	Disposition	13
2	Metod.....	14
2.1	Vad är metod?	14
2.2	Deduktiv eller induktiv ansats?.....	14
2.3	Positivistisk eller hermeneutisk ansats?	15
2.3.1	Uppsatsens ansats	16
2.4	Metodologiskt angreppssätt.....	16
2.4.1	Kvalitativ metod.....	16
2.4.2	Kvantitativ metod	17
2.5	Insamlingsmetod och tillvägagångssätt	18
2.5.1	Uppsatsens forskningsmetod	18
2.5.2	Fallstudier.....	18
2.5.3	Datainsamling.....	20
2.5.4	Urvalsram	21
2.6	En positivists syn på den valda metoden.....	21
2.7	Kvalitetssäkring	22
2.8	Kapitelavslutning.....	24
3	Teori	25
3.1	Beteende och organisationer.....	25
3.2	Förändring och dess innehåll.....	25
3.2.1	Orsaker till förändring - PETS.....	25
3.2.2	Förändringstyper.....	26
3.2.3	Förändring och politik	28
3.2.4	Hårda förändringsmodeller	29
3.2.5	Mjuka förändringsmodeller	30
3.2.6	Åttastegsprocessen för att genomföra en större förändring.....	34
3.2.7	Kompassprocessen	36
3.3	Förändringsmotstånd.....	39
3.4	Kvalitet och ackreditering.....	40
3.4.1	Vad är kvalitet?	40
3.4.2	Industriell kvalitet	40
3.4.3	Total Quality Control – TQC, och det japanska undret	40
3.4.4	Kvalitetsrevision i västvärlden	41
3.4.5	International Standards organisation - ISO	41
3.4.6	Total Quality Management – TQM	42
3.4.7	Kvalitetssäkring inom utbildningen.	42
3.4.8	Ackreditering - varför, vad, vem, för vem och hur?	43

3.5	Kapitelavslutning.....	45
4	Empiri.....	46
4.1	Universitetet – helheten	46
4.1.1	Företagsekonomiska institutionen.....	48
4.2	EQUIS och EFMD	49
4.3	Händelserna på Feken 2004 - 2006	50
4.4	Intervjuer	53
4.4.1	Kvalitetsrådet.....	53
4.4.2	Harry Flam.....	55
4.4.3	Sikander Khan	57
4.4.4	Rektor Kåre Bremer	61
4.4.5	Paula Liukkonen.....	63
4.4.6	En student.....	66
4.4.7	Avslutning och några kortare ordväxlingar.....	67
4.5	Enkätundersökning.....	68
4.6	Professor emeritus Åke W. Edfeldts protestlista mot behandlingen av Sikander Khan	72
4.6.1	Protest!.....	73
4.6.2	Laglöst ledarskap.....	74
4.6.3	Anmärkningsvärd behandling.....	74
4.6.4	Dreyfusskandal.....	75
4.6.5	Offentliga arbetsgivare... ..	75
4.6.6	Under all kritik.....	76
4.6.7	Han borde få blommor istället för sparken	76
4.6.8	Sikander är en inspirationskälla.....	77
4.6.9	Vill uttrycka min förtvivlan	78
4.6.10	Man drog undan mattan precis när... ..	78
4.6.11	Var är ert civilkurage, kollegor och andra?.....	79
4.7	Fekens ekonomiska situation.....	80
4.8	Harry Flams åtgärdsprogram.....	81
4.8.1	Företagsekonomiska institutionens ekonomi 1999-2004.....	81
4.9	EFMD-gruppernas bedömningar	81
4.10	Kvaliteten på Feken	85
5	Analys	88
5.1	Organisationen.....	88
5.2	Var ekonomin verkligen orsaken till förändringen?	89
5.3	ABC-maktmodellen	92
5.3.1	Del 1 - Orsak	92
5.3.2	Del 2 - Verkan	93
5.3.3	ABC-maktmodellen – tillämpning.....	93
5.3.4	Följderna för Feken.....	103
5.4	Politik	106
6	Slutsatser och förslag till vidareforskning.....	107
6.1	Slutsatser.....	107
6.2	Förslag till vidareforskning	109
6.3	Avtackande	109
7	Källförteckning	110
7.1	Litteratur	110

7.2	Elektroniska källor	111
7.3	Muntliga källor.....	112
7.4	Andra källor.....	112
8	Bilagor	113
8.1	Bilaga 1 – Frågor	113
8.2	Bilaga 2 - Universitetsstyrelsen 2006	119
8.3	Bilaga 3 – Öhrlings rapport	120
8.4	Bilaga 4 – Karta	143
8.5	Bilaga 5 – Konsten att förlora kvaliteten	144
8.6	Bilaga 6 – Harry Flams åtgärdsprogram.....	146

Förkortningar:

EFMD	European Foundation of Management Development
EMBA	Executive master in business administration
EQUIS	The European Quality Improvement System
Feken	Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet
ISO	International Standards Organisation
NEK	Nationalekonomiska institutionen
OU	Organisationsutveckling
SABEC	Sweden-Asia Education Center
SAR	Self Assessment Report
SH	Södertörns högskola
SU	Stockholms universitet
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

Några av de inblandade personerna:

Ali Yahklef	Professor och en av Harry Flams närmaste rådgivare
Andreas Lundin	Ordförande för Kvalitetsrådet vid Feken
Eskil Wadensjö	Dekanus för Samhällsvetenskapliga fakulteten till 2005
Gudrun Dahl	Dekanus på Samhällsvetenskapliga fakulteten fr.o.m. 2006
Harry Flam	Professor och Prefekt/tvångsförvaltare vid Feken 2004-2006
Kåre Bremer	Professor och rektor vid Stockholms universitet
Leif Lindfors	Universitetsdirektör
Paula Liukkonen	Docent vid Feken, författare till boken "Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer"
Rolf Lind	SACO-representant i universitetsstyrelsen, studierektor sedan Vt. 2006
Sikander Khan	Prefekt vid Feken 1995-2004
Sten Heckscher	Kammarrättspresident, ordförande för universitetsstyrelsen fr.o.m. 2004
Anitra Steen	VD Systembolaget, ordförande för universitetsstyrelsen t.o.m. 2003
Thomas Hartman	Professor och projektledare under Harry Flam, stf. prefekt fr.o.m. Vt. 2006

1 Inledning

Kapitlet inleds med en bakgrundbeskrivning och diskussion rörande problemet som studeras i denna uppsats samt även en presentation av uppsatsens syfte. Inledningskapitlet avslutas med de avgränsningar som ställts upp samt en disposition över uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Förändringsarbete är ett livsviktigt incitament för ett företags eller organisations överlevnad och utveckling. Ibland leder dock förändringar till oönskade effekter, och ibland sker till och med förändringar av andra anledningar än för organisationens bästa. Det händer också att livsviktiga förändringar stoppas innan de ens har påbörjats, och då upplevs ofta detta ”stopp” som en förändring.

Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet (nedan kallad Feken) har under flera år varit en av de få privilegierade skolorna i Sverige som hållit en tillräcklig hög standard på sin ekonomiutbildning för att godkännas av EFMD för EQUIS-ackreditering. EQUIS, The European Quality Improvement System, är ett internationellt kvalitetsvärderande- och ackrediteringssystem. Grundtanken är att höja standarden på managementutbildningar genom att ta hänsyn till ett antal olika faktorer i utbildningarna såsom kvalitet på lärarna, internationalisering, grundutbildning, forskarutbildning, uppdragsutbildning, institutionens ekonomi, institutionens styrelse, forskning mm.¹ Möjlighet ges av EFMD att köpa denna kvalitetsstämpel till de skolor som hållit den begärda standarden enligt EQUIS. Under 2005, strax efter en enorm förändringsprocess, förlorade dock institutionen sin kvalitetsstämpel. *Handelshögskolorna* i Göteborg, Lund och i Stockholm är alla EQUIS-ackrediterade och behöll sin kvalitetsstämpel i den senaste granskningen.

1.2 eMBA studenternas protestbrev

Efter förlusten av EQUIS-ackrediteringen skrev eMBA studenterna till Fekens styrelse:

”Till Institutionsstyrelsen, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet Angående förlorat EQUIS-ackreditering”

Det har kommit till vår kännedom att institutionen förlorat den prestigeladdade ackrediteringen EQUIS. Under åren 2002 – 2005 har institutionen på endast 13 punkter utvärderats som ”Above Standard”, att jämföra med 45 stycken år 2002. Från 2002 har antalet N/A ökat från 3 stycken till 16. Detta är mycket allvarligt. Institutionen var den enda av 8 som sökte förlängd ackreditering men fick avslag.

Vi eMBA-studenter och eMBA-alumner känner oss särskilt bestörta över att den exekutiva MBA-utbildningen inte utvärderats överhuvudtaget! De 12 utvärderingspunkterna som 2002 fick ett betyg av 8 st ”Above Standard” och 4 st ”Meets standard” har alltså givit ett resultat som är sämre än ”Below standard” – man anser det inte värt mödan att beakta utbildningen, eller så har det inte tydliggjorts att utbildningen existerar. Att den utbildning, som vi alla gjort

så stora investeringar i, inte längre finns på världskartan drabbar oss givetvis hårt.

Detta är inte tillfället för oss att utvärdera utbildningen, alumniverksamheten eller

¹ http://www.efmd.org/html/Schools/cont_detail.asp?id=041029khcm&aid=041029yuch&tid=1&ref=ind

de förändringar som gjorts under senare år, särskilt som våra åsikter inte efterfrågas, men vi är många som undrar:

Vem/vilka har ansvaret för det inträffade och vem tar ansvaret för konsekvenserna?”

Det var 41 studenter som skrev under denna protest. I denna uppsats hoppas jag kunna öka förståelsen för vem som faktiskt var ansvarig, men också försöka förstå processen som ledde till förlusten av EQUIS.

1.3 Problemformulering

Förklaringar till den ovan introducerade händelserna har varit många och något av en skandal har blommat ut. Skulden har lagts på olika personer, vissa troligen mer skyldiga än andra. Skulden har lagts på olika faktorer också, allt ifrån politik och organisation till ekonomi. För att förändra måste det finnas ett allmänt accepterat problem, men vad var Fekens problem och finns det något samband med förlusten av EQUIS-ackrediteringen? Var problemet så enkelt att fakulteten ville stoppa Fekens självständighetssträvan och använde EQUIS-ackrediteringen som ett medel i maktspillet? Fanns det andra problem?

- Vilka är orsakerna och konsekvenserna av förändringsarbetet på Feken och vilka är de ansvariga?
 - Var det rätt av EFMD att frånta Feken kvalitetsstämpeln?
 - Vad var den egentliga orsaken till förändringen? En fråga där en genomgång av rådande fakta skall göras. Ekonomi, organisation och aktörerna i den kommer att analyseras.
 - Hur har förändringsprocessen genomförts?
 - Vem hade ansvaret?
 - Vilka var orsakerna till EQUIS-förlusten och hur hänger detta ihop med förändringsprocessen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att söka förstå förändringsarbetet i ett tillämpat fall, just i en sådan organisation där kunskapen om förändringsprocesser borde vara störst – universitetet och företagsekonomiska institutionen. Vidare är syftet att öka förståelsen för vilka orsakerna varit till förändringsprocessen Feken, hur förändringen har genomförts och vad den haft för följder, men också att förklara dessa med hjälp av företagsekonomiska och sociologiska modeller. Syftet är också att lyfta fram vilka parter som i detta fall varit mest ansvariga för det som har hänt, för att öka förståelse om var det kan brista vid förändringsprocesser och vilka följder detta kan få.

1.5 Avgränsningar

Avgränsningen i denna uppsats ligger främst i den fallstudie som genomförs vid Feken. Litteraturen kommer i första hand vara företagsekonomisk. De teorier som finns kommer att redogöras för, där de första berör förändringsprocesser och de följande kvalitetssäkringssystem, där den senare främst redogör för hur kvalitetssäkringssystemen växt fram under tiden och vad som ligger till grunden för deras existens.

Datainsamlingsmetoden kommer att begränsas men ändå hållas så omfattande som möjligt, bestående av intervjuer, enkätundersökningar, analys av existerande dokument samt egna observa-

tioner. Studien avgränsas också i tiden, där det mesta av det empiriska arbetet sker under mars och april 2006 och den studerade perioden sträcker sig främst från den tid Feken inte var EQUIS-ackrediterad till dess den förlorade ackrediteringen.

1.6 Disposition

Kapitel 1 Kapitlet inleds med en bakgrundbeskrivning och diskussion rörande problemet som studeras i denna uppsats samt även en presentation av uppsatsens syfte. Inledningskapitlet avslutas med de avgränsningar som ställts upp samt en disposition över uppsatsens upplägg.

Kapitel 2 Kapitlet inleds med en beskrivning av vad metod är, för att sedan gå vidare till att presentera den metod samt ansats som valts för uppsatsen. Vidare beskrivs uppsatsens metodologiska angreppssätt, insamlings- samt tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av vald metod i form av en extrem positivists åsikter samt kvalitetssäkring. Kapitlet koncentrerar sig på metodologiska teorier och anknyter endast i begränsad omfattning till själva studien. Istället har jag valt att återkomma till metodologiska frågeställningar löpande i uppsatsen där anknytning till studien lättare kan göras

Kapitel 3 Detta kapitel ger en teoretisk bas ur olika modeller för förändringsprocesser. Teorier om orsaker till förändring kommer att behandlas, faktorer som orsakar motstånd i en organisation och konflikter, olika typer av förändringar med tyngden på mjuka förändringsmodeller. Även en redogörelse av kvalitet och ackreditering ges då dessa är av central vikt inom uppsatsens ramar och dess analys.

Kapitel 4 Kapitlet inleds med beskrivning av den organisation i vilken förändringsprocessen har ägt rum, både i helheten (universitetet) och delen (institutionen). Sedan presenteras händelserna som har ägt rum på Feken under en längre tidsperiod för att ge läsaren en överblick av situationen. Därefter presenteras renskrivna och av respondenterna godskända intervjuer följda av redovisning av enkätsvar. Längre fram kan man ta del av de protester som har publicerats till stöd för Sikander Khan, EFMD-gruppernas bedömningar av Feken 2002 respektive 2005 och några andra empiriska data för att avsluta med några egna observationer. De ekonomiska dokumenten introduceras kort, men de återfinns i sin helhet och oförändrade som bilagor till uppsatsen.

Kapitel 5 I analyskapitlet skall först besvaras frågan om huruvida det verkligen fanns en ekonomisk kris på Feken med grund i de ekonomiska data jag har samlat ihop. Sedan har jag utvecklat en modell för att analysera hur förändringsprocessen har skötts, vilka de främsta inblandade personerna har varit och vad deras roll har inneburit. Modellen har sedan utvecklats vidare och använts för att behandla det omfattande empiriska materialet utifrån de modeller som har studerats i uppsatsens teorikapitel. Teorierna och empirin har mycket använts till att utveckla fram den nämnda modellen och förstå vad som har hänt. Sedan analyseras hur förändringen har påverkat Feken och varför det har haft sådana följder.

Kapitel 6 I detta avslutande kapitel presenteras mina slutsatser och slutgiltigt besvaras de frågor som presenteras i problemställningen. Sedan har jag valt att presentera förslag för vidareforskning i ämnet som skulle vara intressanta att utveckla i kommande studier.

2 Metod

Kapitlet inleds med en beskrivning av vad metod är, för att sedan gå vidare till att presentera den metod samt ansats som valts för uppsatsen. Vidare beskrivs uppsatsens metodologiska angreppssätt, insamlings- samt tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av vald metod i form av en extrem positivists åsikter samt kvalitetssäkring. Kapitlet koncentrerar sig på metodologiska teorier och anknyter endast i begränsad omfattning till själva studien. Istället har jag valt att återkomma till metodologiska frågeställningar löpande i uppsatsen där anknytning till studien lättare kan göras

2.1 Vad är metod?

Det arbetssätt man använder sig av för att samla in information om verkligheten kallas för metod och är därmed ett verktyg för att klargöra hur verkligheten ser ut.² Tillvägagångssättet kan variera, och eftersom denna uppsats utgår från flera olika forskares syn kan den te sig något förvirrande, dock finnes det nödvändigt att så göra. Orsaken till detta är oklarheter i de i praktiken använda teorier och därmed kravet på att undersöka flera olika gällande teorier i frågan. Enligt Jacobsen finns det åtta steg att följa, och i vilken utsträckning dessa följs kommer att strax framgå:

- Utformning av problemställning
- Val av undersökningsuppläggning
- Val mellan kvalitativ och kvantitativ ansats
- Val av datainsamlingsmetod
- Urval av enheter
- Analys av data (empiri)
- Kritisk bedömning av datas tillförlitlighet samt intern och extern giltighet
- Slutligen tolkning av data

Eftersom de tre första stegen alltid är gemensamma oberoende av datainsamlingsmetod kommer dessa att finnas med även i denna uppsats, och även de andra, dock kanske under annat utseende.³ Syftet med uppsatsen är som tidigare nämnt att öka förståelsen för den förändringsprocess som ägt rum på Feken och en noggrann förklaring kommer inte att kunna ges på grund av en hel del oklara omständigheter och stor komplexitet.

2.2 Deduktiv eller induktiv ansats?

Vid en deduktiv ansats utgår man från teorin som man sedan testat mot den empiriska verkligheten.⁴ Forskningsprocessen till följd av en deduktiv ansats består av fyra tolkningsnivåer, nämligen: 1. forskarens verklighetstolkning, 2. den undersöktes tolkning av forskarens tolkning, 3. forskarens tolkning av den undersöktes utsaga, 4. läsarens tolkning av resultatet.⁵ En svaghet består i att man riskerar att få information om hur de undersökta uppfattar forskarens tolkning av verkligheten istället för att erhålla information om hur de undersökta själva uppfattar verkligheten.⁶ Kritik som riktas mot den deduktiva ansatsen består vidare i att forskaren vid datainsamlingen riskerar att endast anta information som överensstämmer med dennes egna förväntningar gällande det fenomen som undersöks.⁷

² Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 29.

³ Ibid., s. 60.

⁴ Ibid., s. 34.

⁵ Ibid., s. 34.

⁶ Ibid., s. 42 ff.

⁷ Ibid., s. 44.

Motsatsen till en deduktiv ansats är den induktiva ansatsen som istället utgår från empiriska resultat som sedan används för att formulera teorier. Detta medför att forskaren måste minimera sin förförståelse och förväntningar.⁸ Forskningsprocessen består av tre tolkningsnivåer där den första är den undersöktes tolkning av verkligheten, följt av forskarens tolkning av denna information och avslutas med läsarens tolkning av slutresultatet. Kritiken riktas här mot det omöjliga antagandet att forskaren skulle vara helt fri från förförståelse. Problemet ligger nämligen i att alla har en viss förståelse för den värld vi lever i.⁹

2.3 Positivistisk eller hermeneutisk ansats?

En positivistisk ansats bygger på förutsättningen om att det finns en objektiv verklighet att undersöka och att denna är möjlig att studera objektivt. Vidare förutsätts att vi med objektiva metoder kan uppnå kumulativ kunskap om den objektiva verkligheten. Positivismen utgår därmed ifrån synsättet att det finns en social verklighet som är lika för alla samt att allt kan studeras empiriskt med hjälp av våra sinnen.¹⁰

Förståelse åt andra sidan brukar beskrivas med den hermeneutiska cirkeln. Denna innebär att man ständigt pendlar mellan del och helhet då man inte kan förstå delen utan helheten och inte helheten utan delen. Detta skall göras även i denna uppsats då ny teori kommer att assimileras på vägen under en ständigt ökande förståelse. Denna ökande förståelse har av Gerhard Radnitzky beskrivits som att cirkeln dras ut till en spiral som på ett suggestivt sätt fångar tolkning och förståelse som process. Denna förståelse kommer att ökas med ny kunskap, teorier och erfarenheter, men läsaren måste ta hänsyn till den förförståelse som ligger till grund för min tolkning.¹¹

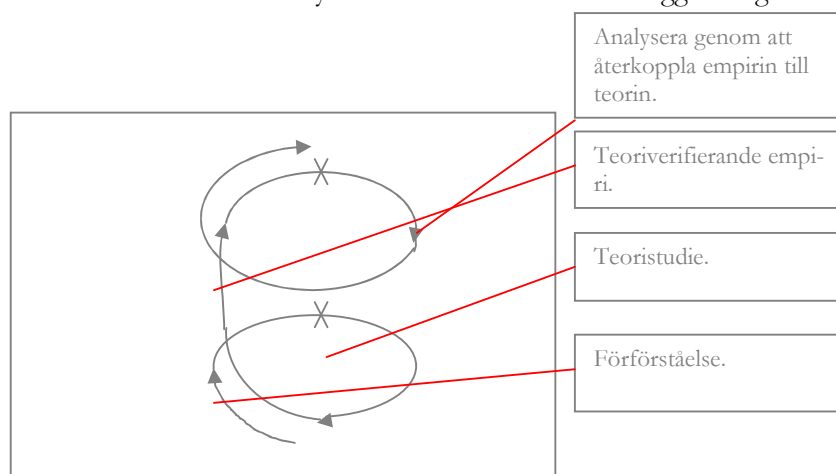


Fig. 2.3.1 Den hermeneutiska spiralen, egen figur.

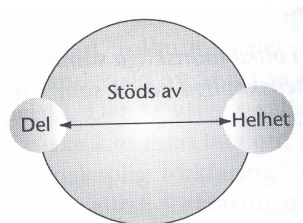


Fig 2.3.2. Den hermeneutiska cirkeln

⁸ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 35.

⁹ Ibid., s. 45.

¹⁰ Ibid., s. 31-32.

¹¹ Gustavsson, G., *"Kunskapande metoder"* (2004), s. 78f.

2.3.1 Uppsatsens ansats

På grund av komplexiteten och osäkerheten gällande den fallstudie som uppsatsen baseras på är en positivistisk ansats svår att motivera. Att objektivt förklara en studie där de intervjuade ger mycket subjektiva svar är svårt. Kvantitativa indikatorer kan svårligen användas och hela studien är mer eller mindre en tolkning av den information som jag lyckas samla ihop. Därmed är den hermeneutiska metoden ett givet val som ger möjlighet till tolkning, eller på ett annat sätt uttryckt, möjlighet att anpassa verktygen till det komplexa studerade fenomenet.

Vidare testar studien teoriens förmåga att beskriva ett komplext händelseförlopp. Teorier används för att skapa förståelse för det undersökta, i detta fall förändringsprocesser och kvalitet. Att på det sätt som i denna uppsats befinna sig mellan en deduktiv och en induktiv ansats och pendla mellan teorianvändning och att skapa ny kunskap brukar kallas abduktion. Studien börjar deduktivt för att efter att ha arbetat med fallen hamna i induktion med ny kunskap om processen. Detta kan vara svårt att se i själva färdiga uppsatsen, dock kan man se själva arbetssättet i den hermeneutiska spiralen i detta metodkapitel. Vid abduktion används inte teorin som mall för empiristudien, utan fungerar istället som en inspirationskälla för att upptäcka nya mönster. Det är just detta som starkt skiljer abduktion från induktion och deduktion, att koncentrera sig på underliggande mönster och dess strävan efter förståelseökning.

2.4 Metodologiskt angreppssätt

De mest grundläggande metodologiska angreppssätten utgörs av den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Det som avgör vilken metod som används är det problemområde som uppsatsen behandlar. Båda dessa metoder är behäftade med sina för- respektive nackdelar.¹² Dessa metoder är dock knappast att framställas som motsatser, utan som ytterligheter på en skala.¹³

2.4.1 Kvalitativ metod

När vi undersöker något komplext, såsom ett begrepp eller fenomen och vill skapa mer klarhet runt det, är den kvalitativa metoden bäst lämpad. Metoden passar vid undersökningar där nyanser måste framhävas och klarhet skapas. Vid kvalitativa undersökningar tolkas oftast begreppet och en förståelseökning är eftersträvarsvärt, snarare än noggrann förklaring. När problemställningen är oklar eller vi inte vet mycket om ämnet, eller kanske det inte går att ta reda på mycket om ämnet på konventionella sätt, är metoden att föredra framför den kvantitativa. Eller rättare sagt vi föredrar att befinna oss närmare den kvalitativa metoden på ovannämnda "skalan".¹⁴ Metoden är öppen och forskaren skall undvika att styra den information som samlas in och istället strukturera denna efter att informationen samlats in.¹⁵ Slutligen passar den kvalitativa metoden bra när man måste vara öppen för oväntade händelser, kunna ta emot stimuli från unika händelser och inte vill generalisera.¹⁶

Den kvalitativa metoden används ofta med hjälp av den hermeneutiska spiralen som ovan beskrivits. För att överhuvudtaget kunna förstå måste vi ha en förförståelse, och denna påverkar all vår tolkning. Oftast är det vidare rent praktiskt svårt att få resurserna att räcka till för att genomföra många intervjuer.¹⁷ Om vi ser till metodens fördelar kan vi sammanfatta dem genom några nyckelord: öppenhet, hög intern giltighet, flexibilitet. Metodens nackdelar är: resurskrävande,

¹² Holme, I och Solvang, B, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

¹³ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 139.

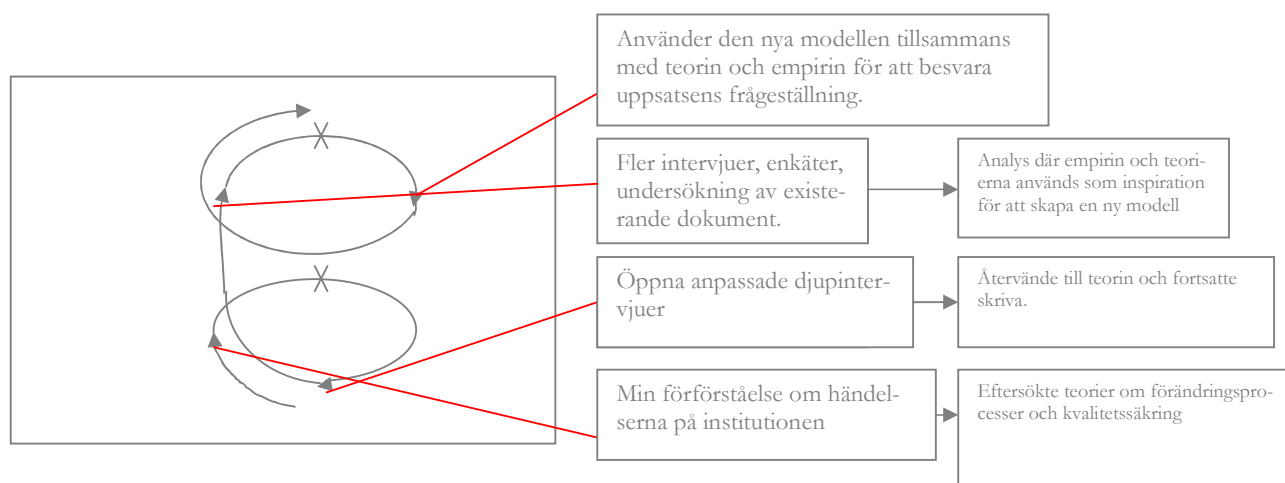
¹⁴ Ibid., s. 145.

¹⁵ Ibid., s. 140.

¹⁶ Ibid., s. 196.

¹⁷ Ibid., s. 146.

problem med den externa giltigheten, komplex data gör att det är lätt att mista överblicken, flexibiliteten och problemet med att man aldrig blir färdig.¹⁸



Figur 2.4.1.1: Tillämpning av hermeneutiska cirkeln. Fritt efter J-E, Ödman.

- Förförståelsen kan mest ha bestått av att det inträffade måste vara någons fel. I skrivande stund har jag dock försökt hålla mig neutral och eliminera alla slutsatser om fallstudien innan analysdelen.
- Mycket stor bredd i teoristudien fann jag nödvändig eftersom ingen teori verkade passa bättre med min förförståelse än den andra.
- Efter intervju med bl.a. tvångsförvaltande prefekten, Harry Flam, fick jag kunskap om att ingen egentlig metod användes vid förändringsprocessen, utan endast "sunt förnuft", vilket stärkte min förförståelse på den punkten.
- Fler förändringsteorier har tagits upp och studerats.
- För att sedan slutligen samla upp och gå igenom all empirisk data.
- Analys där empirin och teorierna används som inspiration för att skapa en ny modell
- Använder den nya modellen tillsammans med teorin och empirin för att besvara uppsatsens frågeställning.

2.4.2 Kvantitativ metod

Kvantitativa mätningar handlar generellt om att sätta siffror på objekt och händelser och saker såsom frekvens eller omfattning bedöms. Empiriskt kan det dock ibland vara svårt att avspegla abstrakta begrepp. Vanliga datainsamlingsmetoder för den kvantitativa metoden är registerdata, dokumentstudier, observationer, experiment, enkäter och tester, telefonintervjuer och personliga intervjuer. De metoder som kommer att användas i denna uppsats och sättet de kommer att användas på redogörs för nedan under "Fallstudier".¹⁹

Fördelar med den kvantitativa metoden är dess möjligheter att standardisera informationen och enkelhet att behandla, dess noggrannhet och kritiska distans. Dessa faktorer leder till att experimentet lätt kan genomföras av andra forskare vid senare tillfälle.²⁰

¹⁸ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 144.

¹⁹ Gustavsson, G., *"Kunskapande metoder"* (2004), s. 47 ff.

²⁰ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 146-147.

Orsaken till att metoden inte kommer att användas i denna uppsats är dess svagheter. Den främsta nackdelen torde vara att den inte möjliggör djupgående undersökningar och den information man får fram är oftast ganska ytlig. Vid intervjuer är man bunden av en mall som man inte kan frånga, i enkäter kan man inte fånga upp nyanser och ens egen tolkning får inte finnas med.²¹ Vid komplexa frågor där svaret uppenbarligen inte är entydigt kan man heller inte försöka få fram ett entydigt svar. Därmed förlorar den kvantitativa metoden sin styrka då dess klumpiga verktyg inte kan anpassas till situationen.

2.5 Insamlingsmetod och tillvägagångssätt

2.5.1 Uppsatsens forskningsmetod

Uppsatsens forskningsmetod kan beskrivas som en "2a" på skalan där kvalitativt är 1 och kvantitativt är 10. Orsaken till detta är som redan nämnt att en helt kvalitativ metod är alltför tidskrävande och når för få personer. Därför kommer förutom de kvalitativa intervjuerna och tolkningarna av dokument och observationer, också göras kvantitativa enkäter och tolkningar av dokument och rapporter.

2.5.2 Fallstudier

Fallstudiebaserad forskning är den mest lämpade forskningsmetoden när fenomenet som skall studera är komplext och okänd. Denna metod är också passande när området är osäker och därmed hinner jag den mest lämpad för denna uppsats. Fallstudiebaserad forskning används i flera syften, däribland som underlag för forskning där empiriska data tas fram som kan analyseras och tolkas, som exempel ur praktiken om hur något gjorts, som pedagogiskt hjälpmedel mm. I denna uppsats kommer dock endast de här två förstnämnda syftena att aktualiseras.²²

Fallstudiebaserad forskning kan vara både kvantitativ och kvalitativ, dock som det redan klargjorts kommer i denna uppsats främst användas ett kvalitativt angreppssätt, som också är det främsta angreppssättet när det gäller fallstudier. Detta beror på komplexiteten i fallstudier, men också kvantitativa inslag kommer att aktualiseras, till exempel när balans- och resultaträkningar analyseras. Gummesson lägger fram skillnader mellan fallstudiebaserad forskning och kvantitativ forskning i en lättöverskådlig tabell som kommer att avbildas här:²³

Fallstudiebaserad forskning	Kvantitativ forskning
Tillåter studier av komplexitet, tvetydigheter och kaos; är mindre precis men når djupare	Kräver operationalisering och klart definierade variabler med åtskillnad mellan oberoende och beroende variabler; är mer precis men på ett ytligare plan.
Tillåter en induktiv ansats utan att nödvändigtvis beakta existerande teori, men kan också vara deduktiv eller bestå av en kombination av deduktiva och induktiva element.	Utgår från i förväg formulerade hypoteser och blir därmed i första hand deduktiv men kan innehålla induktiva inslag.
Tillåter en holistisk ansats (systemansats) med ett obegränsat antal variabler och samband.	Tillåter bara en partialansats med ett fåtal variabler och samband.
Stor frihet i valet av datainsamlings- och analystekniker med obegränsad regelstyrning.	Begränsad accepterade statistiska tekniker och starkt regelstyrd.
Access till verkligheten och validitet i centrum.	Reliabilitet med möjlighet för andra att upprepa samma studie i centrum.
Syftet är oftast ökad förståelse men kan också vara att påvisa kausalitet.	Syftet är att påvisa kausalitet eller åtminstone samvariation.

²¹ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 147.

²² Gustavsson, G., *"Kunskapande metoder"* (2004), s. 115 f.

²³ *Ibid.*, s. 116 ff.

Fallstudiebaserad forskning kan vara både teorigenererande och teoritestande. I de flesta fall är dock fallstudier varken teorigenererande eller teoritestande utan är av explorativ art.²⁴ Fallstudien i denna uppsats är i huvudsak teoritestande men även till viss del explorativ då den handlar om att öka förståelsen för händelserna kring en förändringsprocess.²⁵ Denna typ av forskning har oftast fem moment som skall genomgås, men dock oftast i olika ordning:²⁶

1. Planering och uppläggning ("design") av forskningsprojektet.
2. Empiri: access till verkligheten genom generering av falldata (datainsamling).
3. Analys och tolkning inklusive kopplingen mellan empiri, teori och slutsatser.
4. Säkring och bedömning av forskningens kvalitet.
5. Rapportskrivning och kommunikation av forskningen.

Närmast kommer här att redogöras djupare om andra momentet, empirin. Här gäller det att få tag på de data man behöver, att skapa data med hjälp av intervjuer, statistik, observationer etc., vilket oftast kräver mödosamt fältarbete. En fråga som dyker upp är vilka fall och hur många som skall finnas med i ett projekt, dock är i detta fall frågan enkel att besvara då endast ett fall analyseras.

Data kan genereras från olika källor och de källor som kommer att användas i denna uppsats är:²⁷

Existerande dokument

Data finns i årsberättelser, protokoll, utredningar, på Internet och andra dokument men källkritiken är av stor vikt speciellt när data hämtas från Internet. Hänsyn måste till exempel tas till hur trovärdig och fullständig källan är. Redovisningar är oftast oerhört svåra att läsa och tyda på ett objektivt sätt, därför skall jag göra detta i begränsad omfattning och istället använda färdiga analyser av professionella analytiker istället. Likaså blir protokoll från sammanträden föga informativa då endast beslut redovisas och inte hur man kommit fram till dessa och därför måste de kompletteras med intervjuer med inblandade personer. Denna typ av datainsamling är dock mycket bra då man snabbt vill få en överblick av situationen.

Intervjuer

Intervjuer är kärnan i denna fallstudie, dock kanske inte den mest omfattande delen av empirin. Individuella intervjuer ingår i de flesta fallstudier och kan vara formella eller informella, hårt strukturerade eller öppna för anpassning till intervjusituationen. I detta fall kommer intervjuerna att vara informella och öppna för anpassning till varje situation då personerna som intervjuas kommer att vara synnerligen olika och vissa kommer att kunna svara på frågor som andra inte kan. Intervjuer kan också vara korta eller långa djupintervjuer.

Observationer

Oftast en viktig datainsamlingsmetod som ges alltför litet utrymme i företagsekonomiska fallstudier. Icke-verbal kommunikation och artefakter (föremål) innehåller oerhört mycket information och det hävdas att den till och med innehåller mer information än den verbala kommunikationen. Observationer går oftast hand i hand med intervjuer.

Aktionsforskning

²⁴ Gustavsson, G., *Kunskapande metoder*, (2004), s. 118.

²⁵ Ibid., s. 119.

²⁶ Ibid., s. 120 ff.

²⁷ Ibid., s. 128 ff.

Aktionsforskning går ett steg längre än observationer och man deltar själv genom att aktivt påverka beslut och åtgärder samtidigt som man studerar vad som sker. Aktionsforskning erbjuder en oöverträffad access och närhet till data, tyvärr kommer dock denna metod inte att användas i denna uppsats då jag som student inte har möjligheter att påverka på det sätt som krävs. Nackdelen med denna metod är att forskaren blir märkbart involverad och kan förlora sin objektiva ståndpunkt.

Enkätundersökningar

Enkätundersökningar är en kvantitativ metod för datagenerering, men den kommer att användas i denna uppsats eftersom det är det enda sättet att nå tillräckligt många personer som har påverkats av förändringsprocessen. Problemet med enkäter är att de har svårt att fånga upp nyanser, samtidigt finns möjligheter att ha utrymme för fria kommentarer där nyanser kan fångas upp.

2.5.3 Datainsamling

Primärdatainsamling

Primära data är den data som forskaren själv samlar in från informationskällan och metoden brukar vara skraddarsydd för det specifika ändamålet.²⁸ Metoderna har redan redogjorts för ovan, och de metoder som används för att utvinna primärdata är observationer, intervjuer och enkäter.

Sekundärdatainsamling

Sekundärdata är data som redan finns tillgängliga. På grund av tillgängligheten är det också lättast att påbörja en undersökning genom att bygga en grund med sådana data. Böcker och Internet har varit givna sekundärdatakällor. Vid själva empiriska studien har också sekundärdata använts, här i form av bland annat Öhrlings rapport över institutionens ekonomi. Eftersom sekundärdata är som något som redan tuggats av någon annan brukar ett kvalitetssäkringsproblem dyka upp när dessa data används, speciellt vid empiriska studier. Orsaken till att rapporter använts är dock det motsatta, just för att ha en professionell tolkning av en annars svårtolkad och dessutom omfattande datamängd.

Intervjuteknik

Grundtanken med intervjuerna är att vara så objektiv som möjligt och återge en objektiv verklighet. Detta kan dock vara svårt, då alla respondenter är färgade av sina åsikter i ett oerhört känsligt ämne. Jag anser dock att denna subjektivitet är för respondenten en objektiv åsikt. Målet är att kunna återge denna subjektivitet på ett objektivt sätt då respondentens tolkning har ett objektiva faktum till grund för dess utseende. Därmed finns ett grundantagande att det existerar en objektiv verklighet att undersöka.²⁹

Intervjuer kan genomföras på olika sätt och kan ha olika grader av öppenhet eller struktur, vara anpassade till varje respondent, utföras i grupp eller individuellt, ansikte mot ansikte eller via andra kommunikationsmedel. Den intervjutyp som passar bäst en kvalitativ ansats är den öppna intervjun som kan anpassas till respondenten.

Lämpligt hade varit att dela intervjuerna i flera block såsom organisation, ekonomi, Equis, kvalitet mm, detta skulle dock ha påverkat respondenten i alltför stor grad och påverkat intervjuens flyt. Därmed har jag valt att inte göra detta, trots att det hade kunnat förenkla för respondenten, eftersom målet är att undvika att respondenten tolka sin egen subjektivitet för att anpassa sina svar till vad han eller hon tror att jag skulle vilja ha. Man kan dock urskilja vid en genomläsning

²⁸ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 153.

²⁹ Gustavsson, G., *Kunskapande metoder*, (2004), s. 238 ff.

av en av intervjuerna att den består av två klara delar, förändringsprocesser och kvalitet, vilket kommer att utnyttjas vid analysen.

Eftersom uppsatsens ansats i huvudsak är kvalitativ har jag valt den öppna intervjun som bäst lämpad för studien så tillräckligt många kvantitativa drag kommer att dyka upp från enkäterna och ekonomirapporterna. En helt öppen intervju skulle dock troligen inte ge tillräckligt med information och därför har jag valt att ändå strukturera denna något från början. Frågorna återfinns i bilaga 1, dock skall läsaren hålla i minnet att dessa frågor har ställts i olika ordning beroende på intervju och respondent och många frågor har ändrats eller hoppats över. Enligt Jacobsen skulle denna intervjumetod hamna mellan en så kallad helt slutna och en helt öppen intervju. Detta förfaringsätt beskriver Jacobsen som en intervjuguide med tema.

Intervjuerna har genomförts på olika platser vilket framgår av introduktionen till varje intervju. Detta är också av vikt då platsen påverkar markant både respondenten och intervjuaren. Tidsmässigt har intervjuerna varierat, allt ifrån 30 minuter med Stockholms universitets rektor som också har varit relativt strukturerad, till utspridd över flera månader med min handledare Paula Liukkonen där någon struktur inte alls har existerat.

Alla intervjuerna har skett individuellt och eftersom jag är ensam författare var jag också tvungen att föra anteckningar. Enklare hade troligen varit att spela in intervjuerna, dock fann jag det olämpligt då en inspelningsapparat på bordet skapar ett stort gap mellan intervjuare och respondent och dessutom påverkar respondenten och kan få denne att känna sig obekväma, speciellt med hänsyn till ämnets känslighet. Fördelen med bandinspelning är också bland annat att det underlättar när man vill använda exakta citat, men nackdelen är att det är mycket tidskrävande.

Ju längre tiden fortgick desto mer ökade också min förståelse för ämnet och detta har också påverkat de senare intervjuerna.

Intervjuerna har genomförts på respondentens "hemmaplan" eller på neutral plats. Rektorn Kåre Bremer har intervjuats på rektorns rum i Bloms hus, prefekten och nationalekonomiprofessorn Harry Flam har intervjuats på sitt kontor vid Nationalekonomiska institutionen i Frescati, representanten för Kvalitetsrådet har intervjuats på Kvalitetsrådets kontor i Smedjan, docent Paula Liukkonen på Företagsekonomiska institutionen, Sikander Khan på en kafeteria, och studenterna på Företagsekonomiska institutionens "ägor". Valet av plats har legat på respondenten och man kan därför mena att själva valet av plats kan tala för sig och räknas med i intervjutolkningen.

Försök har gjorts för att få till stånd intervjuer med många fler personer än det blev fallet. Tyvärr har många personer inte vågat ställa upp på grund av hot eller på grund av rädsla att säga fel saker. Jag föredrar dock att se detta som en empirikälla i sig, då tystnad ofta säger mer än tusen ord.

2.5.4 Urvalsram

Urvalsmetoderna kan delas in mellan lämplighetsurval och snöbollsurval. I denna uppsats kommer nästan uteslutande lämplighetsurval att användas då intervjuerna måste ske med vissa nyckelpersoner och inte genom vidarelussning mellan personer, så kallad snöbollsurval. Försök med snöbollsurval har dock också gjorts för att få intervjuar anställda, dock utan framgång då dessa inte vågade ställa upp på intervju. Också enkäterna har tilldelats studenter från olika inriktningar och terminer på institutionen för att få ett större bredd bland respondenterna och se om det ändå finns mönster bland svaren.

2.6 En positivists syn på den valda metoden

Då jag i denna uppsats endast undersöker förändringsprocessen vid Feken innebär detta att undersökningen endast kan sägas gälla för just Feken. Vidare har denna undersökning en början och

ett slut vilket får till följd att undersökningens giltighet begränsas i den bemärkelsen att resultaten endast kan sägas gälla för den period då undersökningen utfördes. Med andra ord är kvalitativa metoder mycket kontextberoende, då åsyftandes på den specifika relationen mellan intervjuare och intervjuobjekt, den plats där intervjun genomfördes samt det sätt intervjun genomfördes på.³⁰ Man är bunden av sin tolkning som påverkas alltför lätt av andra faktorer.

Det blir för mycket tolkning, man måste veta när man skall sluta. Om man går efter att allt skall tolkas kommer vi aldrig få ett svar som vi kan lita på. Ta t.ex. den deduktiva ansatsen där risken är stor att den erhållna informationen handlar om de undersöktas tolkning av forskarens tolkning av verkligheten istället för deras egna tolkning.³¹

Den valda metoden är resurskrävande och problem kan uppstå med den externa giltigheten. Dessutom utvinns alltför komplex data genom kvalitativa studier vilket gör att det är lätt att förlora överblicken. Den hermeneutiska spiralen beskriver mycket väl också problemet med den teorin, nämligen att man aldrig bli färdig. Ny information kommer ständigt att dyka upp enligt modellen och flexibiliteten äventyras i hela undersökningen som annars lyfts fram som en av dess starka sidor.³² Ett svar kommer aldrig att kunna redovisas utan endast forskarens tolkning av en annan tolkning. När ett problem skall undersökas måste det förklaras.³³

En forskare vill få resultat som säger något objektivt, neutralt och verklighetsnära. En helt annan tillfredsställelse får man av ett resultat som bygger på kausala samband eller lagar än ett resultat som endast är en tolkning som väntar på att tolkas.³⁴ Såsom Ottar Hellevik skriver så är "en vetenskaps högsta sanningskriterium att överrensstämma med verkligheten" – kunskapen skall vara en avbild av verkligheten. Det må vara omöjligt att exakt avbilda verkligheten, men strukturlikhet är acceptabelt.³⁵

Vetenskapens uppgift är att lägga fram fakta, inte värderingar. Det som skall undersökas skall undersökas med precisa, objektiva mått. För detta måste vi hålla oss så nära den mest exakta och verklighetsnära språket vi har – matematiken; något som i sin tur talar för en kvantitativ forskningsmetod.³⁶

Undersökningar skall genomföras genom intervjuer. Vem är det som kan tala sanning i en icke-anonym intervju om sin roll i ett så känsligt ämne som förändringsprocessen på Feken när chefen kan lyssna? ³⁷ Enkätundersökningar torde därför underlätta för de undersökta och ha en mycket högre validitet. Och om man nu verkligen inte kan klara sig utan intervjuer så skall man hålla sig till starkt strukturerade intervjuer och inte glömma att man som intervjuad person glömmar att säga mycket som en strukturerad forskare annars aldrig skulle göra under veckolånga förberedelser.

2.7 Kvalitetssäkring

Reliabilitet

Reliabilitet, eller tillförlitligheten i mätningen, kan aldrig vara **hundra**procentig. Det är alltid något som inverkar på mätapparaten. Reliabilitet handlar alltså om frånvaron av slumpmässiga mätfelsfrekvensen i ett empiriskt mått. Ett annat sätt att definiera reliabilitet är graden av reproducerbarhet i mätningarna, alltså att man kan uppnå samma resultat vid upprepade mätningar. Det finns

³⁰ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 275.

³¹ Ibid., s. 43 f.

³² Ibid., s. 144.

³³ Andersson, S., "Positivism kontra hermeneutik." (1979) s. 31 f.

³⁴ Ibid., s. 28 f.

³⁵ Ibid., s. 53 f.

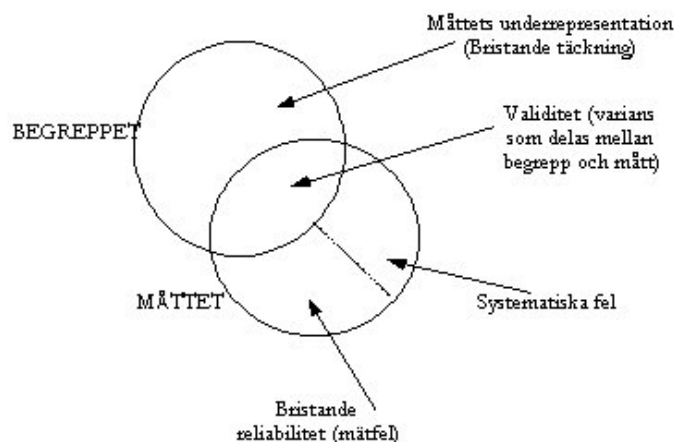
³⁶ Ibid., s. 59.

³⁷ Jacobsen, D., *Vad, Hur och Varför?*, (2002), s. 162.

flera olika sätt att betrakta reliabilitet, där de vanligaste typerna är återtestningsreliabilitet, reliabilitet för testhalvor och intern konsistens. Den första handlar om att använda samma mätinstrument flera gånger på samma objekt för att ta reda på den slumpmässiga mätfelsfrekvensen. Den andra, reliabiliteten för testhalvor förutsätter å andra sidan inte att samma mätinstrument används, och som man kan av namnet uttyda behöver inte flera utnyttja flera testtillfällen och det största problemet dyker upp beroende på hur instrumentet delas på mitten. Den sista metoden, intern konsistens, är den kanske mest praktiska och den mest använda är Cronbachs alpha. Det skall dock klargöras att jag inte tänker lägga någon större vikt på reliabiliteten i denna uppsats och reliabilitet är dessutom en faktor att ta hänsyn till vid främst kvantitativa mått. I denna uppsats kommer min tolkning vara så starkt påverkande att det inte finns någon mening att räkna ut någon reliabilitetsestimat ens för enkäterna. Ett sätt att hålla reliabiliteten på en hyfsad nivå kommer det dock att vara sättet att noggrant redogöra även för miljöerna i vilka intervjuerna ägt rum samt de intervjuade personernas bakgrund.³⁸

Validitet

I vilken utsträckning ett mått mäter det begrepp det är avsett att mäta kallas validitet. Förutom de slumpmässiga felen måste även systematiska fel beaktas. Det observerade värdet är alltså lika med det sanna värdet plus slumpmässiga fel (error) plus systematiska fel (bias). Begreppet förklaras lättast genom nedanstående figur:³⁹



Figur 2.7.1: Validitet och reliabilitet

För att uppnå en hög validitet har jag valt att noggrant redovisa syftet med denna uppsats och utifrån det anpassa mina intervjufrågor, men också anpassa de till varje intervjuad individ beroende på dennas kunskaper och bakgrund. För att missförstånd skall minimeras har en tvåvägskommunikation hållit igång under de flesta intervjuerna dock med hänsyn till att inte påverka svaren och sedan har de renskrivna intervjuerna skickats till respondenterna för ändringar och godkännande. Det är också viktigt att påpeka att det inte alltid är lätt att vara objektiv, speciellt inte i en situation som man är själv inblandad i. Hänsyn har jag dock tagit till detta och ständigt försökt rannsaka mina åsikter och värderingar.

Slutligen har ekonomin studerats genom en rapport skriven av professionella revisorer för att säkra dess kvalitet. För att säkra uppsatsens objektivitet har flera handlingar lagts i sin helhet i bilagorna för att undvika mellantolkningar. Läsaren kan därför direkt relatera till originaldokumenten.

³⁸ Gustavsson, G., "Kunskapande metoder" (2004), s. 55 ff.

³⁹ Gustavsson, G., "Kunskapande metoder" (2004), s. 67.

Objektivitet

Hur objektiv man än försöker vara kan man aldrig undgå de olika tolkningarna som existerar om den sociala verkligheten. Detta allra minst i en hermeneutisk studie där ens förförståelse är av avgörande betydelse. Därför är det som nämnt viktigt att man håller i minnet att jag är en student som har påverkats negativt av EQUIS-förlusten. Samtidigt kan jag inte veta vems fel detta var men misstankarna har när denna uppsats påbörjats legat på en dålig genomförd förändringsprocess. Jag kan också ha färgats av min handledares åsikter som jag haft ständig kontakt med under arbetets gång.

Trots nära påverkan har jag dock eftersökt att uppnå en hög objektivitetsgrad i denna studie, eller snarare en neutral ställning genom att studera båda sidorna, ojäviga ekonomiska rapporter, intervju personer från båda lägren och redovisa empiriskt material i dess originalform i bilagorna istället för att skriva och tolka om detta i empirikapitlet. Jag har också valt att redovisa intervjuerna i deras renskrivna, löpande form istället för att ändra ordningen för översiktlighetens skull vilket jag istället valt att göra i analysen. Respondenterna har också fått möjligheten att göra önskade ändringar i sin intervju. Tolkningen kommer därmed att ske först i analysen och då kan läsaren själv avgöra huruvida min tolkning är rätt eller felaktig.

2.8 Kapitelavslutning

Sammanfattningsvis kan man säga att studien kommer att nyttja den hermeneutiska forsknings-traditionen där målet är att få en ökad förståelse om ett fenomen. Som redan nämnt är studien inte helt deduktiv då teorin har bearbetats på vägen i takt med att ny kunskap har samlats, vilket också är känt som abduktion.

Vidare behandlade kapitlet det metodologiska angreppssättet samt insamlings- och tillvägagångssättet som används i studien. Angreppssättet är en blandning av kvalitativ och kvantitativ metod där den kvalitativa starkt dominerar. Till de mer kvalitativa insamlingsmetoderna är intervjuerna och de öppna frågorna i enkäterna samt andra uttalanden, medan vissa delar av enkäterna och ekonomiska rapporter är mer kvantitativa.

Avslutningsvis diskuterades den valda metoden ur en positivists synvinkel, eller en kritisk granskning av den valda metoden om man så vill säga, där nackdelar med en helt kvalitativt och hermeneutisk uppsats togs upp. Denna uppsats är dock som redan nämnt ej ett extremfall men kan lida av vissa problem knutna till den hermeneutiska forskningstraditionen. I följande kapitel behandlas de teorier som anses väsentliga för studien.

3 Teori

Detta kapitel ger en teoretisk bas ur olika modeller för förändringsprocesser. Teorier om orsaker till förändring kommer att behandlas, faktorer som orsakar motstånd i en organisation och konflikter, olika typer av förändringar med tyngden på mjuka förändringsmodeller. Även en redogörelse av kvalitet och ackreditering ges då dessa är av central vikt inom uppsatsens ramar och dess analys.

3.1 Beteende och organisationer

Ett kunskapsföretag är ett företag som lever på specialiserade kunskaper. Denna typ av företag är mycket svårt att värdera då substansvärdet ligger i huvudet på konsulterna. Dessa företag är också mycket sårbara på grund av svårigheten att binda nyckelpersoner till organisationen. Kunskapsföretag bygger alltså på den professionella kompetensen, men för deras överlevnad krävs också en företagar- eller administrativ kompetens, vilket Mabon beskriver som ”förmågan att sköta den löpande driften och bygga upp företagets värde”.

Eftersom dessa företag bygger på sitt kunnande måste de vara oehört flexibla och öppna för förändringar, och definieras bäst som adhocratier.⁴⁰

Att undersöka beteendet i en organisation kan delas in i tre olika nivåer: kartläggande, beskrivande och förklarande positivistiskt sätt men också genom en hermeneutisk förståelseökning. En vanlig modell inom sociologin är den s.k. S-O-R-modellen som bygger på oberoende variabler som på olika sätt påverkar beroende variabler. S står för ”Stimulus” eller retningen som påverkar Organismen (O) och resulterar i ett visst beteende eller respons, beroende variabel R.⁴¹ Denna modell är vida känd och därmed nämner jag den här, dock kommer den vidare endast att behandlas i begränsad omfattning.

3.2 Förändring och dess innehåll

3.2.1 Orsaker till förändring - PETS

PETS står för politik, ekonomi, teknologi och sociokulturella faktorer.⁴² Dessa är faktorer som ständigt påverkar en organisation. Ändringar i dessa kan orsaka behov av förändring i organisationen. De politiska faktorerna är: lagstiftning, regeringsideologi, folkrätt, mänskliga rättigheter, krig, lokala regelverk, skattelagstiftning och handelsunioner. Vidare består de ekonomiska faktorerna av konkurrenter, leverantörer, valutakurser, arbetslöshetskvoter och lönesättning, makroekonomiska faktorer. Teknologiska faktorer består i sin tur av informationsteknologin, förändringar i transportteknologin, datorisering, nya produktionsprocesser. Slutligen har vi de sociokulturella faktorerna: demografiska trender, livsstil, expertistillgänglighet, arbetsattityd, genusfrågor, affärsetik etc.⁴³

Det finns också interna faktorer som orsakar förändring och Senior gör följande sammanställning:⁴⁴

- Organisationen blir fackansluten eller avlutar en sådan anslutning
- En ny chef dyker upp
- En revision av de administrativa strukturerna
- Designa om en grupp av arbeten

⁴⁰ Mabon, ”Organisationsläran” (1998), s. 73 f.

⁴¹ Ibid., s. 125 f

⁴² Senior, B., ”Organisational Change”, (2002), s. 15 f.

⁴³ Ibid., s. 16.

⁴⁴ Ibid., s. 25 f.

- Designa om en fabriks eller kontors layout
- Införskaffande av ny IT-apparatur
- En ny marknadsföringsstrategi
- Anställningsnedsskärningar
- Stärkande av specifika avdelningar

Ofta är det dock svårt att skilja mellan interna faktorer och externa faktorer, och vissa forskare menar att vissa av de ovannämnda interna faktorerna egentligen är externa. Detta skall dock inte behandlas här. Organisationer påverkas också av tidsfaktorer på två sätt, där det ena är mer generellt och påverkar hela industrin, medan det andra påverkar själva organisationens livscyklar. Det innehåller organisationens historia och hur denna påverkar organisationens karakteristiska strategiska och strukturella drag, kultur, politik och ledarskapsstil.⁴⁵

3.2.2 Förändringstyper

Förändringar kan vara konvergerande förändringar eller transformationsförändringar som karakteriseras av radikala ändringar i strategi, värderingar och associerade förändringar av struktur och system. En del förändringar dyker bara upp medan andra planeras länge.⁴⁶

Grundy skiljer mellan osammanhängande, friktionsfri och stegvist sammanhängande samt ojämn och stegvist växande förändringar. Med friktionsfri och stegvist sammanhängande menar Grundy en långsam och systematisk förändring. Ojämn och stegvist växande förändring karakteriseras av perioder av stillhet följda accelererande förändring. Denna typ av förändring utlöses av både externa och interna faktorer. Den tredje typen av förändring, osammanhängande förändring, är förändringar som består av snabba skiftningar i strategi, struktur eller kultur.⁴⁷

Tushman m.fl. har utvecklat detta tänkande och baserat det i djupare analyser och forskning och har lagt fram organisationens liv som ”perioder av stegvis växande förändringstakt, eller konvergerande, avbrutna av osammanhängande förändringar”⁴⁸. Förändringsprocessens natur kan variera beroende på var i organisationens hierarki den sker, hur organisationen ser ut såsom dess ålder, typ och storlek. En sammanfattning av de olika teorierna som finns på området ges bäst av nedanstående tabell.⁴⁹

⁴⁵ Senior, B., *”Organisational Change”* 2ed., (2002) s. 26.

⁴⁶ Ibid., s. 35.

⁴⁷ Grundy, T., *”Implementing Strategic Change”* (1993), London, Kogan Page, s. 24 ff.

⁴⁸ Tushman, m.fl., *”Convergence and upheaval...”* (1988), s. 707.

⁴⁹ Senior, B., *”Organisational Change”* 2ed., (2002), s. 58

FÖRÄNDRINGSKRAFTER			FÖRÄNDRINGSTYPER			
Ansoff & McDonnell (1990)	Strebel (1996)	Stacey (2000)	Tushman (1988)	Dunphy och Stace (1993)	Grundy (1993)	Stacey (2000)
Förutsägbar	Svaga	Nära säkerhet	Konvergerande (finjusterande)	Finjusterande	Friktionsfri, stegvis växande	Stängd
Prognoserbar genom undersökning	Mellanstarka	Nära säkerhet	Konvergerande (stegvis växande)	Stegvis växande anpassning		Inramad
Förutsägbara hot och möjligheter				Avdelningsförändring	Ojämn, stegvis växande	
Delvis förutsägbara möjligheter	Starka			Organisationsförändring		
Oförutsägbara överraskningar		Långt från säkerhet	Osammanhängande		Osammanhängande	Öppen

För att som senare beskrivs, välja analysmetod mellan "Hard systems models of change" och "Soft systems models of change", måste man först förstå skillnaden mellan hårda och mjuka problem, eller svårigheter samt röriga och komplexa situationer.⁵⁰

Svårigheter samt rörigheter och komplexa situationer	
Svårigheter är avgränsade eftersom:	Röriga och komplexa situationer är inte avgränsade i och med att:
Tenderar att vara i mindre skala	Tenderar att vara i större skala
Är mindre allvarliga	Är av mycket allvarlig natur för alla inblandade
Kan tolkas isolerade från kontexten	Är en interagerande komplex av problem som inte kan tolkas separerade från sin kontext.
Har klara prioriteringar över vad som måste göras	Har många personer av olika uppfattningar som deltar
Har kvantifierbara mål	Har en avsaknad av kunskap om vissa faktorer och osäkerhet råder om vad som måste kännas till.
Systemorienterade	De inblandade är inte överrens om vad problemet är och än mindre vad rätt lösning skulle kunna tänkas vara
Få människor inblandade	Har funnits med länge och en lösning är inte alltid något trovärdigt mål; istället kan man oftast nöja sig med vissa förbättringar.
Fakta är känt och kan användas för att nå en lösning	
De inblandade är överrens om vad problemet är	
Har tydlig tidsplanering	Har oklar tidsplanering.
Är avgränsade genom att de kan studeras separat från den större organisationskontexten och har minimal interaktion med omgivningen.	Är inte avgränsade genom att de är utspridda genom hela organisationen, och ibland bortom denna.

⁵⁰ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 55 f.

3.2.3 Förändring och politik

Maktspel, samarbete och konflikter är delar av politiken i en organisation. På platser där västerländsk demokrati gäller är den dominerande typen av organisation en rationell-legal auktoritet, eller som den annars kallas – byråkrati. Det mesta forskningen på området visar dock på att mer organiska former av organisationer är lämpligare i dagens samhälle där regler inte är lika klara och samordning och samarbete är ledord. Arbetskraft som arbetar i samarbetslinjer ter sig vara mer effektiva och produktiva än grupper som är i konstant konflikt med varandra. Problemet är dock att det alltid finns de som har mer makt än andra och letar efter att utnyttja detta för att undertrycka de andra grupperingarna inom organisationen. En av de viktigaste politiska aspekterna som analyseras i denna uppsats och därför djupare redogörs för här är konflikter i förändringstider.⁵¹

Förslag till att ändra maktbalansen leder nästan alltid till konflikt vid förändringsprocesser. Att ändra kultur eller struktur leder alltid till förändringar i maktbalansen. Att inte först analysera maktbalansen och politiken inom en organisation inför en förändring leder till problem för förändringsledaren som framgår av figuren nedan:

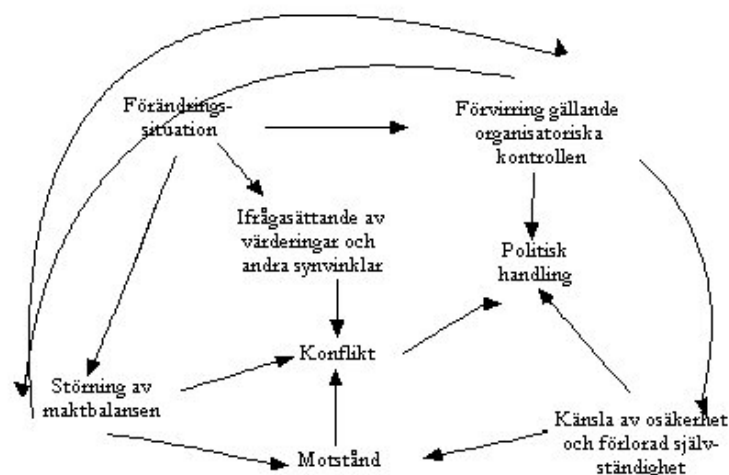


Fig. 3.2.3.1 - Förändringens problem⁵²

Denna relativt korta avsnitt om förändring och politik, eller konflikter och man också kan säga har mest funnits till för att introducera ämnet för läsaren. Den kommer nu att avslutas med tio riktlinjer framlagda av Furze och Gale för att handskas med konflikt.⁵³

- Främja öppenhet (problem kan inte lösas om orsakerna bakom förblir gömda)
- Anpassa svaren (om ena sidan är beredd att samarbeta kan det påverka även den andra sidan till det).
- Tillgängliggör sammanfattningar och rapporter om läget för att öka kommunikationen och sakta ner processen när överhettning är nära.
- Ta in ojäviga personer som kan se händelserna ur en neutral synvinkel och fungera som medlare där det krävs.
- Uppmuntra folk att ta tid för sig själva och tänka efter, inte skjuta problemet åt sidan, men ta tid att reflektera över den.

⁵¹ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 174-195.

⁵² Ibid., s. 206

⁵³ Furze, D. och Gale C. "Interpreting Management. Exploring Change and Complexity", s. 312 ff.

- Använd gruppens styrkor, alltså ta in i debatten andra personer som tillhör gruppen men är inte med i konflikten. Detta inte för att ta någons sida men för att spela en kreativ och positiv roll.
- Fokusera på gemensamma mål istället för att koncentrera på skillnader även om målen är mycket färre och mindre.
- Ta vara på nya idéer.
- Försök att bygga objektivitet i projektet. Detta görs bäst genom att fråga de inblandade om att presentera både starka och svaga sidor med sin position. Objektivitet dock kommer alltid att färgas av de olika personernas värderingar.
- Ta reda på vad den egentliga orsaken till konflikten är, så länge denna inte är klart definierad kommer konflikten att fortsätta.

3.2.4 Hårda förändringsmodeller

Dessa är modeller anpassade för svårigheter jämfört med mjuka förändringsmodellerna som anpassas till rörigt, tilltrasslat komplexitet.⁵⁴ Flood och Jackson⁵⁵ kallar hårda förändringsmodeller för enkla system och de senare för komplexa system. De klassificerar vidare dessa metoder efter ideologiska synsätt, enhetliga, pluralistiska och tvingande förhållanden. Vid enhetliga förhållanden har de inblandade gemensamma intressen, kompatibla värderingar och visioner, alla deltar i beslutstagandet, har samma mål och handlar i enighet med överenskommelsen medan tvingande förhållanden är raka motsatsen och pluralistiska någonstans i mitten.

HSMC – modellen (hard system models of change), som ger ett systematiskt sätt att handskas med förändringar passar bäst där kvantitativa mått kan användas. Processen består av tre överlappande faser: beskrivningen, val av tillvägagångssätt, implementering:

Fas	Steg	Handling lämplig för varje steg
Beskrivning	Situationssammanfattning	• Lär känna igen behovet av förändring antingen för att lösa ett problem eller dra nytta av en möjlighet. • Ta hänsyn till andra personers åsikter om förändringsbehovet. • Försök hitta en svårighet snarare än en komplex och rörig situation
	Identifiera mål och begränsningar	• Sätt upp mål • Identifiera problemen som kan dyka upp på väg till målet
	Identifiera prestationsmått	• Bestäm hur resultatet kan mätas
Strategier	Generera strategier	• Utveckla förändringsidéer till klara strategier

⁵⁴ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 274.

⁵⁵ Flood, R.L. och Jackson, M.C. "Creative Problem Solving: Total Systems Intervention" (1991), Chichester, Wiley.

		• Ta hänsyn till många olika strategier
	Redigera strategierna	• Beskriv den mest lovande strategin i detalj • Bestäm för varje strategi vad och vilka är inblandade och hur det kommer att fungera
	Utvärdera strategier mot nödvändiga åtgärder	• Utvärdera strategins prestationsförmåga mot kriterierna i steg 3
Implementering	Utveckla implementeringsstrategier	• Välj föredragna strategier och planera för hur implementeringen skall äga rum
	Utför de planerade förändringarna	• Tilldela ansvar • Blanda in alla som berörs • Övervaka framstegen

Efersom det fallstudie som i denna uppsats analyseras snarare är av komplext pluralistiskt slag än en enhetlig svårighet skall en djupare analys av det enkla systemet inte göras. Jag kommer dock att återkomma till denna modell senare, speciellt med hänsyn till att även om HSMC-modellen inte räcker till är den en bra startpunkt inför en mer rörig och komplex förändringsprocess.

3.2.5 Mjuka förändringsmodeller

Dessa modeller är som tidigare nämnt anpassade till röriga, tilltrasslade komplexa förändringsprocesser. Ackoff skriver att problem kan lösas på tre olika sätt: "They can be resolved, solved or dissolved".⁵⁶ Enligt Ackoff skall man för att lösa ett problem välja "a course of action that yields an outcome that is good enough, that satisfies". Med andra ord har han en mycket subjektiv synpunkt på processen och saknar i stort sett objektiva synvinklar. Det som kort skall redogöras för strax berör Ackoffs tredje problemlösningförslag, "dissolution", vilket kan översättas med sönderdelning eller upplösning av problemet. Tanken bakom detta är att ändra systemet så att problemet löses upp. Ackoff kallar denna metod för designmetoden i vilken problemlösarna använder förutom sina lösningsmetoder också metoder att ändra systemet i jakt på utveckling istället för tillväxt eller överlevnad. Följder av designmetoden i komplexa system är att tyngd måste läggas på ägande, kommunikation och deltagande av alla inblandade parter i processen.

I det följande kommer en redogörelse av organisationsutveckling att ges, en generell term för flera värderingar och antaganden om organisationer och folk som tillsammans med flera koncept och tekniker är viktiga vid stora, komplexa och långsiktiga förändringar.⁵⁷ Den första mjuka organisationsutvecklingsmodellen som skall presenteras här är Lewins trefasmodell sedan utvecklad av Kanter, Stein och Jick genom "Big Three" modellen. Slutligen utvecklas organisationsutvecklingsmodellen som en action-research-baserad modell.

Ur en analys av flera forskares syn på OU (organisationsutveckling) framgår det att den har följande karakteristika:⁵⁸

⁵⁶ Ackoff, Article: The art and science of mess management, (1993), p. 47

⁵⁷ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s 298 ff.

⁵⁸ French & Bell, "Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organisational Improvement", (1990) NJ, Prentice Hall s. 17, samt Cummings & Worley, "Organization Development and change (1997) s. 1, återgivet i B. Senior, s 302.

- Den understryker vikten av mål och processer med vikt på processer och lärande med avseende på att öka en organisations kapacitet att förändras.
- Behandlar förändring på medellång och lång sikt
- Den behandlar hela organisationen såväl som dess enskilda delar
- Den kräver deltagande från alla inblandade
- Den har hela ledningens support och inblandning
- Den tar hjälp av en medlare som fungerar som förändringsagent
- Den koncentrerar sig på planerade förändringar men kan anpassas.

I organisationsutveckling läggs alltså stor vikt vid alla som är inblandade på alla plan inom organisationen och menar att förändring inte kan ske utan deras stöd som kraftigt förenklar förändringsprocessen. Ett antagande är därmed att folk har en vana att vara mycket mer produktiva och effektiva i sitt arbete om de har en hög kvalitet på sin existens inom organisationen.⁵⁹ Det finns tre koncept som berör ledningen över folket i organisationen:⁶⁰

- Organisationer handlar om människor.
- Ledningens antaganden om människorna leder ofta till en ineffektiv design av organisationen och hindrar produktiviteten.
- Människor är den viktigaste resursen och deras engagemang avgör organisationens effektivitet.

Problem med antaganden och kvarhållande vid tayloristisk tänkande och "scientific management" leder till att ledningen hamnar i ena änden och de arbetande i andra änden. Detta fungerar inte i dagens organisationer ty komplexiteten och kravet på flexibilitet inte tillåter detta. OU tar hänsyn till detta och till informella relationer som byggs upp inom organisationens sociala nät.⁶¹

Pugh definierar organisationer som "coalitions of interest groups in tension".⁶² Detta är viktigt att ta hänsyn till vid en förändringsprocess då människornas värderingar med grund i politiska aspekter, kultur och ledarskap, väger tungt inom de informella grupperingarna som finns i alla organisationer. Alla organisationer bygger på en maktbalans som har byggts upp under en längre tid och därför utgår OU från att inga personer kan ensamma åta sig att genomföra en större förändring utan stöd från de andra. Därmed krävs det att ledningen håller en öppen dialog med hela organisationen och tar till sig av kritiken för att bygga en kultur av tillit för sina handlingar. En OU-process måste byggas på anticipering om framtiden, diagnoser, planer och ett långsiktigt mål.⁶³

Med hänsyn till vad som hittills sagts, måste en organisation för att överleva i en komplex miljö vara en lärande organisation. Detta koncept bygger på att det måste finnas mer än en typ av lärande. Argyris skiljer mellan "single-loop" och "double-loop" lärande vilka förklaras i termer av förändringssystem som antingen är målorienterade eller processororienterade, medan Senge skiljer mellan "adaptive" och "generative" lärande.⁶⁴

Argyris typer av lärande bygger på att det finns målinriktat och processinriktat lärande där den målinriktade är riktat mot sättet mål uppnås. Det processinriktade å andra sidan är mer koncentrerat på processen att nå målet, eller på annat sätt uttryckt att göra saker rätt medan det målinriktade koncentrerar sig på att göra saker bättre. En målinriktad ansats passar bäst vid svårigheter

⁵⁹ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s 302.

⁶⁰ Paton, R.A & McCalman, J., "Change Management. A Guide to Effective Implementation", s. 121.

⁶¹ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), 303.

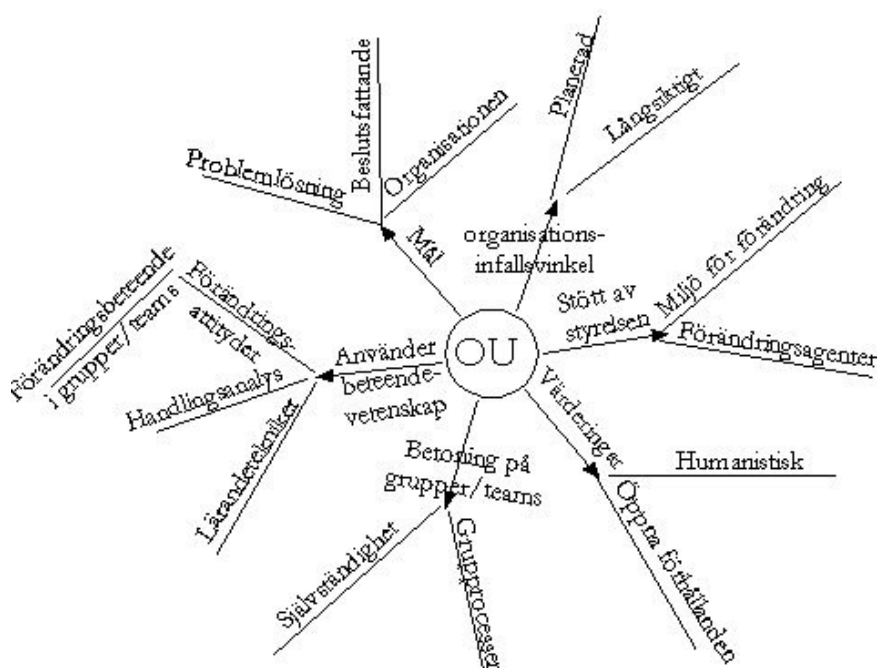
⁶² Pugh, D., "Understanding and managing change" (1993) s. 109.

⁶³ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), 304 f.

⁶⁴ Argyris, C. och Schon, D.A. (1996), "Organisational Learning II", Reading, MA, Addison-Wesley. samt Senge, B. (1995), "Not in front of children: the realities of "involvement" in managing change" I "Organisations & People", vol. 2, nr. 2, s. 17 ff.

tillsammans med hårda förändringsmodeller där ett finansiellt problem skall förbättras och målen är klara. Där målen är mindre klara och vi har att göra med en komplexitet och nyttjar mjuka förändringsmodeller talar vi också om processinriktad ansats. Denna ansats börjar med att reda ut vilka som skall vara involverade och vilka ämnen som skall tas itu med. Även här är single-loop lärande nödvändigt för att övervaka målen, men det räcker inte till när kreativitet och nya visioner för hur saker skall göras krävs.⁶⁵

Man kan också tala om socialt lärande och vikten att få delta och vara involverad i förändringsprocesser. Paton och McCalman sammanfattar "double-loop" eller "generative" lärande: "They emphasize a collaborative, participative approach centred on team processes. They demonstrate a commitment to the creation of a shared vision of the future direction of the company and necessary steps, structural and behavioural, to achieve that vision. They stress a proactive approach to learning, creating new experiences, continuous experimentation and risk-taking. Finally, they each emphasise the role of leaders to facilitate the change process and to foster a commitment to learning."⁶⁶ Med andra ord understryks vikten av organisationens kultur och ledarskapsstilen, människorna i organisationen. Senior sammanfattar organisationsutveckling med följande figur:⁶⁷



Figur 3.2.5.1: Organisationsutvecklingsprocessen, egen översättning.

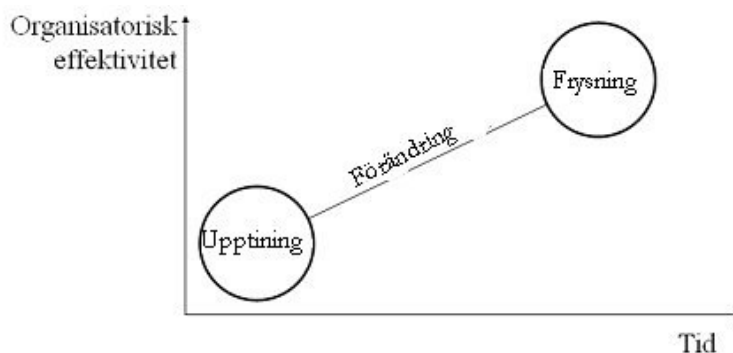
Lewins trefasmodell

Under 1950-talet utvecklade Kurt Lewin en teori om social förändring som definierade sociala institutioner som en balans av krafter varav vissa är för och vissa emot förändring. Detta är en av de enklaste organisationsutvecklingsmodellerna. Lewins teori handlade mer om stabilitet och han definierade förändring som en tillfällig instabilitet som avbryter stabiliteten. Hans modell innehåller tre faser: upptining, förändring/rörelse, nedfrysning; vilket kan illustreras genom nedanstående figur:

⁶⁵ Argyris, C. och Schon, D.A. (1996), "Organisational Learning II", Reading, MA, Addison-Wesley

⁶⁶ Paton, R.A. och McCalman, J., (2000), "Change Management: Guide to Effective Implementation (2a upplagan), London, PCP., s 218.

⁶⁷ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 307, fig. 8.1.



Figur 3.2.5.2 – Lewin's trefasmodell: upptining, förändring/ rörelse och nedfrysning.

Uppötning handlar om att finna missnöje i systemet och utnyttja detta till att införa förändringen eller att lära ut om behovet av förändring och därmed skapa viljan. I och med det nu obalanserade systemet handlar förändringsfasen om att rikta den skapade rörelsen i organisationen. Detta kan ske genom att träna in nya handlingsmönster, införa belöningsystem, förändra ledarskapsstilen etc. Förändringen fortsätter sedan tills ny balans mellan rådande krafter uppnås. Slutligen handlar det om att i den nyuppnådda balansen se till att alla följer de nya mönstren och accepterar förändringen.⁶⁸

Lewins modell har använts inom organisationsforskningen under senare år också i stor omfattning, däribland jag hänvisar till L. Goodstein & W. Burke's analys av British Airways' förändringsprocess i början av 1980-talet.⁶⁹

"Big Three"-förändringsmodellen

Kanter, Stein och Jick fann Lewins modell alltför förenklande och linjär för en process de fann mycket mer komplex och mångsidig. De påstod att förändring sker ständigt och det Lewin kallade stabilitet var förändring som ingen motsatte sig till. Ledarens uppgift enligt Kanter, Stein och Jick var att provocera förändring och inte som Lewin sade, att leda och att planera förändringen. Förändring sker inte på en persons önskan utan en mängd krafter är inblandade där hänsyn måste tas till organisation, miljö, relationer, social kultur, organisationskultur, och fysisk struktur. Förändring sker enligt dessa forskare på tre olika nivåer: omvärld, organisation och individ. På omvärldsnivå identifieras makroevolutionära förändringskrafter som kommer från andra organisationers beteende. Vid organisationsnivå berörs mikroevolutionära förändringskrafter och berör faktorer såsom organisationens storlek, ålder och problem associerade med tillväxt och fall. Slutligen vid individnivå tar politiska förändringskrafter vid, vilka utgår från maktkamper. Vid denna nivå är organisationen ett slagfält där individerna skapar organisatoriska aktiviteter utifrån deras egna intressen.⁷⁰

Organisationsutveckling: en action-research-baserad förändringsmodell

Det finns här fem steg att ta hänsyn till:

- Nu och framtiden
- Skaffa engagemang för visionen och förändringsbehovet
- Utveckla en handlingsplan
- Implementera förändringen

⁶⁸ Hatch, Mary Jo, "Organizational Theory", (1997), NY, s. 353 ff.

⁶⁹ Goodstein, Leonard D., och Burke, W Warner, "Creating successful organisational change. Organizational Dynamics" (1991), s 5-17.

⁷⁰ Kanter ed. alt., "The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it".

- Värdera läget och förstärk förändringen

Första steget är egentligen två steg som har satts ihop till ett steg eftersom man ständigt pendlar mellan att diagnostisera nuläget och jämföra detta med den önskade visionen om framtiden för att veta var man är på väg.⁷¹

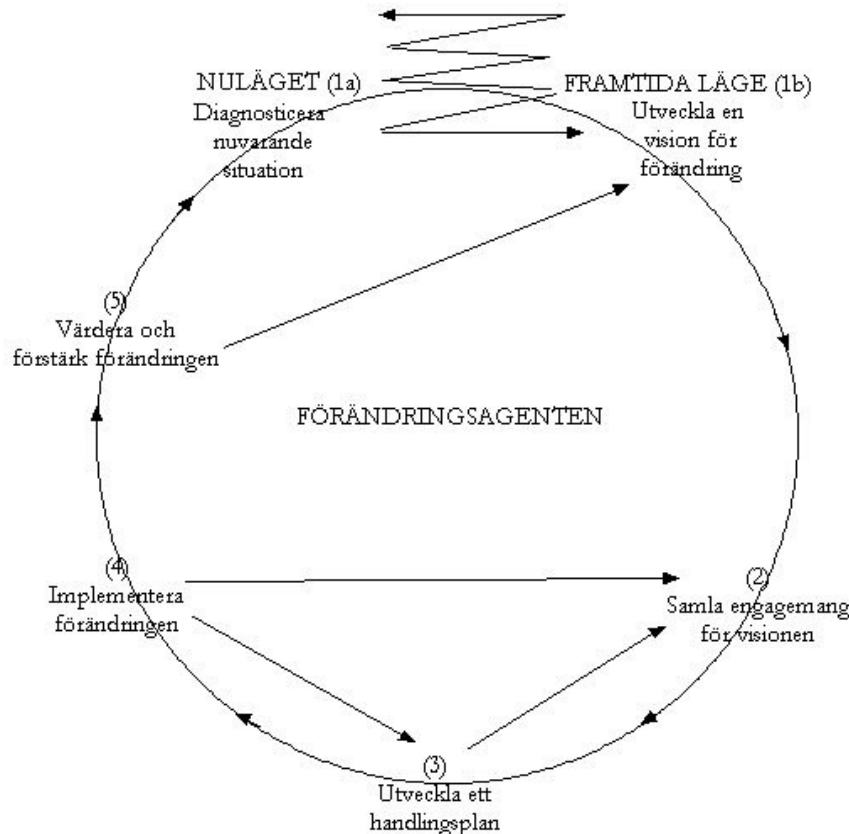


Fig. 3.5.2.3: OU som en action-research-förändringsmodell⁷²

Vissa förändringar, trots stor komplexitet kan ha klara mål. I dessa fall skall hänsyn tagas även till hårda modeller men förändringen skall ske med samma försiktighet som vilken OU som helst.⁷³

3.2.6 Åttastegsprocessen för att genomföra en större förändring

Steg 1

Denna är en annan förändringsteori. John P. Kotter lägger fram en åttastegsmodell för hantering av förändring, vilken det skall redogöras för i det följande. Det första steget handlar om att skapa behov för förändring om det inte redan finns. Behovet kan skapas på nio olika sätt:⁷⁴

- Skapa kris genom att tillåta en finansiell förlust, ta fram svagheter, låta problem blomma ut istället för att försöka kontrollera dem.
- Ta bort självklara saker som tyder på ekonomiskt överskott.

⁷¹ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 310ff.

⁷² Ibid., s. 312.

⁷³ Ibid., s. 334.

⁷⁴ John P. Kotter, "Leading Change", (1996), US, s. 44.

- Sätt inkomst- och produktivitetskrav, kundtillfredsställelse med mera, så högt upp att de inte kan uppnås om organisationen fortsätter som vanligt.
- Koncentrera inte längre på olika avdelningars resultat, låt folk bli ansvariga för bredare mål
- Skicka information om svagheter till anställda
- Insistera att folk skall tala med missnöjda kunder och irriterade leverantörer mer.
- Använd konsulter för att tvinga fram relevant information vid styrelsemötena
- Skriv om organisationens problem i organisationens tidningar och ta fram det i offentliga tal.
- Bombardera organisationens medlemmar med information om en fantastisk framtid som kan uppnås men aldrig med nuvarande organisation och styrelse.

Steg 2

Andra steget är att skapa en vägledande koalition. Fyra faktorer är av vikt för en välfungerande vägledande koalition. Den första är att säkra makten genom att ha tillräckligt många lojala människor i ledande nyckelpositioner. Andra är att ha en tillräckligt bred kompetens och många olika infallsvinklar. Den tredje faktorn är trovärdigheten som bestäms av gruppmedlemmarnas rykte i organisationen. Sist men inte minst måste gruppen ha tillräckligt många kompetenta ledare för att leda en förändring.⁷⁵ Sedan följer tre viktiga steg att ta hänsyn till för att kunna skapa en grupp som kan genomföra förändringen.⁷⁶

- Hitta rätt människor; med stor ledarskapsförmåga, bred expertis, hög trovärdighet.
- Skapa tillit; genom noggrant planerade evenemang och genom mycket retoriskt prat och gemensamma aktiviteter.
- Skapa ett gemensamt mål.

Steg 3

Tredje steget består av att skapa en vision och en strategi. Kotter presenterar ett antal kännetecken för en effektiv vision:⁷⁷

- Tänkbar – uttrycker en bild av hur framtiden kommer att se ut.
- Önskvärd – tar hänsyn till anställda, kunders och andras långsiktiga intressen.
- Möjlig – beskriver realistiska mål.
- Fokuserad – är tillräckligt klar för att kunna fungera vägledande i beslutstagande.
- Flexibel – är tillräckligt generell för att tillåta individuella initiativ och kan lätt anpassas till förändringar.
- Kommunikerbar – lätt att förklara inom högst fem minuter.

Och sju steg för att skapa denna vision med avstamp i ett första utkast som sedan modelleras av den vägledande koalitionen. För den fortsatta processen är det sedan av högsta vikt att man har ett fungerande lagarbete och också analytiskt tänkande och fri svängrum för drömmar och nya idéer. Man måste också vara beredd att visionsskapande inte är en rak process och svänger mycket både åt sidorna, fram och tillbaka och kan aldrig utvecklas under ett enda möte, utan kan ta månader eller år. Slutligen får man fram ett resultat som fungerar som en riktlinje för framtiden som följer de ovannämnda kännetecknen.⁷⁸

⁷⁵ John P. Kotter, "Leading Change", (1996), US, s. 57.

⁷⁶ Ibid., s. 66.

⁷⁷ Ibid., s. 72.

⁷⁸ Ibid., s. 81.

Steg 4

Nästa steg är att effektivt kommunicera den skapade visionen. Detta måste ske på ett enkelt sätt, gärna genom förenklande metaforer, analogier och exempel samt genom olika kanaler. Det är också viktigt att komma ihåg att nya idéer fastnar endast efter att de har hörts flera gånger och gärna också iakttaga i ledningens beteende. Tvåvägskommunikation är också alltid mycket bättre och effektivare än envägskommunikation, varför det är av stor vikt att även åhörarna kan låta sina funderingar komma fram.⁷⁹

Steg 5

Det *femte steget* är att delegera uppgifter till de anställda och göra sig i av med hinder, förändra system som inte passar ihop med visionen och uppmuntra risktagande och okonventionella idéer, aktiviteter och handlingar.⁸⁰ Delegeringen sker bäst genom fem steg där det första går ut på att kommunicera visionen till de anställda för att skapa gemensamma mål. Det andra steget är som sagt att göra strukturen kompatibel med förändringen, lära de anställda det de behöver kunna för att hjälpa till, samt konfrontera chefer som inte finner något behov för förändring.⁸¹

Steg 6

Att skapa kortsiktiga vinster är nästa steg. Deras roll är att bevisa att uppoffringar lönar sig och att fungera som ett motivationsinslag för framtida uppoffringar och belöning för gjorda uppoffringar. De hjälper också till att finjustera visionen och strategierna genom att ge den vägledande koalitionen konkret data om deras idéers utveckling. Klara positiva förändringar och vinster gör det svårt för förändringsmotståndare att förankra sina argument. Också chefer högre upp i hierarkin vill ha bevis på att förändringen löper på enligt planeringen.⁸²

Steg 7

Sjunde steget är att förstärka vinster och skapa mer förändring. Genom att utnyttja den trovärdighet den fått genom de skapade kortsiktiga vinsterna kan den vägledande koalitionen skapa fler och större förändringsprojekt. Fler människor tas in för att hjälpa till med förändringarna, ledarna ser till att målen kvarstår klara för alla och likaså organisationens flexibilitet. Lägre chefer ser till att projekten styrs på rätt sätt och att alla kämpar mot samma mål.⁸³

Steg 8

Sista steget går ut på att förankra de nya infallsvinklarna i organisationens kultur:

- Förändringar av normer och gemensamma värderingar kommer alltid sist i en förändringsprocess.
- Nya infallsvinklar accepteras först när det är bevisat att de fungerar bättre än gamla.
- Människor måste övertalas, vilket kräver mycket arbete.
- Ibland måste man byta ut nyckelpersoner för att kunna genomföra förändring i kulturen.
- Om befordringssystem inte anpassas till de nya värderingarna kommer den gamla kulturen att väckas till liv igen.

3.2.7 Kompassprocessen

Kompassprocessen har tre hörnstenar: grundsynen, målen och fundamenten varav grundsynen formuleras i nio teser:

⁷⁹ John P. Kotter, "Leading Change", (1996), US, s. 90.

⁸⁰ Ibid., s. 101 ff.

⁸¹ Ibid., s. 115.

⁸² Ibid., s. 123.

⁸³ Ibid., s. 143.

1. Omvärlden är liksom framtiden alltid osäker.
2. Förändring är en kontinuerlig process.
3. Organisationens design måste vara flexibel.
4. Organisationen måste utvecklas genom lärande.
5. Kvalitet och service är av kunden definierade och kräver arbete över hierarkiska gränser och lagarbete.
6. Organisationen är en del i ett större nätverk med många intressenter.
7. Beslut måste baseras på flera intressenters intressen.
8. Kompetensutvecklingen måste vara involveringsorienterad snarare än kontrollorienterad.
9. Chefsrollen handlar inte om kontroll utan om förmåga att leda förändring.

Verksamheter skall enligt processens mål öka sin förståelse om medarbetarnas betydelse som strategisk resurs, ge möjlighet till individuella ställningstaganden, skapa en lärande organisation genom att använda en helhetssyn på affärer, beakta den långsiktiga utvecklingen och individens behov och möjligheter.

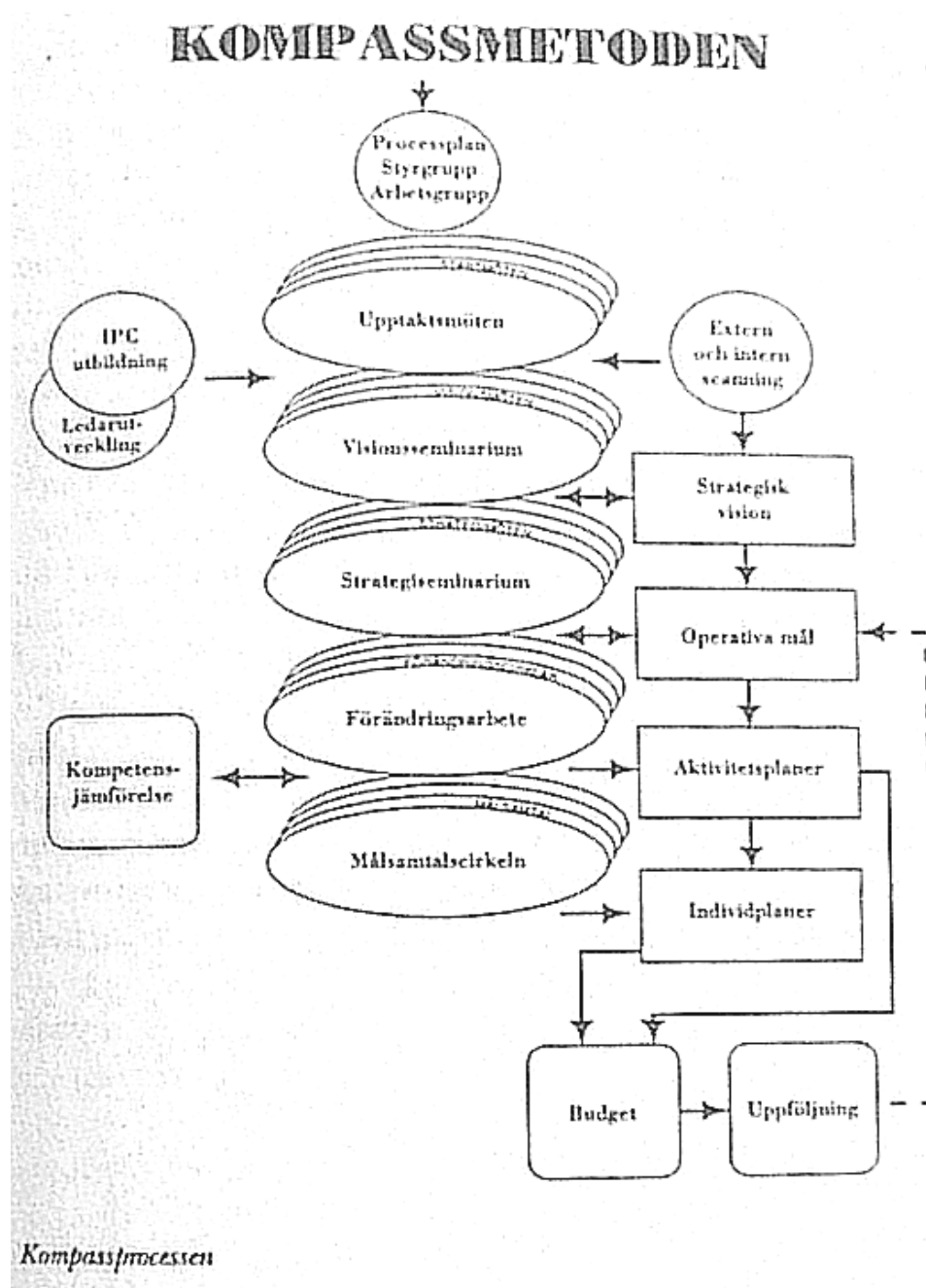
Av målen kan man få fram de fundament som processen bygger på, nämligen att individen är den viktigaste strategiska resursen i en organisation, konkurrensfördel kan uppnås genom att ta tillvara kontinuerliga förändringar i organisationen, vi vågar ta konsekvensen av de som förnyelsen kräver och hänsyn måste tas till omvärlden, kunderna och medarbetarna som måste förenas för att kostnadseffektivt möta marknadens behov.⁸⁴

En av de mest centrala värderingarna inom Kompassprocessen är människan och vikten av att låta denna delta i förändringsprocessen. I stora organisationer kan svårigheter uppstå när alla skall vara direkt delaktiga, ett problem som man löser med s.k. coacher eller förändringsagenter. Dessa delas i sin tur i externa och interna processcoacher. De förstnämnda har rollen som lärare, vägledare och pådrivare och deras bakgrund och värderingar är av avgörande betydelse för hur processerna fungerar. De senare, de interna processcoacherna, har rollen som "eldsjälar" inne i företaget. Dessa skall ha en stark förankring i företaget, kunna se helheter, tro på människor, ha förtroende i organisationen, känna till förändringsprocesser och föra arbetet framåt.

Kompassprocessen kan sammanfattas genom följande figur:⁸⁵

⁸⁴ Dahlgren, Göran; Rydbergh, Jan; "Kompassprocessen – förändringsarbete I praktiken", s. 25 ff.

⁸⁵ Ibid., s. 31.



Figur 3.2.7.1 – Kompassprocessen, Dahlgren Göran.

Förutom behovet av förändringscoacherna finns det ett också behov av en styrgrupp och en redaktionsgrupp för att leda och följa utvecklingen. Styrgruppen består av företagsledningen, någon facklig representant och adjungerade coacher och har som uppgift att ta ställning till de resultat som kommer fram under tiden och fatta beslut. Redaktionsgruppen är temporär och väljs något senare för att sätta visionerna och strategierna på pränt.

Processens första steg är att utarbeta ett noggrant processplan som beskriver processens mål, organisation, arbetssätt och resurser. Andra steget går ut på att externcoacherna utbildar interncoacherna; detta upprepar sig senare igen inför varje ny fas. Även förändringsledarna skall sedan utbildas och likaså alla andra i styrgruppen. Upptaktsmötena är processens fjärde steg och deras

syfte är att ge alla medarbetare en chans att involvera sig i förändringsprocessen och få svar på varför och hur processen genomförs. De från början kända omvärldsfaktorerna kompletteras genom extern och intern kartläggning och en SWOT-analys⁸⁶ kan vara aktuell. Attityder till företaget, medarbetarskap, ekonomiska nyckeltal, starka och svaga sidor, kunder, konkurrenter, teckningutveckling, möjligheter och hot analyseras. Det material som samlats in står sedan till grund för visionsarbetet som skall ena alla inför ett gemensamt mål, klara upp oklarheter och bestämma strategier. Vid utarbetandet av strategier är det viktigt att lyfta fram kulturen och värderingars betydelse för verksamhetens framgång. Processens åttonde steg är dess svåraste och handlar om att omsätta tankarna och orden i handling. Huvudverktyget här är ”förändringscirkeln”, vilken innebär att man försöker kartlägga skillnaden mellan vad vi vill göra och vad vi gör idag och skall resultera i målstyrda handlingsplaner. Processen avslutas med individuella målsamtal där de målstyrda kvalitativa och kvantitativa kraven som utarbetats jämförs med medarbetarens egna mål och behov.

3.3 Förändringsmotstånd

Hur skall man på bästa sätt ta hand om förändringsmotstånd och vad beror den oftast på? Kotter presenterar fem olika sätt att komma tillrätta med problemet:⁸⁷

	Passar i situation	Fördelar	Nackdelar
Utbildning och kommunikation	Informationsbrist	Implementeringen är lätt	Tidskrävande
Deltagande och engagemang	Maktlöshet	Implementeringen är lätt	Tidskrävande
Underlätta och stödja	Problemreglering	Lätt problemlösningssform	Tidskrävande och dyrt
Förhandla och överenskommelse	Någon part förlorar	Lätt	Dyrt
Manipulation och samverkan	När andra taktiker inte fungerar	Snabb, ej kostsam	Problem i framtiden
Tvång	Fungerar då snabbhet krävs	Snabb	Arga deltagare

Men också vad är orsaken till att folk gör motstånd vid förändringar? Bättre kunskap om det skulle ofta kunna förenkla många problem. Kreitner lägger fram en hel lista över vilka orsakerna kan vara och vad som ligger till grund för dessa:⁸⁸

- Överraskning – chefens goda idé
- Tröghet – vill inte, aristokrati
- Missförstånd – fel tid, plats
- Känslomässiga effekter – ”elefanterna i glashuset”
- Brist på tillit – historiken
- Rädsla att förlora – framtiden osäker
- Personliga konflikter – hjälpare och hjälpta
- Dålig ”timing”, brist på takt – för många ändringar för snabbt

⁸⁶ Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats – analys.

⁸⁷ Kotter, J.P och Leonard A. Schlessinger, ”Choosing Strategies for Change”, Harvard Business Review, (1979), s. 111.

⁸⁸ Kreitner, R., ”Management” (1989), Houghton Mifflin Company, Boston, s 555 ff.

- Hot mot status och säkerhet – titlar, lön
- Splittring av arbetsgrupper – okänslighet

Hittills har vi studerat ett antal förändringsmodeller men också teorier om konflikter och motstånd som medföljer förändringar och hur man skall handskas med dessa. Till min fortsatta studie har jag valt att utveckla en egen modell men jag kommer att återkomma till de mjuka förändringsmodellerna och likaså motståndsteorierna vid utvecklingen av min modell. Under nästa kapitel redovisas kvalitets- och ackrediteringsbegreppen ur ett historiskt perspektiv för att bättra förstå deras vikt.

3.4 Kvalitet och ackreditering

3.4.1 Vad är kvalitet?

Med kvalitet i denna uppsats menas kvalitetssäkring. Begreppet skall ses som ett relationsbegrepp, nämligen som ”helheten av de egenskaper som övertygar betraktare om sin excellens”.⁸⁹ Jag vill understryka att kvalitet i denna uppsats inte skall sammanblandas med det värdeladdade, subjektiva ordet ”kvalitet” som återfinns i svenskan och andra germanska språk. Ett bra exempel är det japanska begreppet ”hin shitsu” som lättast översätts till ”kvalitetskontroll”.⁹⁰ Den enligt ISO 9000 idag mest accepterade definitionen är ”alla sammantagna egenskaper hos ett objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov”.⁹¹

Eftersom utbildning också är ett relationsbegrepp torde ovanstående beskrivning vålla problem när man talar om utbildningskvalitet då utbildning är en process med en student, en lärare och en observatör som skall ”övertygas om excellensen” i processen. Alternativt avgörs kvaliteten av studenten medan utbildningen sker.⁹² Dessa båda förslag kommer att utnyttjas i uppsatsen för att bestämma utbildningskvaliteten ur två synvinklar.

3.4.2 Industriell kvalitet

Kvalitetsarbetets fader inom industrin, Walter Shewhart vid Bell Laboratories, införde på 1930-talet statistiska metoder för att öka kvaliteten i telefontillverkningsprocessen. Tillsammans med honom arbetade statistikern W Edward Deming, och tillsammans utvecklade de ett system med sampling/uppföljning av kvalitetskontrollen och hypotesprövning/utvärdering för kvalitetsförbättring. Senare fick metoden namnet ”statistisk kvalitetskontroll” – SQC (statistical quality control) och innebar användning av styrdiagram till att med jämna mellanrum kontrollera kvaliteten på produkter genom standardavvikelse. Felkälleeliminering skedde genom Deming- eller Shewhartcykeln, en hypotesprövning som bestod av hypotesformulering, testning, utvärdering och åtgärd.⁹³

3.4.3 Total Quality Control – TQC, och det japanska undret

Efter första världskriget försvann intresset för kvalitet då efterfrågan ledde till att allt kunde sälja. Istället tog Japan över där Deming slutade och skulle erövra världen med kvalitetsprodukter. SQC metoderna spreds och utvecklades vidare till att passa japanska förhållanden, varvid TQC (total quality control) föddes, vilken snarare innebar ett redskap för styrning av kvaliteten jämfört med den tidigare kontrollen. Metoden, som är en hybrid av statistik, experimentell metodik och

⁸⁹ Skolverkets rapport nr 150, ”Kvalitetssäkring i skolan” (1998), s. 9.

⁹⁰ Ibid., s. 6 f.

⁹¹ Ibid., s. 8.

⁹² Ibid., s. 9

⁹³ Ibid., s. 12 f.

managementteori introducerades 40 år senare, på 1980-talet även i västvärlden. TQC, en av orsakerna till "det japanska undret" gjorde det möjligt att göra tillgängliga saker av högre kvalitet till mycket lägre priser.⁹⁴

3.4.4 Kvalitetsrevision i västvärlden

I västvärlden växte fram kvalitetsrevisionen parallellt med kvalitetsteorin i Japan, vilket innebar större krav på kunderna.⁹⁵ Med NATO blev systemet ännu viktigare och man ville komma ifrån 1920-talets inspektionssystem som upplevdes som dyra och osäkra. Man introducerade olika standarder med mottot "det är bättre att förebygga än att kontrollera i efterhand". Under 1970-talets Europa fanns det en mängd olika kvalitetskontroller och standarder vilket mer försvårade arbetet. Då föreslog det tyska standardiseringsorganet att man skulle utarbeta en gemensam standard – ISO 9000 fick se dagens ljus.⁹⁶

3.4.5 International Standards organisation - ISO

Den här intressanta underserien är ISO 9004 som innehåller riktlinjer för kvalitetsarbete och är mer allmän hållen. ISO-9000 serierna liknar mycket de japanska TQC-teorierna men mer inriktning på mätning än utveckling och bara något influencerat av Deming och Juran. Eftersom ISO – standarderna har haft sådan genomslagskraft och blivit något av en världsstandard har deras syfte också blivit mer att reglera andra standarder än att utveckla sig själva, och har därmed haft stor genomslagskraft på kvalitetsarbetet inom andra områden, t.ex. utvecklingen av indikatorsystem inom utbildningsområdet. ISO och TQC är dock på väg att närma sig varandra, och då mer TQC och alltså utveckling.⁹⁷

ISO-standarder används av drygt 760.900 organisationer i 154 länder. ISO-9000 innehåller främst det man kallar för "quality management", vilket innebär organisationens ansträngningar att uppnå kundens kvalitetskrav, gällande standarder, maximera kundens tillfredsställelse och ständigt förbättra sig i dessa faktorer.⁹⁸

Inom ISO 9000:2000 lägger man tyngden på åtta kvalitetssäkringsprinciper (quality management principles). Dessa skall användas av ledningen som en riktlinje för organisationsledning mot högre effektivitet. De åtta faktorerna är:⁹⁹

- Konsumentfokus – förstå kunden och dennes behov då denne är en otrolig viktig resurs för organisationen.
- Ledarskap – Ledare som har ett gemensamt mål med organisationen och kan bebehålla en intern miljö där folk kan fullt involveras i att uppnå organisationens mål.
- Involvera organisationens deltagare – Folk på alla nivåer i ett företag är organisationens motor och deras engagemang möjliggör bättre utveckling för organisationen.
- Processhantering – mål uppnås effektivare när man handskas med aktiviteter och resurser som en process.
- Systemhantering - Identifiera, förstå och handskas med processer som är beroende av varandra som system leder till en organisations produktivitet och effektivitet.
- Ständig förbättring – borde vara ett ständigt existerande mål för bolaget.
- Beslutstagande – Effektiva beslut baseras på analys av data och information

⁹⁴ Skolverkets rapport nr 150, "Kvalitetssäkring i skolan" (1998), s. 14 f.

⁹⁵ Detta var inom USA:s försvarsindustri under 1930-talet.

⁹⁶ Skolverkets rapport nr 150, "Kvalitetssäkring i skolan" (1998), s. 15.

⁹⁷ Ibid., s. 16.

⁹⁸ <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>

⁹⁹ <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/qmp.html>

- Ömsesidighet i leverantörsförhållande – En organisation och dess leverantörer är beroende av varandra och ett ömsesidigt hänsynstagande ökar möjligheten för båda att skapa värde.

3.4.6 Total Quality Management – TQM

TQM är den amerikanska tolkningen av TQC, med den stora skillnaden att medarbetarna inte längre skulle kontrollera sitt arbete utan istället göra rätt från början; ett sätt att beskriva övergången från kontroll till styrning. De framgångsrika faktorerna var: kundfokus, ledarnas deltagande i kvalitetsarbetet, kvalitetsmål i affärsplanen, kvalitetsutveckling, målinriktade träningsprogram, breddning av kvalitetsmättningsbegreppen, benchmarking, decentralisering, motivation.¹⁰⁰

Under 1980- och 90-talen började tjänsteproducenterna i västvärlden följa TQM och ISO:s riktlinjer, däribland utbildningsväsendet. Eftersom tjänster inte var lika konkreta som varor blev det svårt att ta fram klara kravspecifikationer och tjänsteföretagen började sätta kunden i centrum och intressera sig för faktorer såsom kundtillfredsställelse men resultaten blev svårtolkade.¹⁰¹

För att kunna tolka resultaten försökte forskare ta fram de underliggande kvalitetsdimensionerna. Zeithaml tog fram fem dimensioner:

- Pålitlighet – vi utför det vi lovar
- Lyhördhet – vi visar vilja och är hjälpsamma
- Tillit – vi skapar förtroende
- Inlevelseförmåga – vi ser med kunden ögon
- Omgivning – utrustning, lokaler, etc.

3.4.7 Kvalitetssäkring inom utbildningen.

Från början fanns det i Sverige ett system av inspektörer som skulle säkra kvaliteten på utbildningar men detta system byttes ut från mitten av förra seklet. Det som hände under 1950- och 1960-talet i Sverige har i högsta grad varit påverkat av kvalitetstänkandet inom tillverkningsindustrin. Enligt det tayloristiska systemet, s.k. ”scientific management”, krävdes hårdare styrning och kontroll, men också beslutsteoretiska impulser där hänsyn skulle tagas till enskilda beslutssituationer. Utvärdering blev viktigare som en del av kvalitetssystemen, dock ej TQM-baserat. Skillnaden var black-box-modeller där förutsättningar, resultat och före och efter omständigheter studerades. Detta system bortsåg dock från de undervisningsprocesser som kanske borde stå i fokus. Ett exempel på black-box-teori är den s.k. skoleffektivitetsforskningen som från början, på 1960-talet, byggde på elevers socioekonomiska bakgrund och senare skolans ekonomiska resurser jämfört med elevernas resultat. Under 1980-talet inriktades forskningen mer på ett HR-perspektiv med hänsyn rektorn som pedagogisk ledare, lärarnas involverande i planeringsprocessen, intellektuell utmaning, kommunikation, positivt arbetsklimat etc. Nu började man alltså närmare sig TQM-tänkandet med frånvaron av hänsynstagande av själva helheten.¹⁰²

I det s.k. Cambridghemanifestet från 1972 menade man att utvärderingar skulle ske med hjälp av enkäter och tester, och arbetet skulle ta hänsyn till dessa och inte låta organisationen drivas med i förväg gjorda planer. Subjektiva och intuitiva utvärderingsmetoder växte i popularitet, samt likaså sociologin och psykoanalysen. Målet var att resultaten skulle kunna generaliseras.¹⁰³

Under 1980-talet använde man indikatorer som tidigare hade använts inom nationalekonomin för att mäta kvalitet. Dessa är statistiska mått med referenspunkt som anger läget eller ”hälsan” i

¹⁰⁰ Skolverkets rapport nr 150, ”Kvalitetssäkring i skolan” (1998), s. 17 f.

¹⁰¹ Ibid., s. 20 f.

¹⁰² Ibid., s. 23 f.

¹⁰³ Ibid., s. 24.

systemet. Indikatorer kan vara mycket komplexa¹⁰⁴ eller uppdelade i enskilda indikatorer som i sin tur kan delas in i enskilda mått som beskrivs som kvantitativa eller kvalitativa informationer.¹⁰⁵

Orsaken till att denna genomgång av skolans läge är att Höskoleväsendet i Sverige också har genomgått en liknande process. Resultatuppföljningssystem och kvalitetskontroller har utarbetats. Som utgångspunkt har man haft att varje lärosäte skulle genomföra sin egna interna utvärdering samt utveckla kvalitetsutvecklingsprogram. En oberoende bedömningsgrupp skulle sedan analysera utvärderingsresultaten ut ett helhetsperspektiv samt utvärdera kvalitetsutvecklingen, dess organisation och resultat.¹⁰⁶

Idag finns i Sverige inhemska kvalitetssäkringssystem, t.ex. Höskoleverkets system som baserar sig på faktorer från skoleffektivitetsforskningen, skolbarometrar på faktoranalytisk grund, kriteriesystem av brittisk modell, TQM-system, tjänstemodellen baserade på kvalitetsdimensioner, egenhändigt utformade system mm. Också internationella ackrediteringssystem finns som det kommer att redogöras för nedan.¹⁰⁷

3.4.8 Ackreditering - varför, vad, vem, för vem och hur?

En ständig internationalisering av arbetsmarknad och utbildning har kommit att kräva metoder att likställa utbildningar från olika länder. Höskoleverket uttalar sig på följande sätt: "En gemensam arbetsmarknad utan ett gemensamt utbildningssystem förutsätter någon form av ackreditering."¹⁰⁸ Orsaken till ackrediteringssystemens existens är också att säkerställa kvaliteten på utbildningar och kunna göra det lättare för en person att få anställning i till exempel annat land. I Europa har behovet också ökat i och med Bolognaprocessen som skall öppna dörrarna för europeiska studenter att studera i olika länder. Ackrediteringen likställs också med ett slags konsument-skydd för studenter som ska välja utbildning, för universitet som skall anta studenter från andra lärosäten och för arbetsgivare som skall anställa. Av högskolornas tre huvuduppgifter är det främst utbildningen, och då grundutbildningen, som är föremål för ackreditering i relation till yrkesmässiga krav.¹⁰⁹

För att beteckna acceptansen av en persons utbildning använder man termer som erkännande, auktorisation och legitimering. Begreppet certifiering ligger **mycket** nära ackreditering, men använd oftast inom ISO¹¹⁰. En beskrivning av ackreditering ges av Council for Higher Education Accreditation: "A process of external quality review used by higher education to scrutinise colleges, universities and higher education programs for quality assurance and quality improvement." Den beskrivs också som "the award of a status". Med andra ord handlar de om att erkänna att ett lärosäte håller en viss nivå, uppfyller vissa standarder och därmed har rätt till finansiering eller andra förmåner; likaså ur arbetsgivares synpunkt om studenterna i sin tur får de möjligheter att uppnå de krav som ställs på personer som skall nyanställas osv.¹¹¹

Det är framför allt hela lärosäten som ackrediteras och då tas det främst hänsyn till faktorer som ledning, organisation och kvalitetssäkringsmekanismer.¹¹² Det som behandlas i denna uppsats är ackreditering av högre utbildning på grundnivån (först fyra åren).

De olika ackrediteringsformerna kan sammanfattas enligt följande:¹¹³

¹⁰⁴ Till exempel PQLI – WHO's Quality of Life Index.

¹⁰⁵ Skolverkets rapport nr 150, "Kvalitetssäkring i skolan" (1998), s. 25 f.

¹⁰⁶ Ibid., s. 30.

¹⁰⁷ Ibid., s. 31.

¹⁰⁸ Höskoleverkets rapport Internationell jämförbarhet & nationell styrning – aktuella perspektiv på högskolans examinationsordning, Höskoleverkets rapportserie 2001:10 R, s. 45.

¹⁰⁹ Ackreditering – en öppen fråga, Höskoleverkets rapportserie 2003:4 R, s. 7 f.

¹¹⁰ International Organization for Standardization, en organisation som sätter internationella standarder. Gällande kvalitet se ISO 9000 serien.

¹¹¹ Ackreditering – en öppen fråga, Höskoleverkets rapportserie 2003:4 R, s. 8 f.

¹¹² EVA 2002: Danmarks evalueringsinstitut, Akkreditering – Et perspektiv for kvalitetssikringen av de videre gående uddannelser.

	Ackrediteringsorgan	
	Nationellt organ	Professionell organisation
Ackrediterad enhet	Lärosäte Program Ämne	Program, fackhögskola

Och ackrediteringsnivåerna i förhållande till olika ackrediteringsorgan:

	Ackrediteringsorgan		
	Nationellt, statligt	Professionellt Nationellt Internationellt	Vinstdrivande)privat, professionellt, internationellt)
Ackrediteringsnivå	Minimikrav	Minimikrav Elitkrav	Elitkrav

Ackreditering kan antingen ha direkt eller indirekt effekt. Indirekt effekt, som här behandlas, är ett statushöjande effekt som lärosätet kan få och det är lärosätet självt som ansöker om ackreditering. Direkt effekt, antingen på lärosätets eller ackrediteringsorganisationens initiativ, innebär att lärosätet åläggs att genomgå viss utvärderingsprocess som avgör om lärosätet får fortsätta med utbildningen. Utvärderingsprocessen aktualiseras också vid indirekt effekt. Processen påbörjas med en självplanering som resulterar i en rapport som baseras på ackrediteringsorganisationens kriterier. En expertgrupp från ackrediteringsorganisationen får sedan analysera rapporten och jämförelse görs egna iakttagelser vid lärosätet samt en egen rapport med rekommendationer skickas till organisationen som granskar denna och fattar beslut. Privata organisationers rapport är oftast konfidentiella och endast resultatet offentliggörs medan rapporter från statliga och nationella organisationer oftast är offentliga i sin helhet. Ackrediteringen skall bidra till förenkling av internationaliseringen samt öka och förenkla internationellt utbyte. De som har en examen från ackrediterade lärosäten har sannolikt bättre möjligheter än andra att få anställning, speciellt internationellt. Lärosätena vill också visa att de håller viss standard och använder ofta ackrediteringen i sin marknadsföring. I många länder är utbildningen en viktig handelsvara, vilket gör ackrediteringen ännu viktigare. Denna är en fråga som har aktualiseras inom GATS-avtalet (General Agreement on Trades and services) då t.ex. 35 procent av Australiens export utgörs av utbildningen.¹¹⁴

I Sverige krävs ackreditering för att ett lärosäte skall få utdela vissa examina eller ha universitetsstatus etc. Det finns också internationella organisationer, t.ex. EQUIS¹¹⁵, som inom ekonomiområdet genomför utvärderingar för ackreditering. Det handlar om att nå en viss standard för att likställas med andra universitet i Europa. Under 2004 fanns det tre ekonomiutbildningar i Sverige EQUIS-ackrediterade – (Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska högskolan vid Lunds universitet och Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet). Det finns också ett initiativ att instifta inhemska ackrediteringsinstitut inom bl.a. ekonomi. Eftersom utbildningarna i vidaste mån finansieras med skattemedel lägger regeringen och riksdagen stor tyngd vid redovisningsskyldigheten i en värdering av högre utbildning.¹¹⁶

¹¹³ Ackreditering – en öppen fråga, Högskoleverkets rapportserie 2003:4 R, s. 11.

¹¹⁴ Ibid., s. 12.

¹¹⁵ European Quality Improvement System

¹¹⁶ Ackreditering – en öppen fråga, Högskoleverkets rapportserie 2003:4 R, s. 15.

Akrediteringsverksamhetens utveckling styrs av intressenternas krav såsom hittills redogjorts och sammanfattas på följande sätt:¹¹⁷

- Samhällets önskan om att resurser används effektivt och mål uppnås
- Studenter som vill ha ett kvitto på att utbildningen motsvarar förväntningar
- Lärosätens önskan om att tillhöra en ”exklusiv klubb” som kan erbjuda studenterna och forskarna högkvalitativ utbildning och service och goda möjligheter till utbytesprogram med välrenommerade universitet, god finansiering för forskningen etc.
- Professionella organisationers vilja att de utexaminerade studenterna som skall ägna sig åt deras verksamhet ha den kunskap de förväntar sig.

För att en akrediteringsorganisation skall kunna uppfylla dessa krav måste de ha lämpliga kriterier anpassade till utvärderingen, väl etablerade och förankrade experter på området som skall värderas, väl utarbetad strategi för genomförandet, väl förankrade frågor som knyter till syftet mm. Trots att offentlighetsprincipen i Sverige är en självklarhet gäller det dock mindre de privata internationella organisationerna som oftast enbart offentliggör resultatet av utredningen och inte själva genomförandet. Detta är negativt för intressenterna som får mindre att säga till om och mindre möjlighet att påverka.¹¹⁸

Viktigt är också att det är oberoende organ som genomför processen samt att dessa anpassar sina krav och utvärderingsformer främst med hänsyn till de specifika förhållandena som råder inom de olika utbildningarna, samtidigt som de inte släpper på kvalitetskriterierna.¹¹⁹

CHEPS¹²⁰ vid universitetet i Kassel, Holland, har under 2003 redogjort en rapport som kartlägger de europeiska akrediteringsprocesserna. För närmare information hänvisar jag läsaren till universitetet i fråga, här närmast skall jag istället koncentrera mig på endast ett av akrediteringsorganen – EFMD samt bara ett av deras akrediteringssystem, nämligen EQUIS.

3.5 Kapitelavslutning

I detta kapitel har vi sett att det finns olika tycker av förändringar, mjuk och hårda, svåra och komplexa, planerade och överraskande. Det finns olika modeller också för att handskas med förändringsprocesser men de flesta kräver att man sätter människan i centrum, speciellt i en kunskapsorganisation där människorna är dess främsta tillgång. Vi får kanske se fortsättningen av denna uppsats huruvida människan verkligen värderas så högt i kunskapsorganisationen Stockholms universitet.

Också en historisk överblick över kvalitetsbegreppets framväxt har gjorts, detta mer för att ge läsaren mer ”kött på benen” och inte nödvändigtvis för att analysera kvalitetsbegreppet på Stockholms universitet, även om det i sig skulle kunna vara ett intressant uppsatsämne. Detta kapitel har skrivits till viss del parallellt med nästa kapitel, Empiri, vilket troligen inte framstår tillräckligt klart av upplägget, men jag har ändå funnit det mest pedagogiskt att dela in materialet från de olikartade källorna på detta sätt. En modell har sedan utvecklats fram i kapitel 5 utifrån detta abduktionsstudie av teorier och empiriskt material.

¹¹⁷ Ibid., s. 17.

¹¹⁸ Akreditering – en öppen fråga, Högskoleverkets rapportserie 2003:4 R, s. 18 ff.

¹¹⁹ Ibid., s. 21 f.

¹²⁰ Consortium for Higher Education Policy Studies

4 Empiri

Kapitlet inleds med beskrivning av den organisation i vilken förändringsprocessen har ägt rum, både i helheten (universitetet) och delen (institutionen). Sedan presenteras händelserna som har ägt rum på Feken under en längre tidsperiod för att ge läsaren en överblick av situationen. Därefter presenteras renskrivna och av respondenterna godkända intervjuer följda av redovisning av enkätsvar. Längre fram kan man ta del av de protester som har publicerats till stöd för Sikander Khan, EFMD-gruppernas bedömningar av Feken 2002 respektive 2005 och några andra empiriska data för att avsluta med några egna observationer. De ekonomiska dokumenten introduceras kort, men de återfinns i sin helhet och oförändrade som bilagor till uppsatsen.

4.1 Universitetet – helheten

Universitetet i siffror

Stockholms universitet är ett av Sveriges största universitet med ca 37 000 studenter som kan välja mellan ca 1 200 olika kurser i vitt spridda ämnen. Det finns också över 45 olika utbildningar, kurspaket som leder till viss examen. 6 000 personer arbetar på universitetet och ca 2 100 studerande bedriver forskning.¹²¹

Universitetets omslutning senaste året har varit knappt 2,7 MDR SEK varav 39 procent inom grundutbildningen och 61 procent inom forskarutbildningen. Av alla kostnader kan hela 64 procent härledas till personalkostnader, 18 procent till hyreskostnader och resterande kostnadsposter delar på resterande 19 procent.

Universitetet är indelat i fyra olika fakulteter: humanistisk, juridisk, samhällsvetenskaplig och naturvetenskaplig varav den samhällsvetenskapliga är störst avseende studentantal, med hela 35,8 procent av de studerande på universitetet men på tredje plats gällande ekonomi med anspråk på endast 23,8 procent av universitetets pengar. Gällande externa bidrag i förhållande till fakultetens totala intäkter ligger samhällsvetenskapliga fakulteten på andra plats, strax efter naturvetenskapliga, med 44 procent.

Kort historik

Verksamheten påbörjades på Stockholms högskola redan 1878 som sedan fick universitetsstatus 1960. 1964 bildades universitetets fjärde och sista fakultet, samhällsvetenskapliga fakulteten. 1970 flyttade verksamheten till de nybyggda lokalerna och campus i Frescati, Norra Djurgården, där än idag återfinns de flesta av universitetets ca 75 institutioner, universitetsbiblioteket samt förvaltningen, men även Aula Magna, bokhandel, resebyrå, kårlokaler, restauranger och motionshall. Institutioner är underavdelningar till fakulteten som det strax kommer att närmare redogöras för.

Organisation

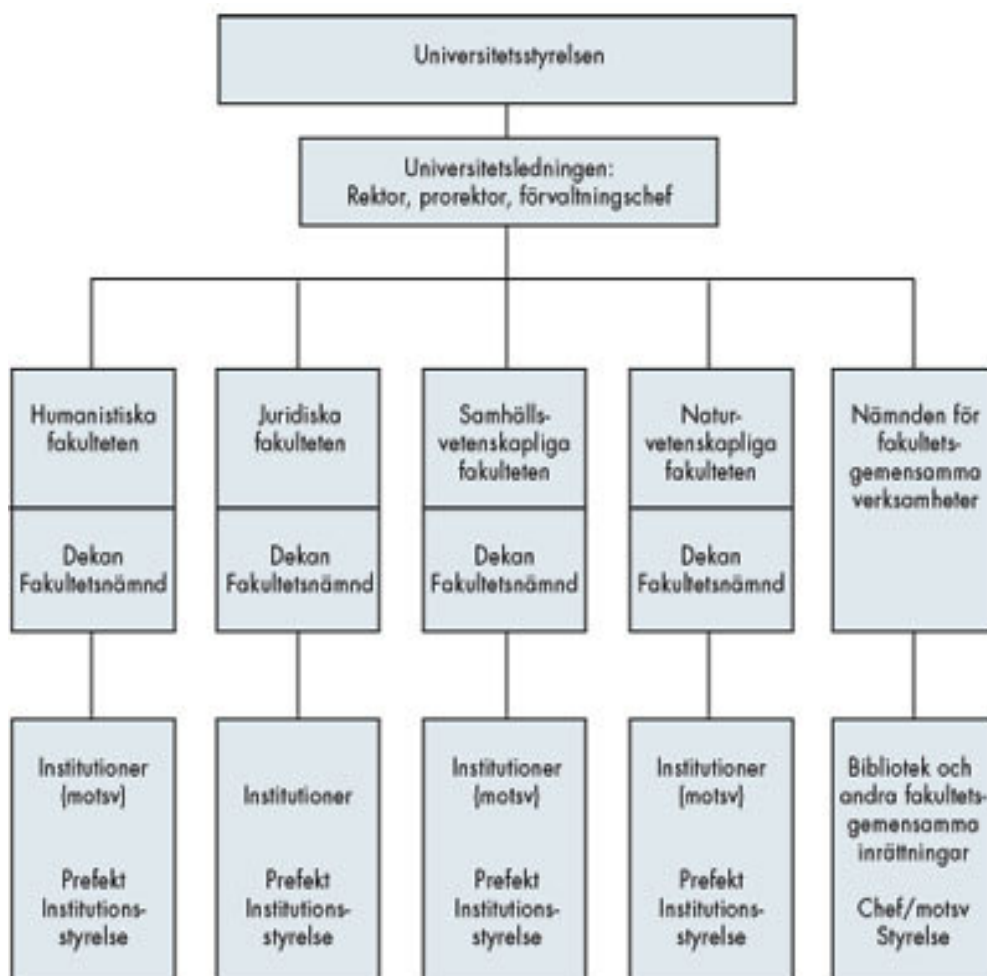
Efter förslag från regeringen är det riksdagen som bestämmer om den högre utbildningen i Sverige. Universitetet beslutar inom givna ramar gällande studieorganisation, utbildningsutbud, antagning av studenter och fördelning av resurserna till grundutbildningen. Universitetets högst beslutande organ är universitetsstyrelsen där drygt hälften av ledamöterna företräder allmänna intressen, inklusive förvaltningschefen, och övriga är företrädare för studenterna och verksamheten. I nära samarbete med chefen för universitetsförvaltningen, också kallad universitetsledning, ansvarar rektorn och prorektorn om den dagliga verksamheten vid sidan av att besluta i frågor som inte avgörs av styrelsen.

¹²¹ All information i kapitlet "universitetet" är inhämtat från universitetets hemsida www.su.se eller egna observationer om inte annat anges.

Universitetets huvudsakliga verksamhet sker i institutionerna, som lyder under respektive fakultet. Universitetets organisation syftar bland annat till en långtgående delegering av beslutsbefogenheter och ansvar till institutionerna som därmed har ett stort ansvar för ekonomi, personal m.m.

Universitetsförvaltningen, eller universitetsledningen, är ett berednings- och serviceorgan för universitetsstyrelsen, rektor, fakultetsnämnder och andra beslutande organ, samt för institutionerna. En schematisk bild över universitetsförvaltningen återfinns nedan och likaså över universitetets beslutsorganisation.

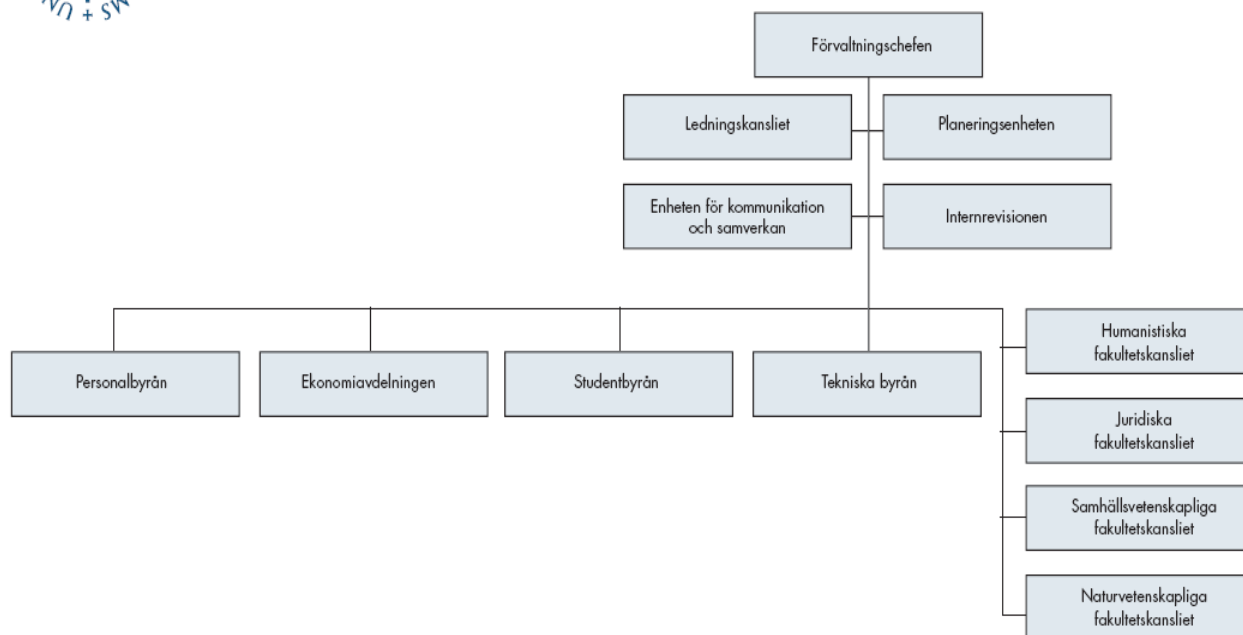
BESLUTSORGANISATION



För närmare information om universitetsstyrelsen 2006 se bilaga 2.



Universitetsförvaltningen



4.1.1 Företagsekonomiska institutionen

Bland många andra institutioner under Samhällsvetenskapliga fakulteten återfinns Företagsekonomiska institutionen. Feken, som den också kallas, är den största institutionen vid Stockholms universitet. Eftersom en stor del av institutionens kapitalflöde kommer från uppdragsutbildningar genomförda av dem som besitter den krävda kompetensen, anser jag att den kan sägas vara ett kunskapsföretag eller en kunskapsorganisation.

Institutionen har från början varit en avknoppning från Handelshögskolan i Stockholm och bildats på initiativ av professor Paul Frenckner. Han var dock inte ensam då det bland de mest inflytelserika föregångarna inom företagsekonomi bildades starka informella relationer som arbetade tillsammans i en tät arbetsmiljö. Internationalisering men och samarbete med statliga makt-havare satsades på och en god arbetsmiljö. Detta bekräftas också i universitetets minnes-skrift från 1967: "Under de nära åtta år som dessförinnan förflöt sedan företagsekonomi in-troducerades som läroämne vid Stockholms högskola/universitet föll större delen av organisa-tionsarbetet och hela ansvaret för undervisningen och examinationen på professorn vid han-delshögskolan T. Paulsson Frenckner, som av intresse för saken tagit på sig denna börda. Universitetet hyser stor tacksamhet mot honom för denna insats".

Det som började som en avdelning inom Handels på 1950-talet blev dock 1962 en del av Stockholms universitet genom ett åtta års integrationsarbete. Samarbetet med Handels minskade kraftigt och institutionen började stå på egna ben och en konkurrens uppstod mellan Feken och Handels. Stellan Arvidsson skriver i sin uppsats: "Det sociala samspelet mellan de olika aktörerna vid den aktuella tiden, visar på tydliga allianser mellan den statliga makten och den akademiska professionen när det gällde utveckling av högre utbildning i Sverige."¹²² Därmed bekräftas också statens inflytande ut der som Paula Liukkonen tillägger om möjliga orsaker till rivaliteten mellan

¹²² Arvidsson, Stellan, (2000), "En ny institution smyger sig in... - Tillkomsten av företagsekonomiska institu-tionen vid Stockholms universitet", s. 25 ff., citat från s. 28.

Neken och Feken: "Under 1990-talet växer Feken och samtidigt minskar antalet studenter på Neken. I dag är Feken flera gånger större än Neken i antalet studenter. Men räknat i antalet professorer har Neken 10-12 och Feken bara 4-5. Neken har alltid "spelat" med politiker och de har svårt att förstå våra relationer med näringslivet och att vi inte kan sitta i skrivkammaren och forska företagsamhet utan måste vara ute på arbetsplatser och jobba med konkreta problemställningar."

Institutionen består av fyra avdelningar som är mer eller mindre ekonomiskt fristående och under Sikander Khan har styrts av fyra biträdande prefekter. Under Harry Flam har antalet "chefer" minskats till två varav en var han själv. Avdelningarna är mer eller mindre fristående enheter men intäkterna kan användas för att täcka gemensamma kostnader.

- Grundutbildning
- Forskning och forskarutbildning
- Uppdragsutbildning och uppdragsforskning
- Bidragsforskning

Nedan ser man två bilder, till vänster Södra husen där Feken haft sina lokaler till 2000 tillsammans med Neken, samt till höger Kräftriket där Feken nu har sina lokaler. Se också kartbilagan till denna uppsats.



4.2 EQUIS och EFMD

The European Foundation for Management Development (EFMD) med säte i Bryssel är en av de främsta organisationerna för ackreditering av ekonomi- och managementutbildning i Europa. Det är ett europeiskt nätverk med högsolor, ledande företag och organisationer, vars mål bland annat är att erbjuda ett internationellt och dynamiskt forum för att stödja och främja kunskap och utveckling inom ekonomi- och managementutbildning. Att ett lärosäte blir ackrediterat innebär att det genomgått en ingående kvalitetskontroll och funnits väl kvalificerad för sin uppgift. Lärosätet skickar in en SAR-rapport (self assesment report) till EFMD varefter en peer-review-grupp bestående av experter från olika länder anländer till lärosätet och undersöker huruvida målen för ackreditering uppfylls. Vilka målen är kan man se av avsnittet med Fekens bedömningar 2002 respektive 2005. Om lärosätet uppfyller kraven ges det rätt att köpa ackrediteringen EQUIS.

EQUIS:s European Quality Improvement System's, syfte är att höja standarden på internationell ekonomi- och managementutbildning i Europa genom att erbjuda kvalitetsackreditering och riktlinjer för en fortgående utveckling av kvaliteten. EQUIS är inte bara ett kvalitetsutvecklingsprogram. Själva ackrediteringsprocessen medverkar till att ett ackrediterat lärosäte håller strategiskt fokus och uppfyller sina strategiska målsättningar samt manar till kontinuerlig utveckling och internationalisering av sin verksamhet. Ackrediteringen är en kvalitetsstämpel som visar att lärosätet svarar upp mot de höga krav som ställs på utbildning, internationalisering och samarbete med det omgivande samhället.

4.3 Händelserna på Feken 2004 - 2006

Självklart skulle denna studie inte vara överblicklig utan en sammanfattande lista på händelser av central betydelse i sammanhanget. Öhrlings sammanfattade händelserna från 1995 till 2004 enligt följande:

Ca 1995/96	Planer, diskussioner och förhandlingar angående bl a FEKs eventuella flytt till Kräftriket och framåt
1996 - 98	Personalen på FEK genomför två omröstningar om en ev. flytt eller ej. Den förstnämnda, 29/5-96, resulterade i 44 mot 36 röster <i>för</i> en flytt. Den senare, 18/12-97, resulterade i 81-27 <i>för</i> en flytt. Institutionsstyrelsen tillstyrker den 19/3-98 en flytt; efter en egen omröstning (14-2) dock under förutsättning av att bl a vissa ekonomiska villkor uppfylldes
1998-04-06	MBL sammanträde 12/98 då bl a flytten till Kräftriket tas upp
2000-05-27	15-årigt hyresavtal tecknas mellan Sth Universitet och Akademiska Hus AB. FEK flyttar senare under året till Kräftriket
2004-02	Stockholms universitet får ny rektor (och ny prorektor 2004-07)
2004-02	FEKs bokslut för 2003 blir klart – med ett underskott om 17,2 mkr
2004-04-19	Univ.dir. Leif Lindfors upprättar skrivelse om hur överenskommelsen angående FEKs förlängda avskrivningar ska tolkas
2004-05-24	Dekanus och kanslichefen på fakultetskansliet skriver brev till rektor med förslag om byte av FEKs ledning
2004-05-26	Beslutas att tidigare prefekten ska avgå (per 08-01)
2004-08-01	Nye prefekten tillträder
2004-10-15	Åtgärdsprogrammet presenteras
2004-11-23	Artikel i DN om FEKs ”finansiella kris”

Följande lista på händelser har jag tagit del av från professor emeritus Åke W. Edfeldts hemsida. Nedan återges listan i sin helhet, med den första händelsen först¹²³:

2004

Feb 2004: Drygt ett 70-tal anställda skriver på protestlista och ber rektor att institutionen måste få hyresbidrag på grund av avsevärda ökningar av hyran och att med facket överenskommet avtal ska hållas och att avskrivningsregler inte kan ändras i efterhand från 15 år till mellan 7 till 10 år.

Mars 2004: Sikander Khan meddelar Eskil Wadensjö, dekanus, samhällsvetenskapliga fakulteten att han avsäger sig sin plats som ledamot i fakultetsnämnden på grund av att dekanus stoppat alla internationella uppdragsutbildningsprojekt utomlands. De flesta av dessa projekt - värda över 30 milj.kr. har senare hamnat hos andra svenska eller utländska universitet. Ledningen ändrade avskrivningsreglerna för Kräftriket från 15 år till mellan 7 till 10 år, se korrespondens nedan.

Här följer Sikander Khans brev till Eskil Wadensjö den 6 april 2004

¹²³ <http://web.mac.com/edfeldt>

Ang din respons på mitt avsälgande av uppdrag som ledamot i fakultetsnämnden

Tack för ditt brev daterat 2004-03-22 där du hoppas att jag ska ompröva mitt beslut att avsäga mig mitt uppdrag som ledamot i fakultetsnämnden. Efter att ha tagit del av ditt brev har jag noga övervägt och står fast vid mitt beslut. Jag står fast vid min uppfattning att institutionen inte frivilligt flyttade till Kräftriket. Det var universitetsstyrelsen som fattade beslutet. Institutionen accepterade flytten under särskilda villkor. Jag förstår att inga av dessa villkor och löften respekteras idag. Tyvärr måste jag konstatera att våra ståndpunkter i sakfrågorna är väsensskild. Jag kommer nu att koncentrera mitt arbete på att göra besparingar och öka våra intäkter för att uppnå en nollbudget det här året.

Med vänliga hälsningar

Sikander Khan

*cc: Kåre Bremer
Leif Lindfors*

Den 25 maj 2004: Nyttillträdde rektor Kåre Bremer, tillsammans med dekanus och förvaltningsdirektören Leif Lindfors ber Sikander att avgå från 1 augusti som prefekt på grund av att institutionsstyrelsen inte har lämnat in en nollbudget för år 2004. Institutionsstyrelsen ska sitta kvar, lovar universitetsledningen.

Den 26 maj 2004: Sikander Khan meddelar rektor att han avgår som prefekt enligt rektorns önskemål. Några minuter senare meddelar rektorn hela Stockholms universitet att Sikander Khan har avgått frivilligt på grund av flera års budgetunderskott och ekonomisk misskötsel på feken. Rektor ljugar och ett justitiemord är nu ett faktum.

Juni, strax före midsommar 2004: Hela institutionsstyrelsen sparkas fr.o.m.1 augusti 2004 av den ny tillsatte rektorn Kåre Bremer.

Den 1 augusti 2004: Tvångsförvaltaren Harry Flam tar plats som prefekt. Inga överlämningsamtal sker mellan Sikander och Harry.

Den 16 november 2004: Harry Flam meddelar Sikander Khan utan förvarning att han omedelbart måste sluta som ansvarig för uppdragsutbildning, EMBA, IEMBA, BBA, och SABEC.

Den 29 november 2004: en professor på SU som har haft kontakt med tidigare rektor meddelar att förre rektorn fick kännedom att Feken hade ekonomiska problem från dekanus Eskil Wadensjö för första gången i mitten av december 2003.

2005

Den 21 feb 2005: Auktoriserad revisor, Bengt Doyle, Öhrlings PriceWaterHouseCoopers, och arbetstagarkonsult konstaterar att institutionens ekonomi är i balans och till och med visar ett överskott. I sin rapport konstaterar Bengt Doyle att anklagelserna mot Sikander om brister i Fekens ekonomi saknar grund.

Den 23 juni 2005: Mobbning, trakasserier, kränkningar, hotelser, etnisk diskriminering av Sikander Khan börjar med tillåtelse av universitetsledningen.

Den 11 okt 2005: EFMD lämnar besked om att företagsekonomiska institutionen förlorat EQUIS-ackrediteringen, den enda av fyra sökande institutioner som förlorade ackrediteringen.

Den 20 oktober 2005: EMBA deltagare med flera lämnar in massiva protester till SU:s ledning för att företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet förlorat den prestigefyllda EQUIS-ackrediteringen.

Den 17 november 2005: I hemlighet ber tvångsförvaltaren Harry Flam Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden att lägga ner ett framgångsrikt institut, SABEC (Sweden Asia Business Education Center). Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden tar nedläggningsbeslut och ber i sin tur rektorn Kåre Bremer att omedelbart avveckla SABEC. Rektorn beslutar om nedläggning den 17 november 2005 (dnr. SU 31-2340-05).

SABEC:s ordförande docent Sikander Khan och SABEC:s styrelse som består av medlemmar från kända globala stor-företag informeras överhuvudtaget inte om att nedläggning är på gång eller om orsak till detta. Än i dag har de kända globala företagen inte meddelats om nedläggningsbeslutet. SABEC:s hemsida stängdes i tysthet utan förvarning och utan att MBL förhandlingar har skett i frågan. Institutionsstyrelsen och anställda har inte heller informerats. Facket är tyst och vägrar att agera och bryter mot MBL.

I SABEC fanns EU-finansierade projekt, forsknings- och utbildningsprojekt i Asien och till organisationen var ett tiotal anställda, doktorander och forskare anknutna. Nedläggningen orsakade stor besvikelse i näringslivet mot ledningen på Stockholms universitet. Nedläggningen av SABEC på Stockholms universitet har lett till att nya Asien-projekt värda åtskilliga miljoner kronor har hamnat på andra högskolor i stället för på Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet som i dag lider av markant brist på externa projekt. Företagsekonomiska institutionen och Stockholms universitet går direkt miste om tiotals miljoner kronor och sist men inte minst - värdefulla kontakter i Asien, främst Indien, Kina och Japan uteblir.

November 2005: Resultatet av arbetsplatsundersökning-en som Personalbyrån gjorde tidigare under året på Feken blir klar. Tvångsförvaltaren Harry Flam hemligstämplar rapporten. Stockholms universitet bryter mot lagen om offentlighetsprincipen. Facket agerar inte utan accepterar mörkläggningen.

2006

Den 9 januari 2006: Sikander Khan lämnar in anmälan mot SU:s ledning för etnisk diskriminering av Sikander till DO (ombudsmannen mot etnisk diskriminering).

Den 31 januari 2006: Sikander Khan polisanmäler Jens Lindberg, ansvarig för finansenheten för etniska trakasserier

Den 7 februari 2006: Arbetsmiljöinspektionen granskar institutionen och prickar institutionsledningen (Harry Flam) för brister i fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Stockholms universitet måste åtgärda dessa brister och lämna ett svar till Arbetsmiljöverket senast den 5 maj 2006 (dnr: AIST 2006/6184).

Den 16 mars 2006: Sikander Khan informerar tvångsförvaltaren Harry Flam om etniska trakasserier mot Sikander på institutionen samt meddelar professor Ali Yakef, ansvarig för internationella enheten och fd stf prefekt, om att han ägnat sig åt etnisk diskriminering och trakasserier mot Sikander

Den 1 april 2006: Tvångsförvaltaren Professor Harry Flam, nationalekonom, avgår som prefekt. Carina Holmberg tillträder som ny prefekt.

Den 7 april 2006: SU informerar i brev (Dnr SU 649-0745-06) Sikander Khan om tilltänkt avskedande. Orsak: omständigheter som hänför sig till arbetstagaren personligen (30 § i lagen (1982:80) om anställningsskydd.

Den 21 april 2006: En prefekt på ett svenskt universitet - som hade tänkt att erbjuda undervisning under HT-06 till docent Sikander Khan - hotas av Anders Stening, SU:s jurist med följande kommentarer: Enligt Anders Stening är Sikander kriminell och har bara några dagar kvar tills han hamnar i fängelse. Det är viktigt för prefekten att han inte samarbetar med Sikander Khan för i så fall kommer prefekten att förlora sitt jobb. Prefekten blev mycket chockad av dessa hot och vågar inte längre ha något samarbete med Sikander Khan.

Den 21 april 2006: Sikander Khan lämnar in stämningsansökan i tingsrätten mot Stockholms universitet för etnisk diskriminering.

Den 26 april 2006 kl 10:00: Möte ska äga rum mellan representanter för SU:s ledning och representanter för Sikander Khan angående varsel om tilltänkt avskedande av Sikander Khan från Stockholms universitet. SU:s ledning företräds av Personalbyråns chef Bengt Sandberg, företagsekonomiska institutionens nytillträdde prefekt Carina Holmberg samt SU:s jurist Anders Stening. Sikander Khan företräds av jurist Juan Fonseca, diskrimineringsbyrån, och Anders Karlsson, Advokatfirman Åberg och Salmi.

Den 27 april 2006. Diskussion om Sikander Khans anställning på Stockholms universitet, företagsekonomiska institutionen fortsätter onsdagen den 3 maj 2006.

Den 3 maj 2006: Diskussion hos arbetsgivaren om Sikanders anställning. Från arbetsgivarsidan deltog personalchefen Bengt Sandberg, SU:s jurist Gustav Drysen och tvångsförvaltaren Harry Flams efterträdare Carina Holmberg. Diskussionen - eller egentligen trakasseringen av Sikander Khan - är inte avslutad utan fortsätter på Stockholms universitet den 12 maj 2006. Arbetsgivaren sjunker djupare och djupare i sin vendetta...

4.4 Intervjuer

För att förenkla läsandet av intervjuerna har en annan, mer luftlig paragraflayout valts jämfört med tidigare kapitel. Intervjuerna är uppställda i kronologisk ordning: representant för kvalitetsrådet, Harry Flam, Sikander Khan, Kåre Bremer, Paula Liukkonen och slutligen en student samt en slutkommentar om de intervjuer som jag har förgäves försökt få till stånd. Orsaken till att intervjun med Paula Liukkonen befinner sig mot slutet trots att "intervjun" har påbörjats samtidigt med uppsatsen, är att den har även pågått till slutet.

4.4.1 Kvalitetsrådet

Intervju med Kvalitetsrådets ordförande, Andreas Lundin, Smedjan plan 2, 2006-03-17, kl. 10-11.

Respondenten studerar statistik, 4e terminen på ekonomlinjen, varit med i kvalitetsrådet sedan höstterminen 04.

Utbildningskvalitet

Kursansvariga har de flesta kursutvärderingarna, några finns på kvalitetsrådets hemsida. Det finns inga sammanställningar över kursutvärderingar. Han kan heller inte se något mönster i dessa under förändringsprocessen, studenter verkar inte klaga på något speciellt mer än vanligt. Samma klagomålsfrekvens som tidigare föreligger.

Vid påpekande av fallet i intagningsbetyg till Feken under senare termin förklarar han det på samma sätt som institutionsstyrelsen: andra lärosäten har också råkat ut för det, demografiska faktorer, konjunktur.

Han har inte upplevt några förändringar i utbildningen (lärare/lokaler/undervisning) under senare tid och känner heller inga som har känt det.

Inga lärare har sparkats för att fixa till ekonomin.

Prefektstyret

Prefektstyret är borta sedan hösten 2005. Harry Flam avgår som prefekt under april 2006 och Carina Holmberg tar över, lektor(?) i marknadsföring.

Respondenten finner att ekonomin har utvecklats mycket bra under Flams tid, och han har vänt ett stor negativt resultat till en positiv. Resultatet beräknas till ca +1 miljon kr idag, jämfört med minus tiotals miljoner när prefektstyret infördes. Ekonomin har fixats till genom att använda lokalerna sparsamt och spara på hyreskostnader samt skära ner på några vikarieposter. Han vet inget om ev. förändringar i uppdragsutbildningarna.

Orsaken till prefektstyret var att ekonomin skulle vändas. Stora underskott förelåg. Han vet dock inte om institutionen äger lokalerna och i så fall vad de beryktade avskrivningarna skulle vara på eller vem den beryktade hyran betalas till.

Han finner det bra med tillfälligt prefektstyre, olika människor krävs i olika faser av en process, som han själv uttrycker det. Han tycker att prefektstyret är effektivt och att det troligen behövdes.

Han kan inte uttala sig om rektorns agerande gällande DN-artikeln, agerandet i övrigt eller vem som valt att införa prefektstyre på Feken och valt ut Flam till uppgiften.

Han vet inte varför Sikander Khan har fått sparken, han var inte med under den tiden. Det har sedan dess inte tagits upp något på mötena om Khans avskedande.

Gällande Flams popularitet säger han att många har varit negativa i början men med tiden som han visat att han kan få Fekens ekonomi på fötterna har han blivit mer och mer omtyckt.

EQUIS:en

Under våren 2005 var ett utvärderingsteam från EFMD på besök på Feken. Intervjuer genomfördes med anställda, studenter, styrelse. Inga konstigheter ägde rum av vad han känner till. Det som teamet fann dåligt var att det fanns för få inresande internationella studenter och internationalisering är av avgörande vikt. De fäste sig också lite vid att institutionsstyrelse saknades, men var väl medvetna om att detta var övergående. Han har personligen endast fått ta del av en del av rapporten, han är dock nöjd och finner inget att klaga på.

Teamet fann också att Feken hade goda näringslivskontakter om ändå kanske för få. Teamet berömde Flam för att ha vänt ekonomin.

EQUIS:en är borta sedan HT05. Ingen kände till att detta skulle hända förrän meddelandet från EFMD kom.

Han tycker inte att EQUIS:en har någon egentlig vikt. En person på ett stort bolag (som han inte vill redogöra för) visste inte ens vad EQUIS var. Han tror vidare inte att de kommer spela någon roll i framtida yrkeslivet om man har EQUIS eller ej, det är inget annat än ett sätt för ett företag att tjäna pengar på att universitet registrerar sig hos dem. Han refererar till Ekonomernas Dagar där många företag vill rekrytera studenter från Feken trots saknad EQUIS.

FEKen har alltid varit bland topp 5 i Sverige, även efter EQUIS-förlusten i undersökningar som gjorts.

Han tycker inte att det finns någon syndabock för EQUIS-förlusten och istället tycker att omständigheterna skall tolkas i sin helhet. Ansvar kan inte läggas på en särskild grupp eller person.

Avslutningsvis ber han mig att sluta gräva i saker som har varit, och gå vidare. Personligen tyckte jag att det kändes tråkigt att bli hotad av den person som representerar mig i institutionsstyrelsen.

4.4.2 Harry Flam

Intervju med prefekten Harry Flam, 29 mars 2006, 16-17, Kontoret på "institutet för internationell ekonomi" (borttaget: nationalekonomiska institutionen). Jag har valt att inom parentes markera vad som har tagits bort av Harry Flam vid genomläsningen av den renskrivna intervjun. Inom citationstecken är den i efterhand tillagda texten.

Harry fram är för nuvarande, fram till 1 april, prefekt för Feken. Han är professor i (borttaget: nationalekonomi) "internationell ekonomi" vid "Institutet för internationell ekonomi" (borttaget: nationalekonomiska institutionen) vid Stockholms universitet. Han "har varit" styrelsemedlem i European Economic Association och är medlem i "Ingeniörsvetenskapsakademin."

Första frågan som Harry Flam ställdes inför var huruvida han tyckte att det var rätt eller ej av EFMD att frånta Feken kvalitetsstämpeln samt vilka orsakerna till denna förlust har varit. Han kunde räkna upp de fem orsaker; ekonomin, brist på styrelse, forskning, internationalisering och kontakter med näringslivet, "som EFMD angivit," varav de två första fann han orättvist behandling. Orsaken till detta var att dessa (borttaget: befann sig under arbete) "problem var på väg att lösas inom en snar framtid" och EFMD:s grupp borde ha insett detta och tagit hänsyn till den beräknade framtidsutsikten och inte till hur situationen var under själva förändringsprocessen. Verksamheten på Feken var inte alls sämre i maj 2005 än 2002, utan t.o.m. märkbart bättre. De olika peer-review grupperna från EFMD gjorde helt enkelt olika bedömningar av samma sak 2005 och 2002. Han "ansåg att" (borttaget: kan dock inte förneka att trots detta var) gruppen som besökte institutionen under hans tid, 2005, var mycket kvalificerad.

Han fann att ekonomin var dåligt skött på institutionen när han inträdde som prefekt.. Han vill påpeka att tvångsförvaltare är fel valt ord för den uppgift han innehåft" eftersom det alltid är rektor som tillsätter prefekten". Rektorn entledigade styrelsen och prefekten avgick 1 juli 2004, och han trädde in som ny prefekt på ett år för att lösa det ekonomiska problemet.(borttaget: initiativet till att institutionen måste tvångsförvaltas var förvaltningschefens och fakultetskansliets)

De största problemen han kunde finna till den dåliga ekonomin var" alltför höga kostnader av alla slag i förhållande till intäkterna med" höga lokallhyror, stora avskrivningsposter för inventarier, en mycket stor ökning av personalkostnader, ökning av driftkostnaderna (allt från papper till konsulter).

Organisationen när han inträdde som prefekt var svårt att greppa, men kan sammanfattas som decentraliserad och att folk hade dålig koll på sin verkliga situation. Rektorns beslut togs av många med motstånd och de ville inte finna sig i de problem de faktiskt befann sig i. Rektorn ansåg inte att styrelsen kunde sköta ekonomin och därför tyckte att det var bättre med prefektstyrelse. Prefektstyret ägde rum mellan 1 juli 2004 och 31 augusti 2005 men han fortsatte dock som prefekt till 1 april 2006.

Han skapade två organ från 1 november 2004. En nämnd med ansvar för grundutbildningen och en som hade ansvar för forskningen och forskarutbildningen. Han själv hade ansvaret för budgeten. "Ordförande" (borttaget: ansvaret) för professorkollegiet med ansvar för forskningen och

forskarutbildningen fick professor Sven Modell. I den förstnämnda nämnden återfanns chefer för ämnesenheterna och utbildningsprogram och ordförande här var han själv.

Enligt universitetets (borttaget: egna redovisningsregler) ”redovisning” hade institutionen en sparkapital på 31 miljoner kronor i början av 2000. I slutet av 2004 däremot fanns det en underskott på 29 miljoner. För 2005 blev resultatet ca noll och för 2006 beräknas ett överskott på 4 miljoner. Att anmärka dock att i resultatet för 2005 finns en negativ balanspost om ca 13 miljoner. Denna post beror på en skuld till lärarna i form av undervisningsövertid som skall återbetalas i form av undervisningsundertid eftersom de undervisat mer än de egentligen skulle ha undervisat.

Han fann också att den dåliga ekonomin berodde på ledningen och organisationen av institutionen. Dålig ekonomisk styrning, stor decentralisering av undervisningsbeslut och liten information om ekonomin under Sikander Khan är orsaker till det inträffade. Han påpekar att prefekten är ytterst ansvarig för ekonomin på institutionen.

Vid frågan om någon ekonomisk, sociologisk eller annan typ av modell har använts under förändringsprocessen svarade han dock att det inte användes. Situationen var ganska uppenbar, det fanns stora ekonomiska problem som skulle kunna fixas med sunt förnuft.

Det yttersta ansvaret för förändringsprocessen låg hos rektorn. Dekanus ansvarar för att institutionen sköter sin ekonomi och när han såg att ekonomin började skena iväg bad han om en ny budget från Feken. Även den nya budgeten var dock för optimistisk och inte genomförbar. En dialog startades mellan dekanus och institutionen och ny budget lämnade in. Den nya rektorn träffade institutionsstyrelsen men tappade förtroendet för denna. Hela processen tog ca 1/2 år.

Han tycker att det är uppenbart att Equis-förlusten inte kan ha en positiv påverkan på studenternas eller institutionens framtid, men den spelar inte speciellt stor roll vid rekrytering av studenter. Equisen har istället större vikt för de studenter som vill studera eller jobba utomlands. Ackrediteringen är också viktig för samarbetsavtal med Equis-ackrediterade universitet som självfallet vill samarbeta med andra ackrediterade universitet.

Gällande ekonomin på institutionen gjorde han klart följande:

Ekonomin på institutionen är indelad i fyra (borttaget: ekonomiskat fristående grupper) ”områden som var och en ska ha ett balanserat resultat enligt reglerna”: 1) grundutbildning, 2) forskning och forskarutbildning, 3) uppdragsutbildning ”och uppdragsforskning samt 4) bidragsforskning”. Ekonomierna får inte blandas mellan dessa olika delar. Det Sikander Khan gjorde var att han satsade mycket på uppdragsutbildningen men (borttaget: pengarna från dessa kunde inte användas någon annanstans än för just uppdragsutbildningen) ”även denna tycks ha gått med underskott med en rimligare fördelning av gemensamma kostnader”..(Borttaget: Detta orsakade ett överskott, och överskott är heller inte önskvärda eftersom de tyder på dåligt använda resurser, och dessutom underskott på andra grupperna.

Den största gruppen av de fyra nämnda är grundutbildningen. Av denna grupps ekonomiska utgifter är hela (borttaget: 60 procent) ”70” procent personalkostnader. Därför var det uppenbart att det var här det behövdes skäras ner, men det är också en självklarhet att motstånd följer med när man måste skära ner i personalkostnader.

Orsaker till motståndet finner han främst vara den stora överraskningen att det verkligen fanns ekonomiska problem och olika uppfattningar om avskrivningstakt och hyresnivå. Andra bidragande orsaker är

- Stor motvilja redan från början
- Missförstånd tyckte han inte kan nämnas som orsak, även om det tydligt fanns okunskap om hur universitetet fungerar som organisation och vilka regler som gäller.
- Klara känslomässiga effekter, traumatiskt upplevelse att som företagsekonomer pekats ut som ekonomiskt inkompetenta.
- Brist på tillit för den nya fakultetsledningen och en prefekt med nationalekonomisk bakgrund.
- Rädsla att förlora, framtidens osäkerhet, folk var rädda att förlora sina jobb.
- Också hot mot status och säkerhet när man utåt framstår som inkompetenta.

Vad har då gjorts för att övervinna motståndet?

Öppen, löpande information genom ett veckobrev, men också på andra sätt, institutionen fick varje vecka en rapport om hur allt var och hur det skulle skötas. Det var dock svårt att skaffa stöd bland företagsekonomerna för en nationalekonom vars mål är att skära ner på kostnader. Förhandlingar hölls, t.ex. om hur många kurser som skulle skäras bort. Kursutbudet skulle minskas för att dra ner på kostnader. Han försökte ständigt att lirka och förhandla och införa incitament av olika slag, både positiva och negativa. Han kan dock inte påstå att tvång har använts, men mycket väl upplevts så.

Han tycker att förändringsprocessen har varit mycket komplex, stor, och med osäker framtid. Prioriteringarna var dock klara och processen var noga planerad efter åtgärdsplanen. Processen är vidare av sådan komplexitet att den inte kan undersökas isolerad utan behöver tolkas i dess kontext, organisationen. Tidsplanen var känd, ekonomin skulle sättas på fötter på ett år. Kontrollen innehades av honom själv. Indikatorer som användes har varit både kvalitativa och kvantitativa. Exempel på de förstnämnda är internationaliseringen, kriterier för att bli docent, forskning mm, och exempel på de kvantitativa indikatorerna är ekonomiska nyckeltal såsom antal studenter per lärare etc.

Stora orsaker till problemet har också varit att prefekten, Sikander Khan, inte varit öppen om läget på institutionen och hoppades för mycket på uppdragsintäkter utan att tänka på att han inte kunde sammanblanda poster.

4.4.3 Sikander Khan

Intervju med f.d. prefekten Sikander Khan den 5e April 2006, 16:30 – 18:00, Kafé i Skärholmens Centrum.

Sikander Khan har i nio år varit prefekt för Feken till Juli 2004. Han har haft internationella uppdrag inom FN i Asien, Mellanöstern och Afrika. Han sitter också i styrelsen för STCC (Sweden Thai Chamber of Commerce) och har en 30-årig lång karriär som forskare och föreläsare.

Intervjun med Sikander Khan byggde på samma frågeställningar som intervjun med Harry Flam där dock vissa frågor togs bort av naturliga skäl. Intervjun påbörjades genom att Sikander Khan redogjorde för bakgrunden till tvisten, enligt följande:

Han tycker inte att det har varit rättvist att förlora ackrediteringen, dock att hålla i minnet att man fick den villkorad från första början. Villkorad ackreditering ges endast två gånger varav andra gången måste man vara på rätt väg och i stort uppfyllt kraven. Två krav ställdes då på institutionen, nämligen att arbeta mer för internationalisering samt att öka antalet professorer och forsk-

ning. I maj 2005 påbörjades en ny undersökning om huruvida Feken hade uppnått kraven för full ackreditering. Tittar man tillbaka kontaktade Sikander EFMD redan 1999 och efterföljande år besökte en grupp från EFMD institutionen och lämnade mycket bra kritik gällande bla EMBA- och IEMBA-utbildningarna. 25 maj 2004 genomförde rektor, utan förvarning, ett byte av prefekt och senare sparkades institutionsstyrelsen. Harry Flam fick ta över den 1 augusti 2004 som tvångsförvaltande prefekt. Kåre Bremer är den nya rektorn sedan mars 2004.

2000 genomförde Feken ett flytt från Frescati till Kräftriket som kostade ca 200 miljoner kronor. Längsta avskrivningarna på inventarier bestämdes då till 15 år men sedan ändrades till 7-10 år. Han berättar vidare att han arbetade mycket tillsammans med Hunter Mabon, en av Fekens tidigare prefekter, gällande EQUIS. Varje år skall en rapport lämnas till EFMD och feedback skall följa. Feedbacken 2003 var att institutionen var ambitiösa och på rätt väg. Sikander Khan lämnade år 2 sedvanlig rapport till EQUIS i juni 2004. Han meddelade också att en ny prefekt tar över från och med 1 augusti 2004. Rektor meddelade anställda den 26 maj 2004 att det bara är Sikander som ska sluta och att institutionsstyrelsen ska sitta kvar. EQUIS var viktig för institutionen. Sikander kontaktade EQUIS i Bryssel sista veckan i juli 2004 för att få feedback på rapporten. EQUIS meddelade att de inte var klara på grund av semester men sa att rapporten såg mycket bra ut och feedback på rapporten skulle skickas under augusti/september månad 2004. Sikander Khan och Hunter Mabon kontaktade Harry Flam för att erbjuda hjälp för att behålla EQUIS men han tackade nej och tillsatte ny projektledare – Thomas Hartman. Hartman har i sin tur aldrig kontaktat Sikander Khan eller Hunter Mabon för hjälp.

Sedan presenterar han fem punkter till varför det gick fel:

- Tvångsförvaltningen – borde aldrig ha genomförts.
- Man borde ha haft Hunter Mabon som bollplank.
- Man borde ha haft en ständig dialog med EFMD.
- Första gången peer-review-grupperna skulle besöka Feken 2002 aktiverades alla på institutioner, från studenter till styrelse, sex månader innan genom brev, bilder etc. Sådan info har inte förekommit andra gången under Flam, det nämndes bara kort dagen innan. Sikander Khan själv, som chef för SABEC (Sweden-Asia education center) fick aldrig någon inbjudan för att träffa peer-grupperna. Det nämndes heller inget i SAR (self assessment report) om SABEC eller om Asien forskningen eller projekt i Asien.
- SAR 2005 var till 80 procent en kopia av 2002 års rapport. Flam, Hartman och Marie Jackuelin var ansvariga för SAR 2005.
 - Inget nämndes om tvångsförvaltningen och problemen på Feken.
 - Inget nämndes om internationaliseringen som hade blivit mindre jämfört med 2004. Flam lade ner flera eftertraktade kurser på engelska.
 - Forskningen minskade från 40 procent till 30 procent för alla lärare förutom 9 personer. Forskningspubliceringen gick ner, som annars hade varit högst under 2001/2002.
 - EMBA, vanligtvis 80 företag/termin hade nu fallit till 30 företag/termin! IEMBA lades ner innan peer-gruppens ankomst.

Vidare berättar han att EFMD alltid brukar höra av sig innan ett beslut tas angående ackreditering. I detta fall måste de ha hört av sig och lagt fram för Flam följande två förslag:

- Lämna kvar ansökan och få avslag, vilket innebär ännu MINST två år av väntan innan ackreditering kan sökas på nytt, eller
- Dra tillbaka ansökan och ha kvar möjligheten att ansöka på nytt när som helst. (Uppsala, Jönköping och Umeå valde andra alternativet). Flams val kan lätt härledas till det första alternativet.

- Under IS-möte i september 2005 frågade Sikander Harry Flam och Tomas Hartman om han kunde få ta del av EQUIS feedback på år 2:s skriftliga rapport. Svaret från båda herrarna var att de inte hade fått en sådan rapport. Enligt EQUIS regler besöker Peer Review institutionen under år 3 bara om år 2:s rapport är skriftligt godkänd. Tyvärr ljuger feks ledning om rapporten.

Vid fråga hur ekonomin egentligen var nämner han att det finns två redovisningssystem, båda godkända av förre rektorn, förvaltningsdirektören och Samfakulteten. Det första är det statliga, vilket ger en avskrivningstid på 7-10 år, och enligt vilket underskottet var 17 miljoner kronor. Det andra är fakultetens, som tillåter en avskrivningstid på 15 år, och enligt vilken underskottet var 5,5 miljoner kronor. Ekonomin var dessutom inte något problem när han tvingades att sluta som prefekt enligt Öhrlings rapport (som jag har valt att redovisa i sin helhet som bilaga för att läsaren lättare skall kunna dra sina egna slutsatser utan för många mellantolkningar).

Företagsekonomiska institutionen har en omsättning på ca 150 miljoner kronor. Enligt universitetsstyrelsen skall underskottet ha varit 1 miljon 1999, 5 miljoner 2000 och 9 miljoner 2001 osv. Dessa underskott sattes ihop och ett enormt underskott presenterades 2004. Han säger dock att han inte hade informerats tidigare om att man tyckte att några ekonomiska problem förelåg.

Organisationen beskriver han som genomsyrad av decentralisering. Varje enhet kom fram med sin egen budget och organisationen var platt. Mycket av det som fanns togs dock bort av Harry Flam, såsom:

- Satsningen på studentservice, t.ex. Smedjan
- Bidrag till kvalitetsrådet och studentföreningen
- Virtuella biblioteket, datasalars kvalitet försämrades i hus 15, mm.

Initiativet till förändringen var enligt Sikander Khan odiskutabelt Eskil Wadensjö:

- Han har alltid varit emot Fekens självständighet, såsom flytten till Kräftriket, något som t.ex. f.d. rektorn Gustaf Lindencrona inte hade något emot.
- Han försökte stoppa EMBA-utbildningen eftersom den gav Feken för mycket självständighet då 45 procent av Fekens omsättning kom från externa medel inkl. EMBA.
- Han är nationalekonom och nationalekonomer har alltid legat i fejd med företagsekonomer.

Det yttersta ansvaret enligt Sikander Khan har legat hos rektorn Kåre Bremer samt prefekten Harry Flam och även Dekanus Eskil Wadensjö som genom brev till rektorn den 24 maj 2004 föreslog att man skulle göra sig av med institutionsstyrelsen på Feken och Sikander Khan.

Sikander Khan ser inte ekonomin som någon stor orsak till förändringen. Denna har endast varit ett sätt att dölja sina riktiga motiv, såsom viljan att stoppa Fekens självständighet, avundsjuka från nationalekonomerna på grund av företagsekonomernas framgång, harmoni och fredliga organisation. Han dementerade också Harry Flams uttalanden om att överskottet från uppdragsutbildningen inte skulle kunna användas för andra ändamål än just uppdragsutbildning då avskrivningar och hyreskostnader är stora gemensamma kostnader. Överskottet skulle dessutom komma att användas för Fekens framtida utveckling som höll på att helt bryta sig loss från Stockholms universitet. Harry Flam säger dessutom att ekonomin idag är på uppgång, men enligt Sikander Khan ser vilken ekonom som helst att dessa effekter måste komma från tidigare händelser som ägt rum under Sikanders tid. Visionerna för Feken under Flam har varit noll, detta återspeglas också i SAR-rapporten.

I intervjuens andra del tillfrågades han om motståndet på Feken när Harry Flam fick ta över. Han kan dock inte säga ha upplevt något motstånd, studenterna tvingades att acceptera, enskilda håller tyst då ingen vågar ställa sig upp mot de starkare. Paula Liukkonen har skrivit en bok om "Skandalen på Stockholms universitet" men mycket mer har det inte hänt. Rädslan att säga emot är utspridd, många tar jobb någon annanstans. 25 personer hade skrivit en rapport om omständigheterna till universitetets skyddsombud men denna rapport stoppades av Harry Flam och personerna kallades till prefektens kontor för enskilda samtal.

Slutligen tycker han att förändringen har varit enkel och inga större förändringar i de olika enheterna har ägt rum. Samtidigt kan man säga att förändringen har varit komplex eftersom styrelsens funktion gällande kvalitet, budget, kursplaner mm, försvann och ingen arbetsplatsdemokrati förelåg och måste analyseras i sitt sammanhang med hänsyn till hela organisationen. Förändringen har också varit stor, styrelsen avskaffades, folk byttes bort utan förklaring. Stor osäkerhet förelåg också och inget studentinflytande existerade. Det fanns endast en prioritering, att minska på kostnaderna. Detta blir ett problem i sig då man helt glömmet bort inkomsterna! Företagsekonomi handlar om entreprenörskap, riskhantering, samarbete med näringsliv; allt detta försvann under Harry Flams tvångsförvaltning. Man skall vidare använda kvalitativa indikatorer för att mäta denna typ av komplexa förändringar; kvantitativa mått är en nationalekonomisk grej. Här handlar det om människor, vilket verkar ha glömts bort. Tidsplanen var känd, allt skulle fixas inom 1-2 år och Flam lämnade in uppsägningsansökan redan december 2005 då han, enligt Sikander Khan, insåg att hans uppgift var omöjlig. Han hade minskat lite på kostnaderna men intäkterna hade raserat. Fek har fått mycket negativ goodwill, folket inom EMBA, IEMBA och 14 000 alumner är förbannade på sättet situationen har handskats med.

Någon vecka senare träffade jag Sikander Khan igen på ett fik vid Cityterminalen och jag fick ta del av en del dokument rörande situationen på Feken. Han hade nu också blivit varslad om uppsägning av "personliga skäl" inom sju dagar. Hans advokater skulle dagen efter träffa personalchefen, SU:s jurist och Fekens nya prefekt nominerad av bl.a. tvångsförvaltaren. Han har också stämt universitetet på grund av etnisk diskriminering som har förekommit i samband med hans avskedande. Han nämnde också att hans "frivilliga uppsägning" som det talas om inte alls var frivillig. Han tvingades till det och hade aldrig frivilligt slutat om han hade känt till följderna av det, såsom smutskastningen av hans namn som han hade blivit intygad aldrig skulle förekomma om han frivilligt slutade. Han visar mig också brev där Bengt Sandberg, universitetets personalchef, ber honom att höja Rolf Linds (SACOs representant) lön utöver det normala, med motiveringen "pengar är inget problem det har vi än så länge ganska gott om", se bilaga 4.

Han berättar vidare att han har blivit utmålad som brottsling för människor han haft mycket god kontakt med och idag vågar många inte kontakta honom på grund av rädsla att själva göra sig skyldiga till något brott.

Vid genomläsningen av intervjun lade han sedan också till:

"- Rektor och dekanus (Samfak – Gudrun Dahl) säger att personalbyrån utreder något om mig. Personalbyrån säger att det är SU:s högsta ledning som vill att jag ska utredas. Allt pekar på att det är rektor/förvaltningsdirektör Leif Lindfors/Eskil Wadensjö som måste sätta fast mig för att folk börjar undra över allt förtal de spridit om mig, det stämmer ju inte jag är ju fortfarande inte "fast". Allt har gått fel på Fek sedan jag sparkades och vi har förlorat EQUIS. Facket samarbetar med SU:s högsta ledning.

Äntligen har ledningen presenterat till min advokat materialet som förbereddes av bland andra Harry Flam med hot om att jag ska avskedas. Efter noggrann granskning visade det sig att mesta delen av materialet var felaktigt och påhittat eller rena spekulationen. Stockholms universitets ledning försöker skrämma mig men vågar inte gå till domstol därför att då kan de råka illa ut själva. Man använder skattebetalarnas pengar för att bedriva häxjakt på mig och skrämmer och hotar mina vänner. De använder sig av rena maffiametoderna som i en bananrepublik. Häxjakten har hittills kostat skattebetalarna flera miljoner kronor.”

4.4.4 Rektor Kåre Bremer

Intervju med Rektor Kåre Bremer 18 April kl. 10-10:30, Rektorns rum, Bloms hus. Jag har valt att lämna kvar de större ändringarna som gjordes vid korrekturläsningen av rektorn.

Kåre Bremer är rektor för Stockholms universitet. Han har en tidigare bakgrund som professor i systematisk botanik och dekanus för biologi vid Uppsala universitet samt huvudsekreterare för naturvetenskap och teknikvetenskap vid Vetenskapsrådet.

Från början kände rektor inte till alla institutioner vid Stockholms universitet och situationen här. Han är utbildad här och var även när han kom hit som rektor ganska väl förtrogen med naturvetenskaplig fakultet men inte med situationen inom humaniora-samhällsvetenskap. Han blev därför informerad om alla institutioner och besökte dessa. Han besökte Feken redan första veckan och senare träffade även styrelsen där.

Han kunde ganska snabbt dra slutsatsen att det fanns ett ackumulerat underskott på institutionen som inte kunde försvaras. Han träffade prefekten Sikander Khan och diskuterade igenom den ekonomiska situationen men prefekten tyckte att underskotten berodde på investeringar som skulle ge avkastning i framtiden.

~~Han har också varit i kontakt med Karina Holmberg och tillsammans dragit slutsatsen att den ekonomiska situationen på grundutbildningen var oroväckande.~~ Jag tycker du ska stryka detta, eller flytta det till annan plats. Jag talade aldrig med Carina Holmberg om dessa frågor under år 2004. Det fanns ingen anledning, hon börde inte till institutionsledningen. När du och jag talades vid om detta och du fråga om ekonomin nu var i balans sa jag att ja det är den i på så sätt att inkomster och utgifter nu balanserar varandra men att Carina Holmberg meddelat att det kan bli svårt att klara grundutbildningsuppdraget och att det utgör ett framtida orosmoln. Detta har ju inget att göra med händelserna 2004-2005.

Själva förändringen var rektors eget förslag. Han tyckte att något behövde göras. Han har inte själv analyserat resultat- och balansräkningarna men han har fått hjälp av fakultetskansliet m.fl. Universitetet är uppbyggt av ca 100 resultatenheter (institutioner och förvaltningsenheter). Dessa brukar ha sina upp- och nedgångar men trenden skall vara neutral. En enhet skall varken ackumulera likvida medel som inte används men heller inte slösa. Universitetet har en omsättning på ca 2,7 MDR SEK och en ekonomisk reserv, så kallat myndighetskapital, på 170 miljoner kronor. Om Fekens balanserade underskott hade varit noll hade denna reserv legat på 200 miljoner. Även om universitetet kanske kan ha visat negativa resultat under ett par år så är den långsiktiga trenden som det skall tas hänsyn till. Fakulteten har gått back ca 20-30 miljoner per år de senaste tre åren, men detta jämfört med omsättningen är ett litet underskott jämfört med Fekens.

Dekanus, Eskil Wadensjö har länge haft ögonen på institutionen och underskottet har varit ett faktum under längre tid. Inte heller under gamla rektorn har det varit helt tyst utan en dialog har ständigt hållits mellan institution, fakultet och universitetsledning.

Rektor tycker att förändringsprocessen har varit lyckad i och med att resultaträkningen nu ligger i balans, dock finns det fortfarande en samlad underskott på 20-30 miljoner.

Organisationen på Feken när han fick ta över som rektor och besökte institutionen kan han inte uttala sig om eftersom han inte är eller varit tillräckligt insatt i dess kultur och inofficiella relationer mellan de anställda. Han fann det dock uppenbart att det var prefekten, Sikander Khan, som hade makten ganska hårt knuten till sig och bestämde över både organisation och budget. Huruvida de andra i styrelsen verkligen fick säga till om så mycket som de kanske själva tror är värt att ifrågasätta.

Han tror inte att förändringsprocessen påverkade EFMD i deras beslut att inte förlänga EQUIS-ackrediteringen för institutionen. Det var snarare tvärt om, de fann det bra att man äntligen vågade ta tag i ett problem som har funnits med så länge, faktiskt redan 2002. da institutionen egentligen inte ens borde ha fått ackrediteringen. Detta sista får du stryka eller omformulera. Det är en alldeles för svepande formulering. Det jag sa var att det fanns tecken på att granskningskommittén som besökte oss angående förlängning av EQUIS-ackrediteringen ansåg att vi egentligen inte borde fått den från början.

I och med problemen på Feken togs det hela med i media. Rektor har dock inte något direkt minne om vad han kan ha sagt vid intervjun med journalisten från DN och vill påpeka medias intresse i att vinkla fakta för att en artikel skall verka mer intressant. Han hade aldrig någon avsikt att smutskasta institutionen, om det nu har upplevts så.

En nationalekonom utsågs till ny prefekt / tvångsförvaltare. Denna beteckning på prefekten är osaklig. Den tycker jag du ska ta bort. Detta har rektor fått i efterhand veta upplevdes som en förolämpning från företagsekonomernas sida på grund av en lång fejd mellan de olika disciplinerna. Han vill dock påpeka att han inte kände till att någon sådan fejd existerade och ville snarare ha någon så nära företagsekonomin som möjligt som skulle ta hand om problemet. Det är praxis att ojäviga personer utifrån tar hand om problem på institutioner som hamnar i sådana situationer, och tyckte då att en nationalekonom är ju en ekonom och borde mottagas bättre än kanske en kemist eller biolog.

När han skulle välja en person som skulle ta hand om arbetet diskuterade rektor flera personer och deras lämplighet i universitetsledningen. Universitetsledningen består av rektor, prorektor och förvaltningschef. Det är rektor ensam som beslutar. Harry Flam fanns mest lämplig för uppgiften.

Rektor finner att Sikander Khan ~~finner honom vara en kompetent person som~~ hängivet har arbetat för institutionen under en lång period. Han har också arbetat framgångsrikt med internationella frågor och uppdragsutbildningar men hans optimistiska planer för institutionen gick ej att realisera.

Kvaliteten på utbildningen vid institutionen är svårt att uttala sig om. Det är dock uppenbart att den kan upplevas som sämre på grund av nedskärningarna som har bland annat tvingat fram undervisning i större grupper och nedskärningar i kursutbud. Detta är dock ofrånkomligt då situationen måste anpassas efter vad staten är beredda att betala och därmed ekonomin tillåter.

Intagningspoängen på Feken har också fallit markant under senare tid och är enligt rektor en generell trend beroende på demografiska faktorer snarare än situationen på Feken.

Slutligen hoppas **rektor** att situationen på institutionen nu är på uppgång och EQUISen kommer att återfås i en nära framtid då den är en viktig tillgång för studenter som skall ut på arbetsmarknaden.

4.4.5 Paula Liukkonen

Informationen är hämtad ur flera timmars diskussion, e-postkorrespondens, Paula Liukkonens bok – ”Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer” samt en artikel som hittas i bilaga 5.

Paula Liukkonen är ekonomie doktor och docent i företagsekonomi. Hon är forskare och universitetslektor vid Stockholms universitet. Hon forskar i ekonomi, personal- och arbetsmiljöfrågor samt i hur hälsofrågor kan integreras med företagets styrnings- och uppföljningsrutiner.

Mycket av texten är tagen från boken och visar Liukkonens beskrivning av händelseförloppet under år 2004 och i början av år 2005. (Boken publicerades mars 2005):

Utan förvarning sparkades prefekten, Sikander Khan 25e maj 2004 utan några hållbara argument och utan samråd med institutionens ledning eller personal och en tvångsförvaltning infördes av den ny tillträdde rektorn, professorn och botanikern Kåre Bremer. Tvångsförvaltaren, nationalekonomen Harry Flam, blev ny prefekt. Han fick enväldig makt då även styrelsen upplöstes. Rektorn smutskastade och skandaliserade Feken i tidningar och media med vaga argument om institutionens svaga ekonomi istället för att diskutera eventuella problem med institutionsstyrelsen. Det hade aldrig framförts några klagomål under tidigare rektor, Gustaf Lindencrona, tvärt om lyfte han fram Feken som ett exempel på en framgångsrik studie- och forskningsmiljö. Hon föredrar också att kalla universitetsstyrelsen och dess ledning för överhet med motiveringen att ordet ledarskap är ett positivt ord som används för yrkeskunniga ledare, något som universitetsledningens visat sig sakna.

Sikander Khan har varit en högst kompetent och framgångsrik person som hängivet har arbetat för institutionens utveckling. Prefektskapet har varit ett högst otacksamt jobb och ett återkommande svar vid fråga om hjälp högre upp i organisationen har ständigt varit ”Det får ni sköta själva, det har vi inte tid med!”. Sikander har haft starkt stöd från gamla rektorn Gustaf Lindencrona, men det tomrum som skapades efter hans pensionsavgång under den tid Anitra Steen som styrelseordförande misslyckades att hitta en ny rektor har bidragit till situationen som nu råder på Feken. Dekanus Eskil Wadensjö passade på att då träda fram och helt utan förvarning anklaga Sikander Khan för budgetöverskridanden under en serie av år. Detta efter att ha agerat som den ”osynliga handen” som styrt och ställt i det fördolda enligt Fekens chefer och övrig personal. Dessa år var dessutom sådana som Khan redan hade blivit ansvarsbefriad för och som internrevisorn, som självständigt skall bevaka institutionens ekonomi, inte hade något att anmärka på. Då började plötsligt anklagelser att hagla över Sikander från den nytillsatte rektorn Kåre Bremer för Fekens ”dåliga” ekonomi. Han visar stort prov på inkompetens och trots information från Feken om svårigheten att få stöd från dekanus och universitetsdirektören Leif Lindfors för bl.a. uppdragsverksamheten, lokalkostnader och bristen på finansiering till de professurer som behövdes valde han att istället sätta sig i knäet på de sistnämnda istället för att inta en aktiv och självständig ledarroll.

Den nye rektorn hade knappt blivit installerad innan han gick till angrepp mot Feken, universitetets största institution. ”När jag upptäckte hur stort underskottet var samt att det saknades en realistisk räddningsplan tvingades jag att ingripa. De klarar helt enkelt inte av att sköta sin ekonomi”

sade rektorn i DN-intervju 23 november 2004. Den nya rektorn ser, hör eller gör ingenting när människor i organisationen ropar på hjälp och saknar förmåga att kommunicera med de människor han är satt att leda. När gamla Feken-prefekten Hunter Mabon försökte i ett brev kontakta universitetsstyrelseordföranden Sten Heckscher svarade denne att det vore bäst att anpassa sig till situationen och inte göra saker värre.

Universitetsledningen fortsatte svartmåla Feken och sprida falska rykten. Det började bli uppenbart att de bäddade marken för att förstöra Fekens internationella kvalitetscertifiering EQUIS samt studenternas och Fekens rykte för flera år framåt. Personalen på Feken försökte få kontakt med rektorn då de kände sig förnedrade och motarbetade men han ville inte träffa dem. Många började höra av sig, både inifrån organisationen och utifrån, och fördömde överhetens agerande. Bengt Gustavsson, docent vid Feken, och Paula Liukkonen kontaktade rektorn i ett öppet brev den 28 november 2004 där de bad om att få föra en dialog med ledningen för studenter och Fekens bästa. Rektorns svar var att de skulle samarbeta med Harry Flam och att han själv skall ta sig tid att färdas de 800 metrarna till institutionen någon gång under våren.

Hon anser vidare att rektor, dekanus, universitetsdirektören och styrelsens ordförande fattade beslut på bristande ekonomiskt underlag och saknade förmågan att göra företagsekonomiska analyser av personal, ekonomi och organisation. De saknade kompetens att arbeta med förändringsprocesser i en kunskapsorganisation och ställa upp för personalen och studenterna efter negativa skrivelser i pressen och efter rektorns radiointervju. Hon presenterade som underlag för detta sitt svar på Flams veckobrev, hans "informationskanal" till de andra, egentligen riktad som en rapport direkt till rektorn. Hans problembeskrivning accepterades inte och många på Feken gjorde sig förberedda för motståndskamp. Några gav vika och Flam refererade ständigt till dessa som hade "accepterat" hans agenda. Den nya visionen på Feken innefattade nedbantning, personalavveckling, förtidspensioneringar m.m. Han höll långa monologer på möten om vad och hur skulle göras, men i verkligheten hände inte mycket. Personalen började känna av ohälsan som följde med skandalen, osäkerheten, rädsla och motivationsbrist.

Sikander Khans avveckling från prefektposten var ovärdig efter nio års prickfri tjänst på SU. Han och medarbetarna på Feken fick se på hur överheten monterade ned allt som institutionen under hans ledning hade byggt upp såsom uppdragsutbildning, internationella och näringslivskontakter mm. De utsatte Fekens ledare, personal och studenter för trakasserier och mobbning och dess bristande styrning och ledning av universitetets största institution visade oförmåga att se kunskapsorganisationens särdrag i ledningssammanhang.

Universitetsledningen visade bristande respekt för ingångna avtal och satte igång en omorganisation på felaktiga grunder. Hon anser inte att det fanns några ekonomiska problem på Feken, vilket framgår av de tabeller som återfinns i hennes bok och likaså av den rapport som Öhrling Pricewaterhousecoopers har gjort om Fekens ekonomiska situation och Fekens egna redovisningsexpert Sture Larsson. Överheten presenterade underskott på mellan 2 och 70 miljoner kronor visade sig vara ett överskott som nu var på väg ner på grund av att Flam hade fört alla inkomstindrivande verksamheter i botten.

Hon anser att förändringsprocessen på Feken har genomförts helt felaktig och utan några egentliga grunder utan mer för att skandalisera institutionen. Teorierna om orsaken bakom den helt misslyckade förändringsprocessen, i alla fall ur Fekens synpunkt, är många. Hon presenterar därför flera teorier som finns, nödvändigtvis inte alla hennes men orsaker som nu diskuteras på och utanför Feken.

Stoppa planerna på en självständig handelshögskola

En av de är att man tyckte att Feken var för framgångsrik och höll på att bli alltför självständig på grund av de stora externa intäkterna från uppdragsutbildningar. Feken höll alltså på att bryta sig loss från universitetet, bildandet av en fristående handelshögskola hade varit en enorm förlust för samhällsvetenskapliga fakulteten, men nödvändigtvis inte alls en förlust för universitetet. Se på Göteborg och Lund som har mycket framgångsrika handelshögskolor inom sina universitetsorganisationer.

Rasismens frammars

En annan teori får man fram om man studerar de etniska diskrimineringarna som ägt rum mot bl.a. Sikander Khan och jämför dessa med dekanus Wadensjös forskning. Hans forskning går ut på att invandrare kan delas upp i tre olika grupper: nordiska – som betalar mer skatt än de tar i bidrag, europeiska som i stort sett kostar staten lika mycket som de betalar och slutligen asiatiska (såsom Sikander Khan) som är en ”tärande grupp” som lever på den svenska staten. Universitetet har diskrimineringspolicy, arbetsmiljöpolicy, jämställdhetspolicy m.m. men behandlingen av Sikander Khan visar att i verkligheten är organisationen mycket rasistisk och att regelverket inte har någon som helst funktion.

”Systrarna” grälar

En tredje teori är nationalekonomernas avundsjuka mot företagsekonomer. Nationalekonomerna har en gång i tiden varit ”storasyster”, och idag har studenterna och examina vid Feken vida överstigit de vid Neken och likaså dess uppdragsutbildning och allmänna utveckling. Feken var på väg att bli för stor och framgångsrik för ”storasystemen” Neken. ”Stora systemens” ställning var hotad i och med bildande av en fristående handelshögskola. Styrkeförhållandena mellan Neken och Feken till exempel i professorstäthet hade kanske påverkats och även ekonomin.

Om Feken flyttar?

En annan aktör som kände sig hotad var universitetsdirektör Leif Lindfors som var stark motståndare till tanken om fristående handelshögskola när den presenterades av Sikander Khan första gången. Det kanske hade inneburit att Feken som handelshögskola hade flyttat till egna billigare lokaler utanför Akademiska Husets monopolprissättning av utbildningslokaler. Oklarheter om avskrivningsregler och hyror hade inte skapat på Feken någon större välvilja mot Akademiska Hus. Dessutom berättas det från Akademiska Hus i Stockholm att för de pengar som Feken fick i donation för Kräftrikets ombyggnad användes/lånades medel för ombyggnad av hus A (bl.a. entrén till personalavdelningen och Neken).

Viljan att maktdisciplinera Feken

Feken är en kunskapsorganisation som kräver omsorg för dess anställda som är dess viktigaste resurser. En förändringsprocess måste ske i samförstånd med alla delaktiga och i öppen dialog med anställda. Harry Flams uppgift var att helt utan visioner för institutionens framtid rätta till ett ekonomiskt underskott som inte existerade. Syftet kanske var ”bara” att disciplinera Feken och ge plats för vissa onda andar att verka hänsynslöst för sitt eget bästa. Dessa onda krafter använde hänsynslöst den nya rektorns okunskap om organisationen han tillträdde som chef. Rektorn förstod inte rådande relationer och blev lätt manipulerad av bl.a. fakulteten som hade en fientlig inställning mot Feken.

”Blankningen”

Orsakerna bakom EQUIS-förlusten är heller inte klara och Paula Liukkonen bekräftar det som Sikander har sagt, nämligen att EFMD lägger fram två förslag när man troligen inte kommer att få förlängning: Lämna kvar ansökan och få avslag, vilket innebär ännu MINST två år av väntan

innan ackreditering kan sökas på nytt, eller dra tillbaka ansökan och ha kvar möjligheten att ansöka på nytt när som helst. Också ett brev från Bryssel sägs ha nått Feken med information från EFMD som har sekretessbelagts. SAR-rapporten 2005 har till 80 procent varit plagiat av 2002 års rapport, vilket för tankarna till vad Flam och de andra tänkte på när de skrev den... eller skickade "blankningen" i väg till Bryssel. Den var full av påhittade fakta som sedan uppdagades när peer-review-gruppen kom på besök. Det finns också en teori om att vissa personer har faktiskt velat att Feken skulle förlora EQUIS:en.

Hon har personligen blivit hotad och många av hennes kollegor likaså och därför vågar de inte ställa upp på intervjuer.

4.4.6 En student

Intervju med I.M., student på Företagsekonomiska institutionen, 8e terminen.

Hon känner till att institutionen har förlorat sin EQUIS, men detta endast efter att ha läst Paula Liukkonens bok, "Skandalen på Stockholms universitet". Hon tycker att det inträffade är oerhört tråkigt, men känner inte till de exakta följderna.

Hon känner vidare till förändringsprocessen men detta också från Paula Liukkonens bok, och tycker att allt känns irrationellt och man har svårt att se vad orsaken till förändringsprocessen har varit. Hon tror dock mer på rasistiska motiv eller avundsjuka från Nationalekonomiska institutionen och Samhällsvetenskapliga fakulteten eftersom det gick mycket bättre för Feken som också höll på att bli mer och mer självständiga än ekonomiska problem som det påstås. Hon tycker att det är mycket tråkigt att det kan gå till på ett sånt sätt på ett universitet och att så lite insyn föreligger som istället präglas av odemokratiskt styre.

Hon tänkte inte på EQUIS från början när hon sökte till SU eftersom den hade redan förlorats när hon sökte. Hon har tidigare läst på Södertörns högskola och har bytt till SU på grund av dess universitetsstatus. Hon tror att forskningsmöjligheterna kommer att påverkas av EQUIS-förlusten och möjligheterna att bli rekryterad utomlands. Hon tror dock mer på att sättet förändringsprocessen har skötts på och rektorns oansvariga uttalanden i pressen kan ha ännu större negativ inverkan på institutionens goodwill än själva EQUIS förlusten.

Hon tror inte på att de ekonomiska problemen varit speciellt stora på Feken och föredrar att lita på Öhrlings analys framför rektorns uttalanden. Hon påpekar att ekonomiska problem faktiskt har funnits på andra ställen under perioden, t.ex. HHS.

Hon finner vidare tvångsförvaltande prefekten, Harry Flam, vara en oerhört inkompetent ledare med stöd på det dåliga sätt han har handskats med personalfrågor. Han har uppvisat prov på dåligt ordval, arrogans och dålig kontakt med personalen som för övrigt är den viktigaste stötepelare i en kunskapsorganisation.

När hon har börjat på Stockholms universitet och Feken har hon fått uppleva bristen på lokaler och nedskärningarna i kursutbudet. En av orsakerna till att hon ville läsa på SU var just det större kursutbudet jämfört med SH, men nu i efterhand är hon skeptiskt till om några större skillnader verkligen föreligger. Hon läste t.ex. affärsredovisning och det fann hon dåligt organiserat, dåliga föreläsare och många studenter slutade närvara på föreläsningarna.

Kursen borde dessutom ha varit två kurser och problemen var uppenbara då man har använt lärare utifrån som inte alls hade koll på Feken. SH går faktiskt mycket bättre utvecklingsmässigt och uppvisar ett öppet sinne för positiva förändringar.

Gällande kvalitetsrådet, studenternas representanter, kan hon inte uttala sig om då hon knappt känner till dessa. Hon har aldrig varit i kontakt med dessa.

Gällande informationen om vad som händer visar hon klart sin besvikelse då denna har helt saknats. Hon har endast fått veta genom pressen om att det existerade problem och att någonting utöver det vanliga sker på institutionen.

Hon tycker slutligen att det är mycket anonymt att läsa på vid Feken men har ändå fått uppfattningen att kunskaperna om händelserna på Feken är mycket begränsade bland studenter. Hon tycker att rektorns uttalanden i pressen har varit oansvariga då en bra ledare får aldrig öppet kritisera sin personal på det sätt som skett utan att först rådgöra med dessa.

4.4.7 Avslutning och några kortare ordväxlingar

Försök att få till stånd intervjuer med andra personer har gjorts genom olika kanaler men utan framgång. Orsaker till detta kommer att diskuteras i analyskapitlet. Personligen har jag med följande e-postmeddelande försökt få tag på bl.a. Ali Yakhlef, Thomas Hartman och Eskil Wadensjö.

”Hej! Mitt namn är Alexander Garbu och jag skriver min magisteruppsats om förändringsprocessen på Företagsekonomiska institutionen. Orsaken till att jag kontaktar Dig är Din inblandning i förändringsprocessen och mitt hopp att få ett intervjutillfälle, gärna i början på nästa vecka, för att få hjälp med vissa frågor. Tack!
Med vänlig hälsning;
Alexander Garbu”

Thomas Hartman svarade inte.

Eskil Wadensjö, dekanus på samhällsvetenskapliga institutionen under skandalen, svarade att han skulle återkomma efter Påsk. Det gjorde han inte. Jag försökte nå honom igen utan framgång.

Ali Yakhlef svarade med följande meddelande:

”Hej Anders,
Tack för emajlet och för ditt intresse i org.förändringsprocessor. Jag är tyvärr väldigt upptagen nästa vecka dessutom bortrest. Du får prata med din handledare, hon/hon måste hjälpa dig med att hitta rätt teorier.
Mvh/Ali ”

Observera att jag inte heter Anders, jag inte efterfrågade teorier, min handledare kunde ha varit en man, och det är heller inte jag som felstavat e-posten i efterhand.

Det har även gjorts försök genom kontakter på institutionen för att sedan få höra att de anställda är för rädda för att ställa upp på grund av hot mot liv och hälsa, anställningstryggheten och något om ”lojalitet mot arbetsgivaren”.

När jag sedan skulle dela ut mina enkäter en dag träffade jag på en person i korridorerna som jag har valt att hålla anonym i min text. Han hade sett mig gå fram och tillbaka och undrade vad det var jag gjorde. Jag förklarade och frågade också honom hur han hade upplevt situationen. Han

sade kort, ”Ja, det är inte så mycket att berätta, en vacker dag kom det två stycken hit med (han gör tecken av en Hitler-mustach) och sade ”ni kan ingenting, nu tar vi över och ni skall göra som vi säger”. Den ene var rektorn och så den andre... (troligen syftande på Flam, egen anteckning). Stämningen hade sedan fallit markant efteråt, folk kastade skit på varandra, ingen kommunikation ägde rum mellan nya cheferna och fotfolket. De med större makt gjorde som de ville helt enkelt, de andra hade inte mycket att säga till om.”

Jag hälsade också på min arbetsgivare på Studentbyrån och frågade henne hur hon hade upplevt situationen. Hon berättade att hennes favorit var Rolf Lind, ”våldigt sympatisk”. Hon var oerhört förbannad på Feken och Sikander Khan eftersom de hade förstört hela institutionens ekonomi, såsom hon hade hört ryktena i korridorerna. Det var nödvändigt av ledningen att ta tag i det och rädda institutionen från undergång. (I stort sett upplevde hon Fekens gamla styrelse som rena maffian som hade länsat institutionen på pengar, enligt diskussionerna på byrån. – egen anteckning)

Vid personliga diskussioner med mina vänner visade de stort missnöje över fallet i kurskvalitet efter Flams övertagande, både vad gäller lärarkvalitet, kursutbud och seminarietider. En student berättade senare att en vän till henne också hade velat skriva om detta ämne men handledaren vågade inte tillåta det.

4.5 Enkätundersökning

Enkätundersökningarna har gjorts för att kunna ta del av studenternas åsikter om det undersökta ämnet. Från början var det tänkt att enkäten skulle ske i mycket större omfattning men efter att ha undersökt svaren från 34 respondenter från olika terminer och inriktningar på Feken har jag dragit slutsatsen att jag inte behöver göra en större undersökning då mönstret var uppenbar – antingen visste de ingenting eller så var de förbannade över det inträffade. Samtidigt har jag delat ut ca 20 enkäter till några studenter som skulle ha ett seminarium och jag hade bett dem att efteråt lägga enkäterna på borden utanför. När jag sedan gick förbi, tio minuter efter föreläsningens slut fanns det inga enkäter. Två stycken *ifyllda* kunde hittas i en papperskorg. Vanligtvis brukar studenter kasta bort enkäter de inte orkar fylla i eller lämna dessa kvar på sin sittplats; detta var dock inte fallet här och alla papperskorgar var tomma på enkäter förutom de två nyssnämnda. Fråga kan aktualiseras om var enkäterna har tagit vägen.

Till skillnad från intervjuavsnittet där frågorna till de olika respondenterna varit mycket olikartade kommer enkätresultaten att redovisas under samma form som enkäten varit uppbyggd. Efter som jag inte kunde hitta något mönster i svaren beroende på inriktning har jag valt att redovisa alla i samma tabeller. Att anmärka dock ett mönster, nämligen att de flesta som inte hade någon uppfattning gick på lägre terminer.

1. *Känner du till något om förändringsprocessen (tvångsförvaltning, omorganisation, neddragning av antalet kurser och föreläsningar utanför Kräftriket, ledningsbyte m.m.) som ägt rum på FEK:en?*

Drygt hälften av respondenterna kände inte till något om förändringsprocessen. De som hade hört talas om den, och preciserade närmare vad, beskriver den som:

Student ”MOA”, Termin 5: ”Lite från tidningar, men också att SU har orsakat felet. Feken gjorde rätta avskrivningar men dessa ändrades varpå ekonomin sket sig.”

Student ”Redovisning”, Termin 6: ”Jag har hört talas om att SU tappat EQUIS-ackrediteringen.”

Student ”Management”, Termin 5: ”Vi har förlorat EQUIS, institutionen har inga pengar”.

Student "Management & Organisation", Termin 6: "Mindre föreläsningar och istället hemtentor, t.ex. VM"

Student "Redovisning", Termin 6: "Det är hemskt, företagsfinansieringskursen är under all kritik, seminarier ställs in, rektorn påstod att ekonomerna inte kan sköta sin egen ekonomi"

Student "Affärsekonomi och entreprenörskap", Termin 6: "Neddragning av kurser. Fick inte nån sluta också?"

Student "Fristående kurser": "Ja jag känner till att kurser dras in samt att det blir mindre och mindre seminarier."

Student "Redovisning", Termin 6: "Ja lite, har märkt att antalet kurser minskat och möjligheten till seminarietillfällen minskat."

Student "Management och organisation", Termin 8: Ja, till synes irrationella beslut har fattats gällande uppsägningarna av de mest kompetenta lärarna etc., som Inger Gravesen.

Student, Termin 3: "Ja, ny prefekt, förlorad EQUIS, förkortad undervisningstid."

2. Känner du till något om EQUIS-förlusten?

Hela 14 personer av de 34 respondenterna kände inte till att Feken hade förlorat sin EQUIS-ackreditering. De som kände till och preciserade närmare vad, beskriver den som:

Student "Affärsekonomi och entreprenörskap", Termin 6: "Bara att det har skett – hört att det varit en ekonomisk fråga att behålla men vet inte om det är så."

Student, Termin 3: "Ja, klantigt, tråkigt, pinsamt, tycker jag."

Student, Termin 3: "Ja, jag är mycket medveten om att vi förlorade den ackrediteringen p.g.a. att vi inte uppfyllde kraven".

Student "Affärsekonomi och entreprenörskap", Termin 6: "Ja, att det inte spelade nån roll så länge vi hade den, men att det var synd att vi förlorade den."

Student "Management och organisation", Termin 8: Ja, dock endast hört att standarden på utbildningarna varit för låg, ej mer."

Student, Termin 3: "Ja, vi har förlorat EQUIS p.g.a. bristande internationalisering."

Standardsvaren har annars varit "Ja", eller "Ja, men bara att vi har förlorat den".

3. Har du upplevt några kvalitetsförändringar på Feken? (sedan 2004)

Många av dem som inte hade någon uppfattning gick på termin 1-4, vilket förklarar varför de inte kan göra någon jämförelse.

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen upp- fattning
Lokaler	0	5	11	0	0	18
Kursutbud	6	8	5	0	0	15
Föreläsnings- och utbildningskvalitet	4	14	2	0	0	14
Lärare	3	13	2	0	0	16

4. Hur har du upplevt händelserna på Feken? Diskussioner i korridorerna? Massmedia?

Åter en knapp majoritet hade inte hört talas om händelserna. De vanligaste svaren är därför "nej", eller "inte mycket, ingen verkar riktigt veta" osv. Av dem som å andra sidan hade hört talas om de, och preciserade närmare vad, beskriver de som:

Student "Management & organisation", Termin 8: "Negativt givetvis. Förutom dålig stämning bland såväl studenter som lärare är det magrare kursutbudet ett faktum. Uppsägning av de mest erfarna lärarna är skandalöst!

De flesta har hört talas om det som har hänt från diskussioner mellan studenter i korridorerna och utanför samt från lärare och en del från media.

Student "IBA", Termin 6: "Tråkigt att förlora EQUIS, illojalitet mot Sikander Khan som faktiskt gjort en massa bra saker på institutionen.

Vissa tycker att t.o.m. städningen blivit sämre, andra är upprörda över kursernas kvalitet.

Student, Termin 3: "Negativt, mycket kritik mot hur resurserna används och fördelas".

Student, "Fristående kurser": "Det kommenteras att det blir mindre och mindre kurser".

Student, "Affärsekonomi och entreprenörskap": "Att de har ekonomiska problem".

5. Hur tycker du att förändringsprocessen har skötts?

Återigen var det många som inte hade kunnat skaffa sig en uppfattning om vad som hade hänt, och flera skyller på dålig information till studenterna:

Student "IBA", Termin 6: "Illojala mot Sikander Khan."

Student "Redovisning/Revision", Termin 6: "Inom slutna dörrar."

Student "Management & organisation", Termin 8: "Dåligt med information till studenterna."

Student "Redovisning", Termin 6: "Det har blivit sämre kursutbud och utbildningskvalitet."

Student "IBA", Termin 6: "Oklart, dålig information till studenterna."

Student "Redovisning", Termin 6: "...givet förlusten av EQUIS-ackrediteringen, kan man dra slutsatsen att det skötts dåligt."

Student, Termin 3: "Negativ!"

6. Vad tror du var orsaken till förändringen?

Medan en stor del av respondenterna inte har haft någon möjlighet att skaffa sig någon uppfattning i denna fråga heller p.g.a. bristande information kan man dock se ett mönster som kommer att diskuteras senare bland de resterande svaren:

Student "MOA", Termin 5: "Avundsjuka från SU mot Feken samt lokaler."

Student "Management & organisation", Termin 8: "Dålig kommunikation mellan ledning, prefekt och ansvariga för inriktningarna vilket skapat finansiella problem".

Resterande svar har genomsyrats av tankar på "dålig ekonomi", "förra prefekten har misskött ekonomin", "dålig anpassning till rådande förhållanden", "Sämre utbud på kurser".

7. Hur har du som student upplevt att institutionen har varit ledd under Sikander Khans prefektskap(prefekt 1995-2004) och under Harry Flam (prefekt/tvångsförvaltare 2004-2006)?

Återigen var det många som inte hade någon uppfattning, men nedan följer de som hade en uppfattning:

Student, Termin 3: "Harry Flam orsakade enligt min åsikt ensam vår förlorade EQUIS vilket påverkade Fekens status otroligt negativ".

Student, "Redovisning", Termin 6: "Det har blivit sämre sedan tvångsförvaltandet".

Student, "Management och organisation", Termin 8: "Rakare kommunikation under Sikanders ledning än under Harrys diffusa, oklara ledning".

Student, "Redovisning/Revision", Termin 6: "Det märks att utbudet av ämnen/kurser har minskat och att antalet lärarledda timmar minskat/kurs".

Student, "Affärsekonomi & entreprenörskap", Termin 6: "Ingen skillnad – har ej upplevt styrningen av institutionen aktivt".

Student, "Redovisning", Termin 7: "Det blev sämre mellan 2004-2006".

Student, "Affärsekonomi & entreprenörskap", Termin 6: "Bra, Feken är en bra institution".

Student, "IBA", Termin 6: "Sikander – bra; Harry Flam – Vet ej".

Student, "IBA", Termin 6: "Sikander var ok, Flam känns dåligt insatt".

8. *Tycker du att du har fått tillräcklig information om vad som skett på institutionen? Om förändringsprocessen på Feken, om förlusten av EQUIS, nedskärningar som berör dina studier, din utbildning och dess värde i stort och hur din framtid påverkas?*

Under alla tidigare frågor nämnde jag att som bäst hälften av de intervjuade hade någon uppfattning eller åsikt. Men de som hade en åsikt, tyckte de att informationen hade varit tillräcklig? Nej. Inte en enda respondent fann informationen om det inträffade tillfredsställande om ens befintlig. Och det finns många sätt att säga nej på:

"Nej"

"NEJ!!"

"Absolut inte"

"Kunde ha varit bättre"

"Nej, bara ryktesvägen och genom en artikel"

"Ingen info"

"Jag har ej fått någon som helst info om detta"

"Nej, jag har inte fått någon info alls. Kanske varit bra med ett e-mail där man berättar något oovanstående"

"Nej, tycker den har varit obefintlig"

"Nej, verkligen inte. Ingen info alls"

"Nej det tycker jag inte, borde informerats bättre"

9. *Hur tror du att EQUIS-förlusten kommer att förändra dina möjligheter:*

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen upp- fattning
Utlandsstudier	6	12	3	0	0	13
Forskningsmöjligheter	3	10	3	0	0	18
Inhemsk arbetsmarknad (lön, status/profil, an- ställningsmöjligheter)	2	10	11	0	0	11
Utländsk arbetsmark- nad (lön, status/profil, anställningsmöjligheter)	4	13	5	0	0	12

10. Har du studerat på ett annat lärosäte tidigare eller kommer att byta lärosäte? (var/när/varför) Kan du jämföra dina andra studiemöjligheter och erfarenheter med det du nu har på Feken?

Student "Finans", Termin 4, läser nu första terminen på SU och hade tidigare läst på Södertörns högskola. Säger att han skulle kunna tänka sig att byta igen ("vet ej"-alternativet) på grund av det positiva hos det andra.

Student på Termin 3, hade tidigare läst på KTH och kan tänka sig att byta igen på grund av andra lärosätens bättre status, men känner sig tvungen att fortsätta på Feken – "har inget val".

En student som läser fristående kurser har tidigare läst på Södertörns högskola och kan också tänka sig att byta igen, föreläsningarna t.ex. var bättre på SH.

En student från "Affärsekonomi och entreprenörskap" termin 6, har tidigare läst ett år på Södertörns högskola och upplevde "ett närmre "förhållande" studenter-lärare. Lättare att ta kontakt, snabbare respons etc.", men vill fortsätta på Feken eftersom han/hon trivs här.

En annan student från "Management och organisation", termin 6, har tidigare läst på Skövde högskolan och tycker att klasserna är större här och bättre kontakt och tillgång till föreläsare. "Man blir en i mängden, lyssnar mindre på studenterna".

Student Termin 2 säger: "Läste tidigare på Chalmers 2002-2004. Där var allt mycket bättre, på precis alla plan." Men "tvingas" ändå att fortsätta på Feken på grund av bostaden.

Student "Affärsekonomi och entreprenörskap", termin 6: "Pluggat på Södertörn. Generellt tycker jag att lärarna där var bättre och det kändes som de verkligen ville undervisa, så är det ej här".

Student "marknadsakademien", Termin 6: "Södertörn, endast en termin, ingen uppfattning. Jönköping – Grymt BRA!".

<i>Jag har funderat på att byta lärosäte</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Vet ej/ har ej bestämt mig</i>
	5	19	10

Vad är orsaken till att du vill byta lärosäte?

De som ville byta lärosäte har angett som orsak förlusten av EQUIS-ackrediteringen, institutionens dåliga rykte och det dåliga utbudet av kurser samt flytt.

Vad är orsaken till att du vill fortsätta att studera Feken?

Här var det vanligaste svaret bekvämligheten eller närheten till examen.

11. Har du några övriga synpunkter eller kommentarer?

Endast en student svarade på denna fråga: "Kommunikationen mellan prefekt och ansvariga + anställda/lärare + studenter "under" denne bör öka!! Så att alla är delaktiga/medvetna om VILKA beslut som fattas och VARFÖR! På så sätt skulle alla medvetet kunna sträva åt samma håll, vilket skapar ett långsiktigt kott fundament att utvecklas från på Feken".

4.6 Professor emeritus Åke W. Edfeldts protestlista mot behandlingen av Sikander Khan

Orsaken till detta kapitel är att visa vad andra personer tycker om det som har hänt och hur den gamla prefekten, Sikander Khan har blivit behandlad. Inga lärare har vågat ställa upp på någon intervju som man kan av intervjukapitlet uttyda av rädsla för repressalier efter hot från den överta-

gande sidans representanter (rektor/tvångsförvaltare/ombud m.fl.). Därmed använder jag denna källa för att återge andras åsikter.¹²⁴

Prof. Edfeldt skriver på sin första sida, jag citerar (kursiverat här):

"Universitetens djupast liggande funktion är fortfarande att elitistiskt sila fram de elever som nationellt skall kunna skapa våra förutsättningar för morgondagens kunskap, så att vi slipper importera de nya kunskaperna iandra hand från bättre fungerande länder.

Ända sedan Ukas' och Pukas' dagar har detta emellertid lett till att linjestudierna och andra yrkesinriktade, grundläggande studier har tvingats att strida mot resp. universitetsämnnens forskarutbildningar om medel från universitetens totala tilldelningar.

Detta ledde som regel till att alla undervisningsdelar - i varje fall i förhållande till sina årliga äskanden - fick vidkännas nedskärningar både i fråga om möjliga studerandeantal (årsstudieplatser) och den meddelade undervisningens faktiska kvalitet (t.ex. undervisningstimmar per vecka eller studiekurs). En sådan stegvis försämring på alla plan kunde iaktas inom den samhällsvetenskapliga fakultetens samtliga ämnen, till dess de hårt arbetsbelastade prefekterna insåg, att man endast genom utifrån kommande undervisnings- och/eller forskningsuppdrag kunde erhålla de medel som krävdes för att på ett meningsfullt sätt genomföra den ålagda undervisningen.

Den som på ett för sin institution framgångsrikt sätt var bland de första att systematiskt genomföra denna typ av nödvändig totalomläggning av institutionens resurstilldelning var docent Sikander Khan vid Företagsekonomiska institutionen. Mot denna bakgrund är universitets behandling av honom helt obegriplig och skrämmande i många olika avseenden.

Den här öppna spalten har kommit till för att ge alla er andra som känner som jag, möjlighet att lämna edra egna exempel på den fullständigt exempellösa behandlingen av en beslutsfattare, som varit framgångsrik inom de ramar som idag är öppna för en institutionsprefekt och en institutionsstyrelse.

Kanske verkar det som om prefekten och institutionen i dess helhet har varit en smula FÖR framgångsrika t.ex. i sina internationella kvalitetssträvanden."

Och sedan följer de protester som har kommit in:

4.6.1 Protest!

tisdag 18 apr 2006

Jag protesterar mot skälen till att Docent Sikander Khan avsattes som prefekt för Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet, och det bemötande och den behandling som han har utsatts för.

Många av argumenten mot Sikander är svepande, och i fall som jag känner, felaktiga. När det gäller anklagelser för bristande ansvar för ekonomi kan jag som exempel på motsatsen nämna de framgångsrika Exekutive MBA-kurser som Sikander initierade och svarade för. Där anpassade Sikander löpande kursutbudet efter antalet deltagare, och därmed kostnaderna. I samma situation förhandlade han med mej som lärare om lägre arvode.

Naturligtvis inser jag att olika aktörer har olika uppfattningar om en och samma individ. Min uppfattning får stå för mej; Sikander Khan är kreativ, drivande och resultatorienterad med krav

¹²⁴ <http://web.mac.com/edfeldt/>

på kvalité på god akademisk grund, och med förståelse för omvärlden. Det är lätt att arbeta med honom och gjorda överenskommelser gäller.

Under sju år samarbetade jag som lärare med Sikander på ett sätt som jag upplevde som odelat positivt. Det är grunden till varför jag nu protesterar mot den förnedrande och påfrestande behandling han har utsatts för, och som fortgår.

Bengt Barius

4.6.2 Laglöst ledarskap

onsdag 19 apr 2006

Överheten på Stockholms universitet - motorn i laglöst ledarskap

Det råder total laglöshet, som i Vilda västern, på förvaltningen på Stockholms universitet. Överheten gör som de vill, de sparkar den de vill, de har en egen företagsekonomisk teori skapad av icke ekonomerna i överheten och kretsen kring dem. Vi har en styrelse som inte styr, en överhet som inte kan styra och politiker som tror sig styra men inte gör det.

Landets största akademiska organisation, Stockholms universitet, saknar både styrkraft och styrförmåga. Snart också den goda etik som styr akademins arbete. Studenter, anställda och våra externa intressenter drabbas av detta. Överheten reagerar inte - inte ens när skandalen är ett faktum. De vill fortsätta som vanligt. De skyr inga medel för att manipulera fram underlag som befäster deras makt över Feken. De sätter sig över professionella företagsekonomers granskningar och tolkar siffrorna och texterna som fan läser bibeln.

I stället för att ta sitt ansvar och sparka sig själva, sparkar de den länk som de anser vara mest ofarlig, han som sitter längst ner i kedjan, prefekten Sikander Khan. Han som saknar ett politiskt skyddsnät. Det gäller att få en syndabock, att ge intryck av att man agerar, att därmed fria och "rena" sig själva. Detta är känt och ökänt beteende i många organisationer, inte minst i de offentliga.

Paula Linkkonen

docent och författare till boken

"Skandalen på Stockholms universitet - överhetens kupp mot företagsekonomer"

www.paula-linkkonen.se <<http://www.paula-linkkonen.se>>

4.6.3 Anmärkningsvärd behandling

onsdag 19 apr 2006

Med detta inlägg vill jag visa min sympati med Sikander Kahn. Jag har haft förmånen att vara en av två lärare på EMBA, modul, Utvecklande ledarskap. Eftersom jag kommer utifrån (är ej an-

ställd av institutionen) och varit med mellan 1998-2005 har jag imponerats av den entreprenöranda som Sikander visat! Välbehövligt för ett universitet i en Global värld!

Behandlingen av honom är högst anmärkningsvärd och jag kan inte annat än förundras över att välutbildade människor visar en inkompetens inom områden som borde vara välutvecklade. Prestige och maktbehov har föregått sunt förnuft och kunskap.

Jag önskar att Sikander Kahn hittar en plats där hans kompetens uppskattas. Det förtjänar han!

Med vänliga hälsningar Marika Ronthy

Marika Ronthy VD, leg. psykolog

4.6.4 Dreyfusskandal

onsdag 19 apr 2006

Jag är glad över att du tar detta initiativ. Ett initiativ som borde väcka genklang inte bara i den akademiska världen utan i Sverige som helhet. Vi är alla beroende av kvaliteten i den utbildning våra ungdomar får. Jag är förvånad över att denna skandal inte uppmärksammas av massmedia.

När Paula Liukkonen skrivit sin bok "Skandalen på Stockholms universitet", som ger hennes skildring av, hur Sikander Kahn behandlats, bad hon mig skriva några ord om boken - se nedan. Min bakgrund är ett långt arbetsliv fokuserat på just verksamhets- och ledningsutveckling inom såväl privat som offentlig verksamhet.

"Boken beskriver de faror som uppstår, när makten är osynlig och arbetar med en okänd agenda. Ett förhållnings- och arbetssätt långt från universitetets öppna traditioner. Att bedriva processer utan att träda fram, visa motiven och tydliggöra agendan leder i sin förlängning till maktmissbruk och begränsningar att göra sin röst hörd. Till arbetsplatser och arbetsformer som inte baseras på demokratiska och humanistiska värderingar. Till arbeten där de enskilda anställdas rättssäkerhet ifrågasätts. Att driva förändrings och förnyelseprocesser kräver insikt, kompetens och lyhördhet. Boken beskriver en process, där dessa kvaliteter saknas. Det ledarskap och den maktutövning, som exemplifieras i boken, tillhör det förgångna. Det måste ske en omstart inte bara på universiteten utan i hela Sverige. Annars riskeras Sveriges position som kunskapsnation".

Lycka till i arbetet med att skapa uppmärksamhet kring denna Dreyfusskandal.

Björn Molin
Bottom Line AB,

4.6.5 Offentliga arbetsgivare...

torsdag 20 apr 2006

Jag protesterar mot att offentliga arbetsgivare kan behandla sina medarbetare på detta sätt.

Pia Jansson von Vultée

4.6.6 Under all kritik

torsdag 20 apr 2006

Träffade Sikander Khan för 7 år sedan, 1999. Har haft Sikander som docent under min executive MBA utbildning åren 1999 och 2000.

Min bild av Sikander är att han är en mycket initiativrik person som har en förmåga utöver det vanliga att utan personligt prestige och med stor framtidsinsikt, initiera, planera, och genomföra förändringsprocesser.

Sikander har visat sig ha mod att fatta beslut inom ramen för sitt ansvarsområde som prefekt, i lägen där andra hellre hade velat att ligga lågt för att undvika eventuell kritik eller rentav avund.

Som visionär har han arbetat för att internationalisera executive mba utbildningen. Han har fått arbeta utifrån rådande ekonomiska förutsättningar, när viktiga beslut togs rörande institutionens framtid. Att efteråt kritisera honom, efter införandet av helt nya metoder för att värdera institutionens tillgångar, anses av mig vara under all kritik.

Tyvärr har Sikander hittills uppenbarligen inte fått det stöd han borde ha fått från universitetets ledning, för att kunna fortsätta sin ställning som prefekt.

Med vänlig hälsning,

*Gustav Kamperman, VD
Fianchetto capital AB*

4.6.7 Han borde få blommor istället för sparken

Fredag 21 april 2006-05-09

Jag protesterar mot behandlingen av docent Sikander Khan och ifrågasätter skarpt ledarskapet vid Stockholms universitet.

I universitetsvärlden straffar det sig att vara framgångsrik och drivande, särskilt om man är in-vandrare och inte stöpt i samma form som ett ålderdomligt och maktfullkomligt ledarskap. Företagsekonomiska institutionen har tidigare präglats av turbulens och prefektombyten på löpande band. Sikander Khan lyckades under nio år hålla ihop institutionen vilket måste ses som en bedrift bara i sig. Under Sikander Khans prefektskap fördubblades Företagsekonomiska institutionens årsomslutning. Under hans ledning flyttade institutionen från Södra huset i Frescati till anrika och nyrenoverade lokaler i Kräftriket. En prestigefull EQUIS-ackreditering erhöles. Alla klarar inte att se en sådan utveckling. En entrepreneur som får saker att hända ses inte med blida ögon av alla. Avundsjuka tar över och man måste hitta fel, lögnar fabriceras och plötsligt tappar man kontrollen – en smutsig lögn föder en annan. Onda krafter tar över och får fritt spelrum.

Ledningen på SU har nu gått in i ett mycket intensivt och desperat skede där de avser att avskeda Sikander Khan. De har nu i snart tre års tid granskat och gått igenom hans förehavanden under hans tid som prefekt och inte hittat någon saklig grund att sparka honom på. Nu tillgriper de sista utvägen och hänvisar till §30 i lagen om anställningsskydd. Sikander Khan måste bort, utplånas från SU till vilket pris som helst. Vad är det som driver dem och varför har Sikander Khan blivit ett sådant hot? För mycket står på spel – ledningen håller nu på att förlora ansiktet. Jag anser att det måste till en total genomlysning och granskning av SU:s ledning och förvaltning sedan slutet av 90-talet, där också hela tillsättningen och genomförandet av Företagsekonomiska institutionens tvångsförvaltning måste granskas och ifrågasättas.

Förvaltningschefen kan inte göra Sikander Khan till syndabock för universitetets dåliga ekonomi, en ekonomi som bygger på mångåriga brister i t ex lokalbokningssystem och förhandling av hyror med Akademiska Hus. Dessutom har man en total oförmåga att arbeta med inkomster. Den finansiella tankemodellen är finansiering genom anslag. Rektor Kåre Bremer går i dagarna ut och säger att SU har nu nått vägs ände att spara och rationalisera och dra ner på driften. (DN söndag 16 april -06, "Verk varnar för forskarbrist") Inget nämns om att SU arbetar med inkomster. Detta är pudelns kärna. Inställningen är att om man inte får in mer statliga anslag blir det forskarbrist. Sikander Khan har varit suverän på att skaffa intäkter som dragit in avsevärda miljoner kr i overhead till Stockholms universitet. SU:s nuvarande ledning har inte - och vill inte ha - denna förmåga. Jag känner till att det ena miljonprojektet efter det andra som Sikander Khan arbetade fram under senare år, systematiskt skjöts i sank av förre dekanus Eskil Wadensjö. Att Wadensjö sedan har mage att klaga på institutionens s k dåliga ekonomi är fult spel och mycket oärligt.

Om SU vill vara ett universitet i tiden och hänga med i den internationella utvecklingen måste det till ett helt annat ledarskap som kan uppskatta entreprenerskap, mångfald och mångkultur. Ett ledarskap som arbetar med andra finansieringar än enbart statliga anslag. Att sitta stilla i båten och vänta på något som inte kommer att hända är föråldrat och bakåtsträvande. Det är också föråldrat att tro att det är världen där ute som hela tiden måste anpassa sig till oss här i Sverige då det är Sverige som måste anpassa sig till världen där ute. Vill SU vara en Global aktör då måste man våga släppa fram invandrare som har bott och verkat på andra platser i världen och som sitter på en guldgruva av globala kunskaper och nätverk. Att de inte alla gånger tänker som vi och till och med kan vara duktigare än vi själva måste vi acceptera - utan att smutskasta och misstänkliggöra. Hur kan vi klara vårt globaliseringsarbete utan invandrare som Sikander Khan?

Ingegärd

Berg

Ekonom och tidigare student på Företagsekonomiska institutionen

4.6.8 Sikander är en inspirationskälla

måndag 1 maj 2006

Jag har känt Sikander Khan i över 15 år och likt många andra imponerats av den utveckling som skett på Företagsekonomiska institutionen under hans ledning.

I början av 90-talet; innan jag kände Sikander, fick jag möjlighet att assistera under ett av FN:s utlandsforum för investerare och vi var ett team från Europa som umgicks i ca 2 månader. Det blev min första upplevelse av hur man vinner sant förtroende genom att vara påläst, ambitiös och våga satsa på det man vet är rätt. Sikander Khan har inspirerat mig att våga starta eget, trots att Sverige på många sätt är ett företagsfientligt land som representeras av personer likt Stockholms Universitets ledning

Det faktum att Sikander dessutom inte var en person som hängde på kollegornas, ofta förekommande, dåliga skämt, skitprat och inte heller söp sig full, gjorde att han var en person man litade på och vågade komma till om det blev problem.

Lena Asplund, egenföretagare sedan 10 år

4.6.9 Vill uttrycka min förtvivlan

måndag 1 maj 2006

Hej,

Vill bara uttrycka min förtvivlan över hur illa institutionen har hanterat Sikander Kahn.

Det är Sikander som har haft visionerna, visat på gott ledarskap och förmåga att entusiasmera - skapa framtidstro. Nu känns det mesta grått och trist. EMBA-utbildningens värde har minskat och nätverket faller sönder.

Det behövs fler entreprenörer och eldsjälar i det här landet, inte rädsla och tafatta räknemässor som drivs av eget maktbegär och kontrollbehov. Förstod hur illa det verkligen var ställt på ett öppet möte med den nuvarande ledningen i slutet av oktober. Påstods bl a att undervisningen varit illa skött, att lärare t o m hade sovit på lektionstid. Framkom med all tydlighet att ledningen inte hade en god dialog med sina medarbetare. Vi elever var frustrerade och fick inte svar på våra frågor.

Det behövs goda krafter för att vända den negativa utvecklingen.

Med vänlig hälsning,

Marianne Ståhl

Ledningskonsult M Ståhl AB

4.6.10 Man drog undan mattan precis när...

tisdag 2 maj 2006

Det känns som man drog undan mattan just när MBA utbildningen började få fart framåt igen, samtidigt som konjunktur och studentunderlag också började bli bättre. Budskapet jag fick var att Sikander Kahn avgår samt att en, för oss MBA studenter, okänd och helt anonym ledning tillsätts gjorde att mitt beslut att avsluta studierna var enkelt. Tyvärr fullföljde jag därmed aldrig mina MBA studier.

Att EQUIS ackrediteringen förlorades kort därpå var förstås en svår förlust – orsaken vet jag inte men man kan ju spekulera om den hade förlorats om Sikander hade varit kvar.

Sikander Kahns satsning på student utbyte med Kina, Indien, Europa tycker jag var beundransvärd och få som kan få till det utan mycket långa och goda kontakter. Jag var själv med på en MBA resa till Kina som var oerhört givande och välplanerad.

Johan Hafström
MBA Student 2004

4.6.11 Var är ert civilkurage, kollegor och andra?

måndag 8 maj 2006

Med mycket stor bestörtning har jag tagit del av den orättfärdiga och avskyvärda behandling som Sikander Khan fått utstå. Min förvåning beträffande fenomenet som sådant är dock inte lika stor. Det senare är grundat på en kort inblick i den akademiska världens arbetsmiljö och –kultur, som för en utomstående kännetecknas av stor främlingsfientlighet och därmed befrämjande för avundsjuka, förtal, kotterbildningar, maktmissbruk och narcissism.

Mina erfarenheter är från tiden för ca 15 år sedan då jag tog en tillfällig ”time out” från ett fysiskt mycket krävande jobb som företagsledare i ett internationellt bolag. I avsikt att bättre förstå vetenskapliga metoder och att bättre försöka inse skillnaden mellan ”att tro” och ”att veta”, återknöt jag kontakterna med den akademiska världen. Denna gång dock på en annan nivå än den vanlige studentens. Till min fasa kunde jag konstatera att med mycket, mycket, mycket få undantag så gott som alla professorer i företagsekonomi var små, rädda individer som satt i trånga bås med stängda dörrar i långa korridorer och skrev böcker för varandra på ett språk som de själva hittat på och i stort var obegripligt för alla andra.

Efter att mycket snabbt återvänt till näringslivet hade jag för ett antal år sedan ett antal kontakter med Sikander Khan. Jag upplevde Sikander som oerhört kompetent, rak, ärlig, öppen och handlingskraftig person. Jag insåg direkt att han måste ha vistats utanför korridorerna och att han tagit intryck av detta. Han framstod helt enkelt som vilken internationell framgångsrik företagsledare som helst. Jag hyser därför inga som helst tvivel om att Sikander har en mycket framgångsrik tid framför sig när han väl fått lägga dagens elände bakom sig. En individ med hans kompetens blir en styrka för vilken organisation som helst. Också inom näringslivet.

Jag hyser inte heller något tvivel om att de mörka, ondskefulla individer som startat kampanjen mot Sikander förr eller senare kommer att falla ”på eget grepp”. Erfarenheterna från näringslivet, framförallt från statliga aktörers agerande inom finansbranschen talar för detta. Alla maktorienterade människor med böjelse för narcissism, gör förr eller senare ”självsmål” och faller bort.

Det som jag däremot hyser stora betänkligheter inför är bristen på ansvarstagande hos alla Sikanders kollegor och arbetskamrater på Feken. Var finns Ert civilkurage? Inser Ni inte att Ert sätt att krypa ihop i bänkarna, böja ned huvudena och strunta i att höja rösterna mot ondskan leder till

riskerna för fortsatta maktmissbruk och därmed ökad badwill för Er verksamhet? Och alla Ni på andra universitet och högskolor i Växjö, Göteborg, Luleå etc, varför engagerar Ni inte Er? Företeelsen är inget som enbart berör Stockholm. Därför att: "No business is an Island".

Leif Rylander
Industriledare

4.7 Fekens ekonomiska situation

Jag har funnit det mest lämpligt och också valt att basera min ekonomiska studie på den rapport som återfinns i bilaga 3 från Öhrlings Pricewaterhousecoopers. Orsaken till detta är känsligheten i ämnet, nämligen att det just är ekonomin som har varit det största problemet på institutionen. Jag finner en rapport skriven av oberoende revisorer vara tillräckligt objektiv och kvalitetssäkrad för att kunna använda den i denna uppsats utan större ifrågasättanden.

Orsaken till att jag har valt att redovisa hela rapporten i sin helhet i bilaga 3 är att en sammanfattning av den i detta kapitel skulle endast ha medfört en extra tolkningsnivå mellan fakta och läsaren. Närmare kommer den att diskuteras i analyskapitlet. Här skall det dock ordagrant redovisas några av de slutsatser som har dragits av revisorerna, i de ämnen som är mest tvistiga och påverkar ekonomin mest: hyreskostnader, avskrivningar på inventarier samt övertimmar.

Hyra

Företagsekonomiska institutionen har därmed betalat en "överhyra" på 16,3 mkr för lokalerna vid Kräftriket.

Avskrivningar

Utifrån ovan gjorda genomgång menar vi att det finns mycket starka skäl som talar för att åtminstone en "tyst" överenskommelse föreläggat om förlängda avskrivningstider m m för investeringar i Kräftriket. Och att denna rimligtvis bör överensstämma med de uppgifter som FEK hävdar. Enligt detta underlag borde således ett ackumulerat underskott vid utgången av 2004 ha accepterats med uppemot ca 15,6 mkr för dessa överavskrivningar istället för de 6,4 mkr som görs gällande från förvaltningen. "Överavskrivningsbeloppet" bör dock beräknas till ett något lägre belopp än 15,6 mkr eftersom denna beräkning inte tar hänsyn till gjorda investeringar under perioden 2000-2004, vars avskrivningar förstås ska belasta FEKs resultaträkning på normalt sätt. Det är dock rimligt anta att det gjordes förhållandevis få nyinvesteringar under denna period och att avskrivningarna på sådana därför bör vara förhållande små - gissningsvis totalt kanske max 1,0 mkr.

I detta sammanhang kan det avslutningsvis också vara värt att åter lyfta fram den notering som gjorts under avsnitt 4.2.2.4 beträffande avskrivningskostnader för investeringar som gjorts i lokaler som nu lämnats eller kommer att lämnas av FEK. För sådana lokaler "drabbas" således FEKs resultaträkning också fortsättningsvis av avskrivningskostnader, trots att lokalerna inte längre nyttjas av FEK, eller kanske t o m nyttjas av andra institutioner. Det är förmodligen dock mycket svårt att exakt beräkna hur stora sådana framtida "meravskrivningskostnader" kan komma att bli för FEK.

Övertimmar

Vi har funnit det styrkt att timbanken för FEKs personal uppgår till 26 000 timmar vilket motsvarar ett värde om ca 9 mkr. Att beakta en tidskuld då man gör en analys av FEKs ekonomiska ställning förefaller rimligt. Däremot är det tveksamt att i detta sammanhang också räkna med en

övertidsersättning på hela eller ens väsentliga delar av beloppet. Detta eftersom en sådan ersättning förmodligen endast undantagsvis kommer att utbetalas.

Prefekten Harry Flam meddelade i februari 2005 sin avsikt att tiderna i timbanken ska kvittas mot planerade undertider för personalen fr.o.m. våren 2005. Omfattningen av en sådan möjlig reduktion har i något sammanhang uppskattats till omkring ca 4 000 timmar per år och detta således utan att några faktiska utbetalningar i pengar kommer att ske.

Utifrån ovanstående redogörelse leder det enligt vår uppfattning också helt fel att ta saldot på denna timbank, omräknat till kronor, till intäkt för FEKs resultatförsäkring under de senaste åren. Detta eftersom timsaldot de facto varit näst intill oförändrad under åtminstone de senaste fem åren.

4.8 Harry Flams åtgärdsprogram

Liksom i föregående avsnitt kommer även här hela åtgärdsprogrammet att finnas med i bilagorna och analysen kommer att basera sig direkt på denna för att undvika en extra tolkningsnivå som kan försvåra för läsaren att skaffa sig en egen uppfattning. Tabellen nedan är en bilaga till Harry Flams åtgärdsprogram.

4.8.1 Företagsekonomiska institutionens ekonomi 1999-2004

	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Prognos 2004</i>
Anslag	54 385 100	55 365 000	63 986 500	73 133 205	79 037 566	79 839 898
Uppdrag	24 778 298	22 438 834	23 323 050	31 981 927	20 488 203	22 838 573
Bidrag	13 205 871	8 790 095	9 336 366	9 933 416	6 676 003	5 762 874
Övrigt	10 900 202	7 922 398	10 629 255	5 939 718	7 211 463	7 548 983
Avlyft	16 447 358	15 025 662	16 190 730	19 104 752	16 075 303	10 487 879
SUMMA INTÄKTER	119 716 829	109 541 989	123 465 901	140 093 018	129 488 538	126 478 207
Personal	63 412 415	63 643 858	64 231 490	71 752 733	74 503 156	70 500 000
Utbildningsbidrag stipendier	229 397	14 620	139 600	40 000	183 062	189 112
Lokaler	10 135 185	13 283 453	18 187 661	20 213 272	21 376 418	20 164 659
Drift	22 636 972	16 376 015	21 218 218	20 023 863	17 207 242	15 821 000
OH och avlyft	23 142 538	24 522 804	25 013 755	29 478 158	26 857 195	23 598 833
Avskrivningar	1 141 298	2 977 892	7 738 477	7 814 270	6 530 806	4 659 706
Lämnade medel	0	0	0	326 735	0	0
SUMMA KOSTNADER	120 697 805	120 818 642	136 529 201	149 649 031	146 657 879	134 933 310
Årets kapitalförändrig	-980 976	-11 276 653	-13 063 300	-9 556 013	-17 169 341	-8 455 103
Ingående balans	32 115 851	31 134 877	19 857 224	6 793 924	-2 762 090	-19 931 431
Utgående balans	31 134 875	19 858 224	6 793 924	-2 762 089	-19 931 431	-28 386 534

Harry Flams åtgärdsprogram återfinns i bilaga 6.

4.9 EFMD-gruppernas bedömningar

Peer-review gruppens rapport om deras tolkning av situationen på Feken för eventuell framtida förlängning av EQUIS-ackrediteringen är tyvärr inte tillgänglig för allmänheten och kan därför

inte användas i denna uppsats. Något som däremot har kunnat hittas i cyberrymden är nedanstående tabell med gruppernas sammanfattande bedömningar 2002 respektive 2005.

MISSION/GOVERNANCE/STRATEGY	2002	2005
Autonomy	Medium	Medium
External governance	Medium	Medium
Internal governance	High	Medium
Coherence between internal/external governance	High	High
Sense of mission	High	Medium
Credibility of present strategic positioning	High	NA
Culture and values	High	Medium
Clarity and coherence of future strategy	Medium	NA
Marketing, PR, communication	Medium	Medium
Corporate involvement in the school's governance	Medium	Medium
International credibility of the institution	Medium	Medium
STUDENTS AND PARTICIPANTS		
Quality of incoming students – first degree	High	High
Quality of incoming students – post graduate degree	Medium	High
Quality of the student selection processes	Medium	Medium
Student placement	NA	Medium
Quality of the careers office	NA	Medium
Quality of the other support services	Medium	Medium
Alumni association	Low (new)	Medium (new)
Corporate involvement in the recruitment and placement processes	High	Medium
Internationalisation of the student body	Low	Low
PROGRAMME QUALITY	2002	2005
Coherence of the school's portfolio	Medium	Medium
Programme design	High	Medium
Programme content and coverage	High	Medium
Programme delivery	High	High
Programme innovation	High	Medium
Integration of the new technologies	Medium	Low
Balance between the academic and the managerial dimensions	High	High
Focus on learning	High	High
Quality of the course material	Medium	Medium
Programme monitoring, evaluation and review	Medium	Medium
Student assessment regime	Medium	Medium
Programme administration	Medium	Medium
Responsiveness to corporate needs	High	Medium
Compatibility with other European systems	Low	Low
Availability of courses in English	Medium	Medium

International content of the programmes	Medium	Medium
PERSONAL DEVELOPMENT		
Focus on personal development	High	High
Individualised learning support	High	High
Project based work, internships, action learning	High	NA
Managerial skills	High	Medium
Skills for international management	Medium	Medium
Opportunities for study abroad	Medium	Medium
RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION (RDI)	2002	2005
Clear policy	High	High
Distinctive expertise	High	Medium
Quality of research output	Medium	Medium
Time devoted to research	Low	Medium
Innovation and development	High	Medium
Relevance of RDI to companies	High	Medium
International scope and recognition of RDI	Medium	Medium
Contribution of RDI to teaching	Medium	Medium
Contribution of RDI to faculty development	Medium	Medium
CONTRIBUTION TO THE COMMUNITY	High	High
FACULTY		
Adequacy in terms of size and profile	Low	Medium
Qualification	High	Medium
Faculty management	Medium	Medium
Faculty exposure to the corporate world	High	High
Internationalisation of the faculty	Medium	Low
Quality of faculty up to international standards	Medium	Low
RESOURCES AND ADMINISTRATION		
Quality of the learning environment	High	High
Library, data bases, computer access, etc.	High	Medium
Effectiveness of financial management systems	High	Work in process
Financial viability	High	Work in process
Quality of administrative staff	High	Medium
CONNECTIONS WITH THE CORPORATE WORLD		
Clarity of policy	High	Medium
Overall customer orientation of the school	High	Medium
Adequacy of corporate links (local, national, international)	High	Medium
Quality of corporate partners and clients	High	Medium
Input from practitioners	High	Medium
RECAPITULATION OF CORPORATE CONNECTIONS ITEMS FROM PREVIOUS CHAPTERS		

Corporate involvement in governance	Medium	Medium
Corporate involvement in admissions and placement	NA	Medium
Responsiveness to corporate needs	Medium	Medium
Relevance of RDI	High	Medium
Faculty exposure to the corporate world	High	High
INTERNATIONALISATION		
Clarity of policy	Medium	Medium
Quality of school's international partners, alliances and exchanges	Low	Medium
International corporate partners	High	Medium
Overall culture	Medium	Medium
Governing body	Medium	NA
RECAPITULATION OF INTERNATIONALISATION ITEMS FROM PREVIOUS CHAPTERS	2002	2005
International credibility of the institution	Medium	Medium
Internationalisation of the student body	Low	Low
Compatibility with the other European systems	Low	Low
Availability of courses in English	Medium	Medium
International content of the programmes	Medium	Medium
Skills for international management	Medium	Medium
Opportunities for study abroad	Low	Medium
International scope and recognition of RDI	Medium	Medium
Internationalization of the faculty	Medium	Low
Quality of faculty to international standards	Medium	Low
EXECUTIVE EDUCATION		
Integration of executive education into mission and strategy	High	NA
Coherence of the executive education portfolio	High	NA
Organisation and resources of the executive education centre	High	NA
Quality of open programmes	Medium	NA
Ability to deliver tailored programmes	High	NA
Understanding of the adult learning process	High	NA
Management of the customer base. Quality of the client relationship	High	NA
Measurement of the impact of learning	Medium	NA
Faculty involvement in executive education	High	NA
Integration of RDI into executive education	Medium	NA
Marketing	Medium	NA
International development of executive education	High	NA
High Medium Low NA	2002	

45 43 8 3		
High Medium Low NA	2005	
13 55 9 16		

High = Above standard
Medium = Meets standards
Low = Below standard
NA = Not applicable

Något nämnvärt är dock att i motiveringen har gruppen 2005 lämnat misskrediterande uppgifter om huruvida Feken förtjänade eller inte den första ackrediteringen som tilldelades år 2002. Vad var meningen med en sådan typ av efterbedömning?

4.10 Kvaliteten på Feken

Avslutningsvis har jag valt att redovisa en kortare diskussion om studiekvaliteten på Feken. Detta avsnitt är något analyserande och jag har valt att skriva den sist för att förenkla övergången till analysen som genomsyras av mina egna åsikter. Enligt Lundin, kvalitetsrådsordförande, fanns det inga kursutvärderingssammanställningar på Kvalitetsrådets hemsida. Detta visade sig felaktigt och att han inte ens hade koll på vad som fanns på deras egna hemsida.

Materialet var tunt, dock av de utvärderingar som fanns kan man utläsa att kursen i grundläggande marknadsföring fick följande betyg:

HT 03

Kursen som helhet 3,4
Föreläsningarna 2,8
Övningsserien 3,7
Litteraturen 3
Examinationsformen 2,6

VT 04

Kursen som helhet 3,7
Föreläsningarna 3,5
Övningsserien 3,7
Litteraturen 3,2
Examinationsformen 3,7

VT 2005

Kursen som helhet 3,2
Föreläsningarna 2,9
Övningsserien 3,5
Litteraturen 3,0
Examinationsformen 3,0

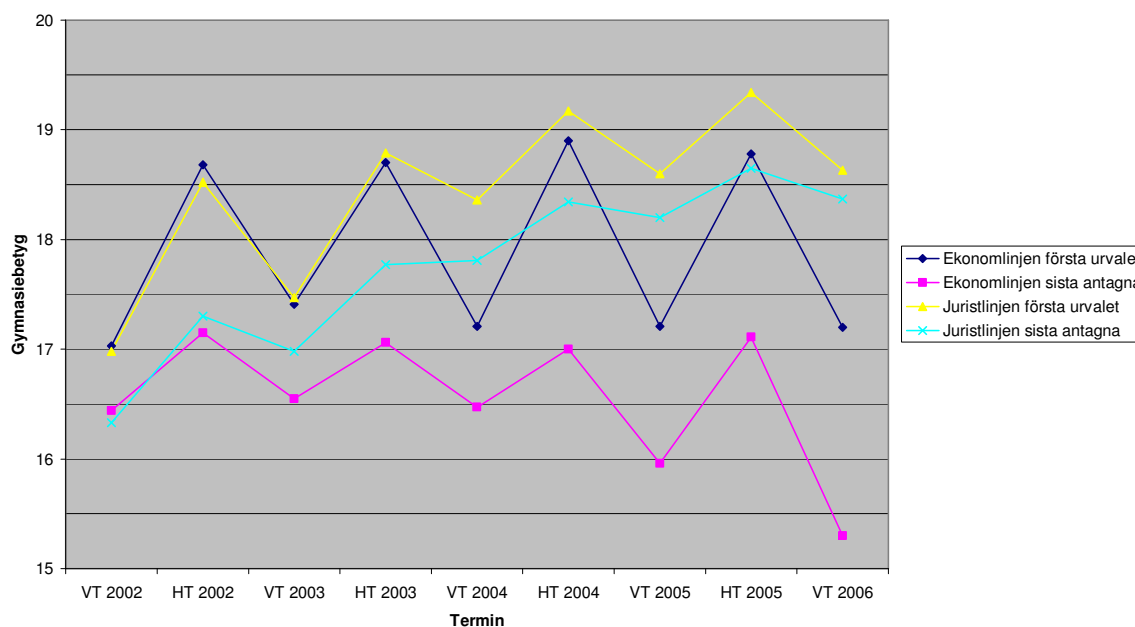
Man kan av ovanstående data se att studenterna finner att standarden på utbildningen i GMF har fallit sedan en ny prefekt tagit vid.

Av egen erfarenhet och diskussion med andra studenter kan jag med säkerhet säga att kursen i företagsfinansiering på kandidatnivå har blivit MYCKET sämre. Från att ha varit seminariebase-

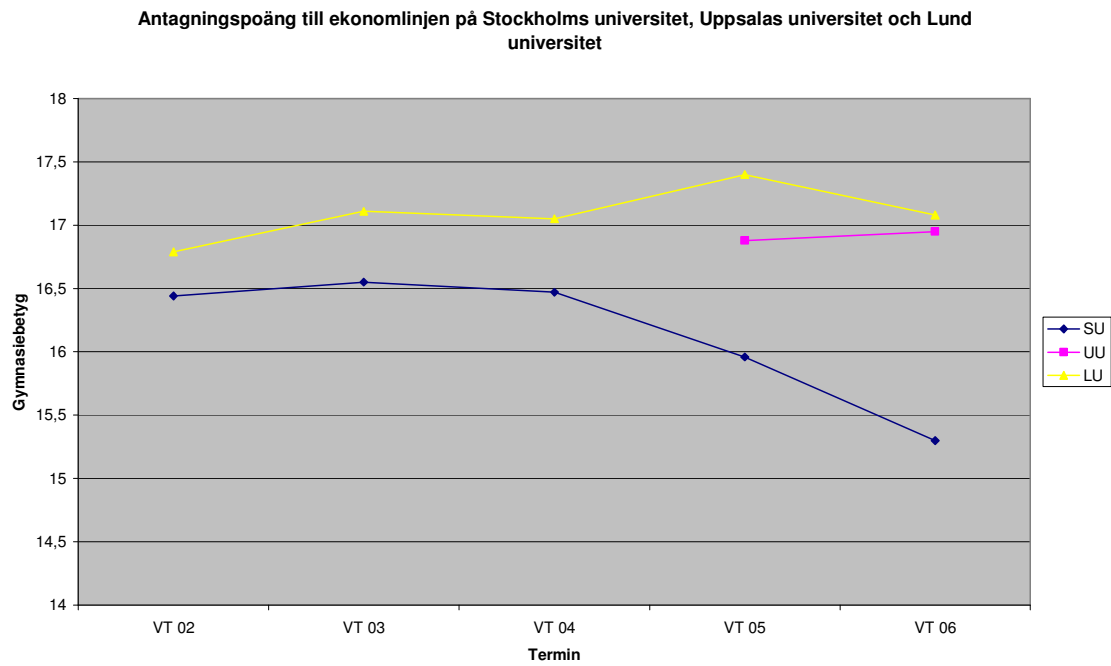
rat på ganska hög nivå har den blivit en föreläsningskurs med mer än värdelösa föreläsare, och en nivå motsvarande introduktionen till B-kursen i finansiering. Detta troligen för att studenter skall klara sig igenom (tidigare drygt hälften underkända) så att man kan ta emot bidragen från staten (institutionen får pengar med hänsyn till godkända studenter).

Intressen har också fallit för ekonomlinjen, vilket man kan observera av nedanstående diagram.¹²⁵ I första diagrammet har jag valt att göra en jämförelse med juristlinjen eftersom betygen (som skvallrar om söktrycket) har till en början följt varandra. Orsakerna till de starka upp och nedgångarna är att söktrycket är lägre under våren. Därför skall man jämföra dalarna för sig och topparna för sig. Det andra diagrammet visar antagningsbetygen till ekonomutbildningarna vid Stockholms universitet, Uppsala universitet respektive Lunds universitet. Jag kunde tyvärr endast hitta statistik för 2005 och 2005 gällande Uppsala. Att anmärka också är att betygen från Lunds universitet är från andra antagningen, medan de från UU och SU är från reservantagningen, trenden kan dock utläsas. Handelshögskolan i Stockholm har inga antagningar under vårterminerna och i detta diagram har jag endast valt att jämföra vårterminerna för att undvika toppar och dalar som gör tabellen svårläslig. HHS har dock inte haft någon nedgående trend i antagningsbetyget som stadigt legat på 19,8. Handelshögskolan i Göteborg hade bristfällig antagningsstatistik. Diagrammen kommer att diskuteras närmare i analysen.

Antagningsstatistik för Ekonomlinjen och Juristlinjen vid Stockholms universitet



¹²⁵ www.uu.se, www.su.se, www.lu.se, www.hhs.se



5 Analys

I analyskapitlet skall först besvaras frågan om huruvida det verkligen fanns en ekonomisk kris på Feken med grund i de ekonomiska data jag har samlat ihop. Sedan har jag utvecklat en modell för att analysera hur förändringsprocessen har skötts, vilka de främsta inblandade personerna har varit och vad deras roll har inneburit. Modellen har sedan utvecklats vidare och använts för att behandla det omfattande empiriska materialet utifrån de modeller som har studerats i uppsatsens teorikapitel. Teorierna och empirin har mycket använts till att utveckla fram den nämnda modellen och förstå vad som har hänt. Sedan analyseras hur förändringen har påverkat Feken och varför det har haft sådana följder.

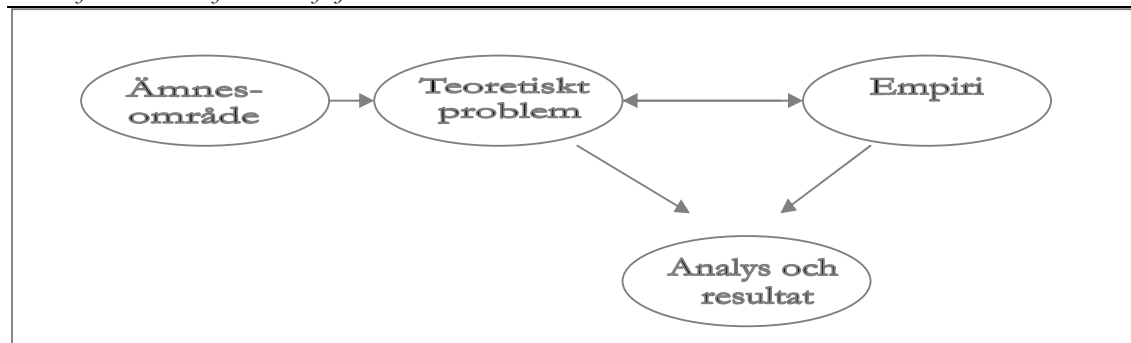


Fig. 5.1 Praktisk tillvägagångssätt, egen figur. En pendling mellan teori och empiri bygger en grund för att besvara frågeställningarna.

5.1 Organisation

Bland de första sidorna kan man se en kort lista på några av de personer som har varit inblandade i förändringsprocessen på Feken. Det som kan vara svårt att göra är att placera dessa mellan de två lägren som har bildats. Detta tänkte jag göra här, och skall kalla dessa för "Förändringsgruppen" samt "Oppositionen". En tredje grupp av "neutrala" personer skall också försöka göras med sådana personer eller grupperingar som jag inte har kunnat dela in i någon av de två grupperingarna. Det är dock av vikt att inte låta sig luras av den tredje gruppens namn; ingen är neutral, alla har åsikter. Dessutom finns det säkerligen över tusen för oss "osynliga" aktörer som med stor sannolikhet tillhör oppositionen, de flesta vill dock vara anonyma.

Viktigt att anmärka också är att nya teorier och empiriska data kommer att tas upp i detta avsnitt som inte finns med i ovanstående kapitel. Detta kan ha olika orsaker, såsom lämplighet, objektivitetsfråga, egna åsikter med mera.

Förändringsgruppen	Oppositionen	Neutrala
Kåre Bremer, rektor vid Stockholms universitet	Sikander Khan, prefekt '95-'04 vid Feken	Studenter
Leif Lindfors, universitetsdirektör	Hunter Mabon, emeritus professor vid Feken	Anställda på Feken
Eskil Wadensjö, professor i nationalekonomi och dekanus vid Samhällsvetenskapliga fakulteten fram till 2005.	Paula Liukkonen, docent vid Feken Anställda på Feken	
Harry Flam, professor i nationalekonomi och tvångsförvaltande prefekt vid Feken '04-'06	Åke W. Edfeldt, professor emeritus, initiativtagare till en protestlista till Sikander Khans stöd.	

<i>Sten Hecksher</i> , ordförande för universitetsstyrelsen	Andra personer från den akademiska världen och näringslivet.	
<i>Thomas Hartman</i> , professor och projektledare under Harry Flam, nu stf. prefekt	Framstående politiker och politiska rådgivare från såväl vänster- som högerpartier.	
<i>Ali Yakhlef</i> , professor	Journalister och andra opinionsbildare.	
<i>Carina Holmberg</i> , prefekt fr.o.m. 2006 vid Feken		
<i>Rolf Lind</i> , SACO-representant i universitetsstyrelsen		
<i>Andreas Lundin</i> , ordförande Kvalitetsrådet		

5.2 Var ekonomin verkligen orsaken till förändringen?

Enligt Förändringsgruppen var ekonomin körd i botten och det var nödvändigt att göra någonting åt detta. Men var verkligen ekonomin orsaken till förändringen? Först skall vi ta en titt på Harry Flams presenterade åtgärdsprogram. Detta åtgärdsprogram var enligt Harry Flam motiverat av Fekens dåliga ekonomi och forskningsunderskott. Med det senare menas att utbildningens omfattning var påfallande stor i förhållande till forskningen. Denna uppsats är inte en uppsats i redovisning och därmed skall jag inte tillägna alltför stor tid att själv analysera siffrorna. Jag redovisar dock siffror och slutsatser från professionella som tydligt talar om att det aldrig har existerat någon ekonomisk kris på Feken.

Det ackumulerade underskottet i slutet av år 2005 beräknades av Harry Flam uppgå till 50.2 mkr enligt följande kalkyl:

Ackumulerat underskott 2003	19,9
Prognosticerat underskott 2004 (baserad på utfall efter 9 månader och skattningar för sista kvartalet)	8,5
Uppskattat underskott 2005 (under antagandet att halva effekten på lönekostnaderna kommer 2005 p g a uppsägningstider m m , ökad fakultetsavgift med 0,9 mkr, otillräcklig kostnadskompensation, 1,2 mkr, under antagandet att fakultetsanslaget räknas upp med 2% medan alla andra intäkter och kostnader räknas upp med 3,5% samt planerad differens mellan besparingskrav och besparingsplan, se nedan)	7,8
Innestående övertid ca 26 000 timmar (beräknat på 32 000 kr/mån, lkp 53%, enkel övertid och utan hänsyn till övertidens årsfördelning samt ev. Bristande dokumentation före 2001)	14
Totalt mkr	50,2

Amorteringstakten på denna skuld antogs vara 10 år, vilket ger en årlig amortering med 5 mkr. Underskottets nivå före besparingar är 8,5 mkr. Summan av amorteringar och underskott om 13,5 mkr utgör det ekonomiska besparingskravet enligt Harry Flam.

Nedan följer besparingsplanen som antog att intäkterna var givna. Detta finner jag konstigt då man för full skar ner på intäktsgivande områden. Man kan se orsaker till varför lärare försvann, varför seminariekurser förvandlades till föreläsningsskurer i brist på lokaler och varför situationen på Feken blev överhuvudtaget sämre.

Hyra (effekten på årsbasis av gjorda uppsägningar per 1 oktober och 1 april)	-2,5
Avskrivningar 2005	-0,9
Driftskostnader (av totalt ca 16 mkr)	-1,0
Lärare, 13 heltider à 589 000 (beräknat på 32 000 kr/mån och lkp 53%)	-7,7
Anställning, 1 heltid	+0,6
T/A-personal, 4 heltider à 422 000 (beräknat på 23 000 kr/mån och lkp 53%)	-1,7
Rese- och utbytesbudget	+1,5
Totalt mkr	-11,7

Vad gäller uppdragsutbildningen föreslogs att denna skulle läggas i ett särskilt aktiebolag under SU Holding.

Men återigen, var det verkligen ett problem? Denna är en fråga som även Öhrlings PricewaterhouseCoopers ställt sig och likaså huruvida åtgärdsprogrammet var relevant utifrån det ekonomiska läget. Enligt Öhrlings utredning visade inte det officiella redovisade resultatet samt kapitalunderskottet för Feken hela sanningen. Orsaker till detta är till exempel att den inte tar hänsyn till de överenskommelser mellan Feken och förvaltningen som blivit träffade i samband med flytten till Kräftriket, däribland en begränsning av den totala hyreskostnaden för lokalerna. Den "personalskuld" om 14 miljoner, som snarare varit 9 miljoner kronor, har varit oförändrad de senaste fem åren och kan således inte tas med till intäkt enligt Öhrlings. Därmed är den "justerade" kapitalbehållningen för Feken utan hänsyn tagen till inverkan av övertimmarna ca 5,1 miljoner kronor:

	mkr
Kapitalunderskott per 2005-12-31 enligt åtgärdsprogrammet	- 50,2
./. avgår prognostiserat resultat 2005 (- 8,5)	+ 8,5
Saldo: Beräknat kapitalunderskott 2004-12-31	- 41,7
./. i detta saldo ingår – ej bokförd – "personalskuld" (-14,0)	+ 14,0
Åtgärdsprogrammets beräknade kapitalunderskott 2004-12-31	- 27,7
Kapitalunderskott enligt redovisningen per 2004-12-31	- 29,5
<i>Justeringar enligt föreliggande utredning:</i>	
LOKALKOSTNADER – För högt kostnadsuttag (4,9 – 22,0 msek)	ca + 20,0
AVSKRIVNINGAR – Ej fullt ut beaktad överenskommen avskr.plan	ca + 14,6
"ÖVERTIMMAR" – Bedömda kommande utbetalningar/kostnader	?
Justerat kapitalöverskott 2004-12-31– mht utredningens bedömning	ca + 5,1

Detta att jämföra med ett underskott på 50 miljoner kronor enligt Harry Flams åtgärdsprogram. Därmed har Öhrlings:

- Inte funnit någon egentlig grund i att tala om en ”allvarlig finansiell kris” för FEK vid Stockholms universitet.
- Enligt deras bedömning så har flera av de överenskommelser som gjordes i samband med FEKs flytt till Kräftriket inte fullt ut beaktats av förvaltningen, vid analysen av FEKs ekonomiska resultat och ställning.
- Mot denna bakgrund ifrågasatte de således starkt det ekonomiska underlag som utgjort bakgrunden till det i oktober 2004 framlagda åtgärdsprogrammet avseende FEK.

Feken har under de senaste 6-7 åren varit väl införstådda enligt Öhrlings med sin ekonomiska situation och försök parera kostnadsutvecklingen. Detta kan också vara det som Förändringsgruppen talar om när de menar att ”dialog om den dåliga ekonomin har hållits även med den gamla rektorn som ständigt påpekade...”. Oppositionen instämmer i att de haft kontakt med fakulteten om sin ekonomiska situation, men ingen hjälp har erbjudits.

Ett bra och illustrerande exempel har Öhrlings presenterat för att förklara situationen genom att ”sammanfatta situationen i en idrottstävling där spelarna på planen lever i tron på och agerar utifrån att taktiken och spelets regler ser ut på ett visst sätt – enligt vad man menar att man hade kommit överens om med lagledningen då spelet började. Man tycker sig ha bra flyt i spelet och känner sig trygg med sin ledning. Lagledningen, vid sidan om planen, anser dock att det är en helt annan regelbok och taktik som gäller för tävlingen. Mitt i matchen går därför lagledningen in och begär timeout och byter då ut lagkaptenen m fl i laget. Detta eftersom man menar att dessa har huvudansvaret för att laget nu har spelat bort den jättestora ledning som man hade när spelet började. Lagledningen pekar på sina resultatnoteringar och förklarar att laget nu ligger så stort under i tävlingen att det kommer att krävas stora förändringar i laguppställning m m för att klara av att vända matchen. Lagkaptenen och spelare står däremot frustrerade bredvid och flera säger att de inte förstår någonting”

Sikander Khan gjorde följande sammanfattning av Öhrlings rapport där han visar att universitetsledningen frångått två överenskommelser som starkt påverkat institutionens ekonomi:

Avskrivningstiden som skulle vara 3, 5, 7, eller 15 år kunde inte bokföras rätt då i universitetets redovisningssystem kan man inte bokföra anläggningstillgångar med 7 och 15 års avskrivningstid. Dessutom har man vid anskaffningstillfället bokfört AT enligt andra principer än som förutsattes i beslutet om flytten. Bokföringen av AT har fått till följd att institutionen belastats med avskrivningar som är ca 15,6 miljoner kronor för höga, jämfört med det som förutsattes i samband med flytten. Vidare, om man tillämpat överenskomna avskrivningstider och redovisningsprinciper skulle institutionens nettotillgångar vid utgången av år 2004 uppgå till ca 20,9 miljoner kronor. Universitetsledningen har slutligen vid en MBL-förhandling förbundit sig att hyran inte skulle få överstiga 10 procent av institutionens omslutning. Förhandlingen var föranledd av att den dåvarande institutionsstyrelsen ställt detta som villkor för beslutet att flytta till Kräftriket. Den för höga hyran har inneburit att institutionens lokalkostnader varit 29,7 miljoner kronor för höga.

Därmed skall den i åtgärdsprogrammet angivna underskottet på 50,2 miljoner rättas till med: Prognostiserat underskott för 2005 med 7,8 miljoner, lärarnas overtimmar med 14 miljoner, för höga avskrivningar med 15,6 miljoner samt högre hyror än överenskommet med 29,7 miljoner. Till detta skall också räknas ett positivt nettokapital i AT med 20,9 miljoner kronor. Detta ger att Feken hade ett överskott på 37,8 miljoner kronor vid utgången av år 2004.

Detta finner jag dock något vinklat åt andra hållet, men det visar väl hur man kan mixtra med redovisningar. Dessutom tycker jag att det är ganska konstigt att tala om eget kapital och dylikt när vi talar om en offentlig organisation. Det brukar alltid bli kaos, universitetet är ju staten, man har inte ”eget kapital”.

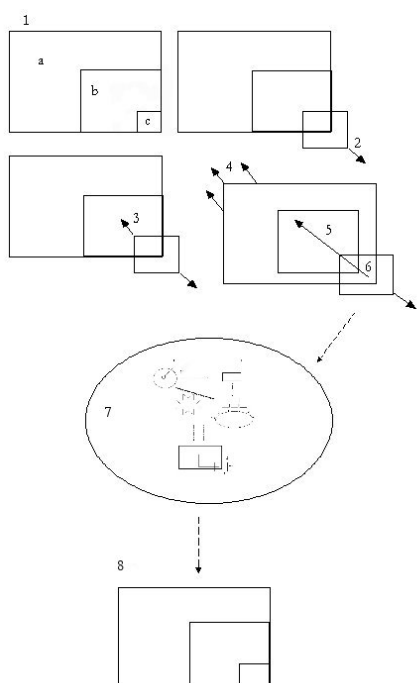
Jag finner slutligen fastslaget att ekonomin inte var någon orsak till en ”kris” såsom det påståtts från fakultetens sida, även om den ekonomiska situationen varit i gungning. Detta problem har Feken begärt hjälp från fakulteten med men inte fått gensvar. Därmed fanns det heller ingen ekonomisk orsak till förändringen som skedde. Då uppstår dock frågan, vad var den egentliga orsaken, och varför dolde man maktövertagandet på Feken bakom ekonomiska orsaker? För detta har jag utvecklat en modell som presenteras härnäst.

5.3 ABC-maktmodellen

Denna är en modell som jag har utvecklat utifrån studerade teorier och empiri. Namnet härleds från det att modellen är utvecklad från en organisation med tre organisationsnivåer, A, B och C där C:s vision inte sammanfaller med främst B:s. Jag anser dock att modellen kan tillämpas på en mängd andra organisationskombinationer.

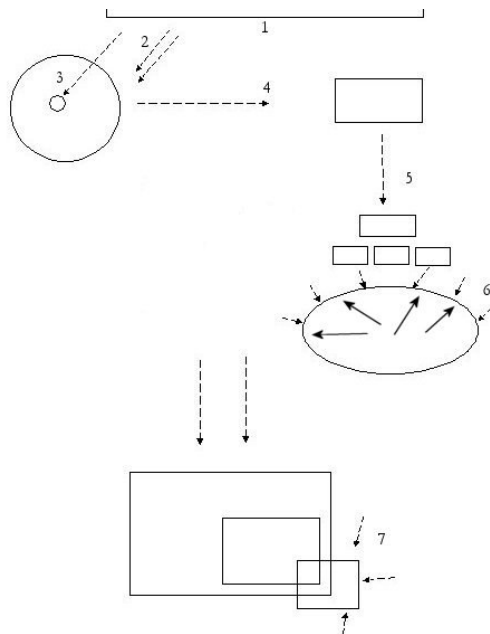
Först sker en schematisk beskrivning för att sedan utvecklas, nyanseras och anpassas till den studerade fallstudien. Modellen består av två delar, varav första delen förklarar orsaken till händelseförloppet och del två förklarar själva händelseförloppet vid maktövertagandet i C.

5.3.1 Del 1 - Orsak



1. Status quo. En organisation A har en underavdelning B som i sin tur har en underavdelning C. De utvecklas tillsammans åt samma håll.
2. Organisationen C skaffar yttre finansiering och glider ifrån moderorganisationen. En vision skapas, men endast för C:s bästa.
3. Överavdelningen B erhåller inte någon vinst av C:s utveckling, tvärtom, den känner att kontrollen minskar då mycket av C:s externfinansiering ökar. C behöver stöd för sin utveckling, men B vägrar hjälpa för att hålla tillbaka C. Detta skadar C, men hejdar inte utvecklingen. C håller på att bryta sig loss, vilket innebär en förlust för B och därmed också för A.
4. En ny kraft träder in i moderorganisationen A som gör den känslig för påverkan.
5. B söker stöd högre upp i organisationen för att kunna utöva starkare påverkan på C.
6. På grund av aktiviteterna under moment 4 får B stöd från A att påverka C:s utveckling inifrån då yttre påverkan inte längre hjälper. Det är viktigt för B att här bestämma sig för vilken taktik som skall användas vid kuppen. En hård modell känns oftast lättast, men det kan skapa problem om vi tillämpar det i en kunskapsorganisation.
7. Påverkan på C sker inifrån C:s egna organisation, se Del 2.
8. Status quo återupprättas.

5.3.2 Del 2 - Verkan



1. Starkt stöd krävs högst upp i moderorganisationen för att kunna utöva tillräckligt stark påverkan på C. En centraliserad styrning krävs med makten hårt knuten till den nya ledaren. En ofta använd enkel metod för att motivera detta är att skapa en ekonomisk kris, vilket legitimerar exempelvis användning av tvångsförvaltning.
2. A&B slår till snabbt och kraftfull mot C:s decentraliserade organisation. Detta måste ske snabbt för att kunna överta kontrollen innan motståndet blir för starkt.
3. Syndabocken måste hittas och användas som måltavla för att leda bort uppmärksamheten från det dolda maktspelet. Syndabocken fungerar ofta som en stark symbol för organisationen, och måste därför fräntas makten på ett sätt som disciplinerar de övriga

organisationsmedlemmarna och avskräcker dem att göra motstånd.

4. De utvalda personerna från moderorganisationen tar över kontrollen i C:s fristående organisation.
5. Skapa en centraliserad organisation med makten knuten kring endast en person. Hitta allierade, gärna från C, för att skapa stöd för kuppen.
6. Under tiden har motståndet växt sig tillräckligt starkt för att en stor konflikt skall bildas.
7. De nya ledarna klipper av alla externa band på C och gör den åter beroende av överavdelningarna.

5.3.3 ABC-maktmodellen – tillämpning

I detta kapitel skall jag tillämpa modellen på de händelser som skett på Feken. Jag skall också utvidga den teoretiskt genom anknytningar till studerade teorier och deras påverkan på de olika stegen.

Steg 1-3 – Orsaker

Organisationen A är Stockholms universitet, med underavdelningen B som är Samhällsvetenskapliga fakulteten som vidare har Feken som underavdelning, C. Universitetet är en stor offentlig myndighet med en omsättning på närmare 3 miljarder kronor och Feken är en liten del av denna med en omsättning på knappt 200 miljoner. Trots den ringa ekonomiska storleken är dock Feken universitetets största institution till antalet studenter räknat. Stockholms universitet är ett relativt ungt universitet, drygt hundra år ungt, men erbjuder ett brett utbud av kurser och utbildningar.

Företagsekonomiska institutionen, Feken, har en ganska intressant historik som det framgår av empirikapitlet. Denna historik är i högsta grad viktig att ta hänsyn till då den beskriver mycket av dess kultur.

- Feken har från början inte varit en del av Stockholms universitet.
- Feken har från början varit mycket mindre än Neken, för att sedan bli mycket större. Därmed har det alltid funnit spänning mellan Feken och Neken.
- Feken har sina lokaler sedan 2000 på ett helt annat ställe än resten av universitetet (se kartbilagan)

Enligt PETS modellen kan det finnas antingen externa eller interna orsaker till en förändring. De externa orsakerna hänvisar uppenbarligen till makro- och mikroekonomiska orsaker utanför organisationen, dock anser jag att modellen kan anpassas analogt på en organisations underavdelningar där själva moderorganisationen kan ses som omgivning. Regeringsideologi kan tolkas analogt som moderorganisationens ledning, i detta fall Stockholms universitets ledning. Lokala regelverk är uppenbarligen de regler som finns på universitetet som enligt tvisten inte sammanfaller med de regler som Feken har tillämpat, däribland avskrivningar och hyressättning. Vidare finns ekonomiska faktorer där konkurrenten är Neken. De sociokulturella faktorerna är mest uppenbara då av intervjuerna har framkommit att Feken haft en platt och decentraliserat organisation jämfört med moderorganisationens hierarki. Också organisationens karakteristiska strategiska och strukturella drag, kultur, politik och ledarskapsstil har spelat stor roll då Fekens inte sammanfallit med resten av organisationens. Enligt en student var orsaken ”Avundsjuka från SU mot Feken samt lokaler.”, vilket jag anser helt rätt.

Steg 4-5 – Förberedelser

Eskil Wadensjö är professor i nationalekonomi och enligt mig och oppositionen uttalanden initiativtagaren till förändringen. Det torde vara ganska uppenbart, eftersom det är han som har påpekat för den nya rektorn, strax efter dennes installation, att det förelåg ett ”ekonomiskt problem” på Feken. Han är också nationalekonom, vilket man skall tänka på då stora spänningar finns mellan Feken och Neken. Det kan också diskuteras hur väl Sikander Khans framgångar passade ihop med hans nämnda forskning där asiater är en ”tärande grupp” som lever på samhället. Han var också ledaren för Fekens närmast överordnade organisation, Samhällsvetenskapliga fakulteten. Också enligt Sikander Khan är Wadensjö initiativtagaren då:

- Han har alltid varit emot Fekens självständighet, såsom flytten till Kräftriket, något som t.ex. f.d. rektorn Gustaf Lindencrona inte hade något emot.
- Han försökte stoppa EMBA-utbildningen eftersom den gav Feken för mycket självständighet då 45 procent av Fekens omsättning kom från externa medel inkl. EMBA.
- Han är nationalekonom och nationalekonomer har alltid legat i fejd med företagsekonomer.

Enligt PETS är en stor orsak till förändring att en ny chef dyker upp. Detta är fallet även här i och med rektorsbytet. Naturvetenskapliga fakulteten är den största till omsättning räknat och orsaken till att jag nämner denna är att jag önskar att läsaren skall hålla i minnet att rektorn är naturvetare. Även om en rektor skall vara objektiv i sitt ledarskap och arbeta för universitetets bästa kan man dock lätt se att så inte är fallet bland annat på grund av sin bakgrund. Det jag vidare grundar detta antagande på är rektorns uttalanden i boken ”Rektor på 20 sätt: personliga reflektioner över hur det är att leda universitet och högskolor”. Bland de första sidorna presenteras de tjugo intervjuade rektorerna med bild och citat. Medan de andra rektorerna presenterar sig med en vision såsom deras roll för jämställdhet, lyhördhet, inspiration, slår Stockholms universitets rektor till med dräparen: ”Rektors ord väger tyngre än jag trodde”. Om detta är ett tecken på okunnighet eller storhetsvansinne återstår att diskutera.

Rektorn skall vara universitetets ansikte och därför väljer jag nu att direkt presentera Stockholms universitets rektor lite än närmare. Jag finner att förutom den korta bakgrunden jag har gett i intervjuavsnittet kan dessa citat ur den ovan nämnda boken väl illustrera universitetets rektor. När han tillfrågades om vad han ville åstadkomma under sin rektorsperiod säger han bland annat att: "Det är ju ett faktum att naturvetarna ligger före till exempel när det gäller publicering i internationella tidskrifter. Det gäller förstås att jag inte agerar som en stöddig naturvetare som kommer och talar om för andra hur man ska göra." Ett sådant uttalande anser jag felaktig så länge den inte kommer från dekanus för naturvetenskapiga fakulteten, vilket han för övrigt varit i Uppsala. Huruvida han har anpassat sig till rollen som rektor är därmed oklart.

Vidare säger han att: "Jag tycker det är viktigt att jag kan använda min tid för att besöka institutioner och tala om verksamheten med mina medarbetare." Detta vill jag starkt dementera med hänvisning till Fekens bedjande till honom att besöka institutionen och hans avfärdande av detta med argumentet att han skulle komma efterföljande år. En orsak till detta kan dock vara att: "Det finns väldigt många som alltid vill vända sig till rektor när det uppstår akuta problem. Det kan handla om bristande resurser eller om problem av administrativ art. Inom vårt universitet finns en mycket bra organisation för att ta hand om olika sådana ärenden. Som rektor måste jag hålla ifrån mig den typen av problem annars blir jag en som håller på med detaljer istället för att driva de stora frågorna. Jag vill vara proaktiv och inte reaktiv." Personligen undrar jag vad de stora frågorna här kan tänkas vara, läget är oklart. Han presenterar sedan sin starka sida: "Min starkaste sida är organisation. Jag skulle kunna ha kurser i hur man organiserar sig. För mig är det heller inga problem att delegera bort saker och jag har inget kontrollbehov. Viktiga, tunga saker som jag tänker att de inte får gå fel följer jag upp, men annars jag har inget behov av att stå lutad över axeln på folk." Detta kan sättas emot intervjuens titel "Rektors ord väger tyngre än jag trodde", samt hans uttalande i den av mig genomföra intervjun om att sista ordet är rektorns.

Så vad händer då när en ny rektor, med dålig kunskap om den nya organisationen (eller som han själv säger, om allt annat på universitetet förutom naturvetenskapliga fakulteten) och med dessutom obefintliga ekonomiska kunskaper tar över? Jo, den dolda chefen på mellanorganisationen, i detta fall dekanus, passar på att påverka denne med just ekonomiska argument som rektorn då inte förstår och tvingas att lita på fakulteten. Jag tror heller inte att rektorn informerats om den egentliga orsaken, då det är mycket lättare att övertyga någon om att få hjälp med något när inte något annat bra måste förstöras. Å andra sidan finner jag Eskil Wadensjö och likaså Harry Flam, båda professorer i nationalekonomi, högst kompetenta för att ha insett att någon ekonomisk kris inte förelåg. Därmed fördes den nya ignoranta ledaren bakom ljuset på de riktiga orsakerna och mellanorganisationen skapade stöd för en inre kupp. Här kan det också diskuteras huruvida det verkligen var mellanorganisationen (fakulteten) eller om det var en konkurrent (Neken) som verkade genom fakulteten på grund av sina högt uppsatta allierade.

Steg 5 – Typ av förändring

Nästa steg, nu med moderorganisationens hjälp, gäller det att finna rätt strategier och taktik för övertagandet. Med hänsyn till intervjuer och min ökade förståelse kan jag tolka det som har hänt genom nedanstående tabell av Senior. Mina kommentarer har jag valt att markera inom parantes med fet stil.

<i>Svårigheter samt rörligheter och komplexa situationer</i>	
<i>Svårigheter är avgränsade eftersom:</i>	<i>Röriga och komplexa situationer är inte avgränsade i och med att:</i>
Tenderar att vara i mindre skala	Tenderar att vara i större skala. (Ja, förändringen har påverkat tiotals anställda, tusentals studenter, har inneburit en förändring av hela organisationen och berört Stockholms universitets största institution. Dessutom var den inte inskränkt till

	Feken och många utomstående har varit inblandade, alltifrån rektorn till facket)
Är mindre allvarliga	Är av mycket allvarlig natur för alla inblandade. (Ja, personer har förlorat sina jobb, studenternas framtidsutsikter har försämrats, stora samarbetsavtal värda tiotals miljoner har gått till spillo, olika avdelningar har stängts av, EQUIS har förlorats.)
Kan tolkas isolerade från kontexten	Är en interagerande komplex av problem som inte kan tolkas separerade från sin kontext. (Denna fråga behöver inte ens dementeras, inte bara att man behöver se på kuppen ur hela Fekens perspektiv, utan ur hela universitetets)
Har klara prioriteringar över vad som måste göras	Har många personer av olika uppfattningar som deltar. (Absolut, två stora grupperingar har bildats, såsom beskrivet ovan, av helt olika uppfattningar och en stor konflikt mellan dessa grupper har bildats.)
Har kvantifierbara mål (Officiellt sett ja, då ekonomin skulle fixas till. Inofficiellt också ja, då ekonomin skulle "fixas" till dock åt andra hållet.)	Har en avsaknad av kunskap om vissa faktorer och osäkerhet råder om vad som måste kännas till. (Inte när det gäller vad som skall uppnås, men bristande kännedom om hinder på vägen. Att förändra i en kunskapsorganisation på det sätt som skett är självmord från förändringsgruppen).
Systemorienterade	De inblandade är inte överrens om vad problemet är och än mindre vad rätt lösning skulle kunna tänkas vara. (Absolut. Detta eftersom problemet inte var ett problem, tvärtom, något bra för Feken. Det "tilltänkta" problemet å andra sidan var uppenbart ohållbart och genomskådades av oppositionen)
Få människor inblandade (Skulle också kunna sägas, de som skulle genomföra förändringen var få, men å andra sidan de som påverkats varit oerhört många)	Har funnits med länge och en lösning är inte alltid något trovärdigt mål; istället kan man oftast nöja sig med vissa förbättringar. (Förändringen, eller kuppen, har varit snabb och plötslig, trovärdiga mål behövdes för att legitimera den)
Fakta är känt och kan användas för att nå en lösning	
De inblandade är överrens om vad problemet är	
Har känd tidsplanering. (Ja, Harry Flam skulle ta sig in, utföra sitt arbete och sedan återvända. Detta skulle utföras på ca ett år.)	Har oklar tidsplanering
Är avgränsade genom att de kan studeras separat från den större organisationskontexten och har minimal interaktion med omgivningen.	Är inte avgränsade genom att de är utspridda genom hela organisationen, och ibland bortom denna.

Om taktikplaneringen såsom Harry Flam uttryckte det bygger på sunt förnuft, speciellt av en troliken positivistisk nationalekonom, kan den orsaka stora konflikter vid implementeringen i en kunskapsorganisation. Här finner jag att kuppen borde i hög grad ha tagit hänsyn till mjuka förändringsmodellerna även om det sunda förnuftet lätt kan få en att tro det motsatta med hänsyn till de kända målen, få inblandade (om man ej tar hänsyn till de påverkade) och klara tidsramar.

Steg 7.1 - 7.2 – Kuppen

Detta steg behandlar själva kuppens eller förändringsprocessens initierande fas. En förändring är ständigt pågående i en organisation enligt Kanter, Stein och Jick och sådant var också fallet då Feken följde en klar vision att få förlängd EQUIS, bättra uppdragsutbildningarna, alumniverk-

samheten, skapa internationella relationer och samarbeten med näringslivet och någon gång i framtiden bryta sig loss från moderorganisationen och bilda Stockholm School of Business. Det sista kan också underbyggas av det faktum att föreningen Ekonomernas representanter har under tidigare år undersökt intresset bland studenter över Fekens eventuella framtida självständighet. På grund av detta kan man inte kalla det jag hittills kallat för förändringsprocess för detsamma och nödgas använda ett annat uttryck - "kuppen". Enligt Big Three modellen finns det tre olika krafter som påverkar förändring. Förutom makroevolutionära som här inte behandlas finns vid organisationsnivå mikroevolutionära förändringskrafter och berör faktorer såsom organisationens storlek, ålder och problem associerade med tillväxt och fall. Slutligen vid individnivå tar politiska förändringskrafter vid, vilka utgår från maktkamper. Vid denna nivå är organisationen ett slagfält där individerna skapar organisatoriska aktiviteter utifrån deras egna intressen. Detta kan man se att sådant var fallet här, hur avsaknad av visionskompatibilitet mellan Feken och fakulteten gällande Fekens tillväxt har lett till en maktkamp på individnivå. Därmed också orsaken till att jag relativt ingående beskriver de inblandade personerna. Förändring i en kunskapsorganisation handlar om människor och inte om siffror.

Feken hade som redan nämnt en platt och decentraliserad organisation med många informella relationer. För att kunna ta över ledningen i en sådan organisation måste man gå försiktigt fram med hållbara taktiker och främst en hållbar vision. Eftersom Feken har haft stöd hos den förra rektorn, juristen och ekonomen Gustaf Lindencrona, har fakulteten inte kunnat slå till förrän i sista sekunden när en ny rektor installerades. Därmed var det nödvändigt att kuppen skulle ske snabbt och kraftfullt. Man "trollade" fram en ekonomisk kris som inte existerade, vilket inte har varit speciellt svårt för några ekonomiexperter att göra för att övertyga en botaniker, och legitimerade en snabb och kraftfull kupp. Detta förenklades också genom att hänvisa till de ekonomiskussioner som ägt rum tidigare mellan Feken och överorganisationerna. Att åter understryka här dock att det inte handlade om en kris, utan endast behov av stöd. Kuppen skedde genom att först tvinga bort Sikander Khan från prefektskapet med både löften och hot. Händelserna kring Sikander Khan kommer att behandlas närmare i nästa avsnitt, men eftersom han var den mest centrala symbolen på Feken, var man nödgad att försöka få honom att avgå "frivilligt". En kamp med "spindeln i nätet", Sikander Khan, hade varit alltför tidskrävande och svår.

Andra steget var att välja en "utomstående och ojävig" person att leda kuppen, självfallet en nationalekonom – professor Harry Flam. Han tillsattes som tvångsförvaltande prefekt direkt efter Sikanders uppsägning av prefektskapet och efterföljande upplösning av institutionsstyrelsen. Att ha tillsatt en nationalekonom som prefekt på Företagsekonomiska institutionen tycker jag är mycket olämpligt. Detta styrks av Fekens historia som klart pekar mot en lång fejd mellan nationalekonomer och företagsekonomer. Rektor påstår i sin intervju att han inte kände till detta; men borde han inte ha kollat upp det inför ett sådant avgörande beslut? Det är av så central betydelse att det kan vara en av de främsta faktorerna till det starka motståndet som Harry Flam har mött på Feken. Informella relationer genomsyrar hela institutionens platta organisation, vilket understryks av Sikander Khan och Paula Liukkonen, båda välkända figurer på Feken.

Informella relationer är alltså av oerhörd vikt i kunskapsorganisationer. Dessa finns det också gott om i båda "lägren" i den organisation som jag behandlar här. Gemensam bakgrund kan bygga sådana band människor emellan att man bortser från faktorer man annars skulle ta hänsyn till, såsom kompetens och lämplighet. Exempel på detta är många och jag finner det varken lämpligt eller av intresse att gå in på alla dessa här. Vissa exempel vill jag dock ge, och där vill jag först börja med ett ärende som nyligen kommit till min kännedom. Detta gäller Aron Flam, som under sin studietid på Feken har skrivit en uppsats tillsammans med en student från psykologlinjen. Denna uppsats var en 10 poängs uppsats för Arons del och bedömdes med betyget "väl godkänd" av betygssättande handledaren på Feken. Aron Flam och hans kollega hade också en informell handledare på psykologlinjen som bedömde den andres arbete som motsvarade 20 poäng (alla uppsatser är 20 poäng på psykologlinjen). Ett tag efter detta begärde Aron Flam att hans

uppsats skulle räknas som en 20 poängs uppsats. Eftersom detta stred mot rådande praxis på Feken, att ändra en uppsats officiella omfattning i efterhand om man inte på förhand ansökt om det och blivit godkänd att skriva en 20 poängs uppsats, avslogs hans begäran vid flera tillfällen. Under 2005 när hans far, Harry Flam, var prefekt godkändes dock hans begäran av ställföreträdande prefekten och Harry Flams "högra hand" Ali Yakhlef. Även examinator bytes till handledaren på psykologlinjen. Thomas Bay, som ansvarig för uppsatsverksamheten vid Feken, bad rektorn i brev den 29 mars 2006 att utreda huruvida de beslut som fattats i ärendet fattats på rättsliga grunder, och om så är fallet, vilka dessa rättsliga grunder är. Svaret inkom senare från fakultetets kanslichef, ej rektorn, som skriver på en rad att betygsfrågan har behandlats korrekt och ärendet är avslutat. Man kan därmed undra hur många andra informella relationer som föranlett att förändringsgruppen bestått av just de personer den bestått av. Troligen ser vi endast toppen av ett isberg.

Steg 7.3 – Syndabocken

Oppositionen kallar jag som nämnt den grupp som har varit emot Förändringsgruppens aktioner. Den viktigaste gestalten har här varit Sikander Khan som har blivit etniskt diskriminerad, tvingad att fransäga sig prefektskapet och sedan även blivit varslad om uppsägning på personliga grunder då någon saklig grund inte har kunnat styrkas trots desperata försök att hålla honom ansvarig för en budgetunderskott på 50 miljoner som egentligen inte fanns. Han har blivit smutskastad och förtalad och beskylld för bagatellartade saker som en parkeringsplats värd 4500 kronor när han själv har i nio år kämpat för institutionen och dragit in hundratals miljoner kronor i uppdragsutbildning och samarbeten.

Trots att man lyckats få Sikander att avgå "frivilligt" från prefektskapet har man ändå inte lyckats göra sig av med honom helt. Enligt Sikander själv har ju smutskastningskampanjen mot honom kostat skattebetalarna miljontals kronor, vilket jag finner högst troligt med hänsyn till antalet högavlönade jurister som är inblandade. Man kan ju undra om det inte hade varit enklare att bara ge pengarna till Feken och hjälpa den med dess ekonomiska problem. Man har försökt beskylla Sikander Khan för den ekonomiska krisen men eftersom den inte har existerat har man självfallet misslyckats. Man har då tagit upp bagatellartade missöden och sedan en ful smutskastningskampanj där Sikander Khan har pekats ut som allt ifrån att vara allmänt svinaktig till brottsling.

Att Sikander Khan inte hade gjort något felaktigt förstår man av både Förändringsgruppens misslyckanden att sätta dit honom för något och det stora stödet han får bland annat genom Edfeldts protestlista.

Steg 7.4-7.5 – Kontrollen

Jag anser att dessa steg är de allra största och mest krävande i ABC-maktmodellen. Jag anser att kontrollen har övertagits med en alltför hård förändringsmodell eller alltför mycket "sunt förnuft", vilket har orsakat konflikterna enligt modellens steg 7.6 (nedan). Eftersom det är klart att förändringen egentligen skulle ha byggts på en mjuk förändringsprocess skall jag behandla kontrollövertagandet med stöd av just sådana modeller. Typiskt för en mjuk organisationsutvecklingsmodell är att:

- Den understryker vikten av mål och processer med vikt på processer och lärande med avseende på att öka en organisations kapacitet att förändras. I detta fall koncentrerade man sig istället på målen och inte processerna. Målen var att förstöra institutionens ekonomi och göra den beroende av fakulteten och universitetet. Detta är uppenbart då i stort sett hela Harry Flams handlingsplan koncentrerar sig på att dra ner på kostnader. Tittar man närmare ser man att den koncentrerade sig ännu mer på att dra ner på intäkter! Detta behandlas mer i sista steget.

- Behandlar förändring på medellång och lång sikt. Förändringen i detta fall har varit ganska kortvarig om man ser på hela organisationens livslängd, dock är följderna troligen, tyvärr kanske man skall säga, långvariga för institutionen.
- Den behandlar hela organisationen såväl som dess enskilda delar. Förändringen behandlade och påverkade hela organisationen, allt ifrån enskilda enheter till hela universitetets framtid.
- Den kräver deltagande från alla inblandade. Detta krävdes även här, och eftersom man inte fått det har svåra konflikter uppstått.
- Den har hela ledningens support och inblandning. Denna punkt är en definitionsfråga, huruvida man refererar till institutionens eller universitetets ledning. I slutändan kommer man fram till att universitetets stöd har man fått och eftersom man inte fick med institutionsstyrelsens stöd var man tvungen att avskaffa denna och själva ta över kontrollen.
- Den tar hjälp av en medlare som fungerar som förändringsagent. Här har man försökt få med sig en del människor från institutionen för att ha visst stöd i befintliga organisationen och bättre infiltrera den. Man kan också se det ur större sammanhang och se Harry Flam som medlaren sänt av fakulteten eller nationalekonomerna.
- Den koncentrerar sig på planerade förändringar men kan anpassas. I detta fall var förändringen väl planerat och kunde inte anpassas på grund av den korta tiden man hade på sig att åter göra Feken beroende av institutionen.

Enligt organisationsutvecklingsmetoden finns det tre koncept som berör ledningen över folket i organisationen, vilket man här har misslyckats med i detta fall, vilket tydligt framgår av det empiriska materialets helhetstolkning. Steg två är extra illustrativ då den visar att teorier existerar kring det misstag som faktiskt gjorts från Förändringsgruppens sida.

- Organisationer handlar om människor.
- Ledningens antaganden om människorna leder ofta till en ineffektiv design av organisationen och hindrar produktiviteten.
- Människor är den viktigaste resursen och deras engagemang avgör organisationens effektivitet.

Man koncentrerade sig istället på siffror, nedskärningar och smutskastning av människor istället för att få deras stöd och förståelse. Detta antagligen eftersom det hade varit en omöjlig uppgift att få med sig människor på något som skadar dem. Man kan misstänka att mutor har ägt rum, underbyggt av bland annat ett e-postmeddelande mottaget av Sikander Khan från personalchefen Bengt Sandberg. Anledningen till att denna förfrågan riktats till Sikander Khan är att det är att det är han som bestämmer lönerna på institutionen och SACO-representanten Rolf Lind arbetar på institutionen:

"Hej Sikander!

På måndag morgon träffar jag en central Saco-representant i stan för att förhandla om deras fackliga förtroendemän och Du har ju Rolf Lind hos dig. Om jag är rätt underrättad har du lagt fram ett förslag som ökar hans lön från 28.500 till 29.700. Kan du tänka dig att gå längre och i så fall ungefär hur mycket. Avtalspengar är inget problem det har vi än så länge ganska gått om.

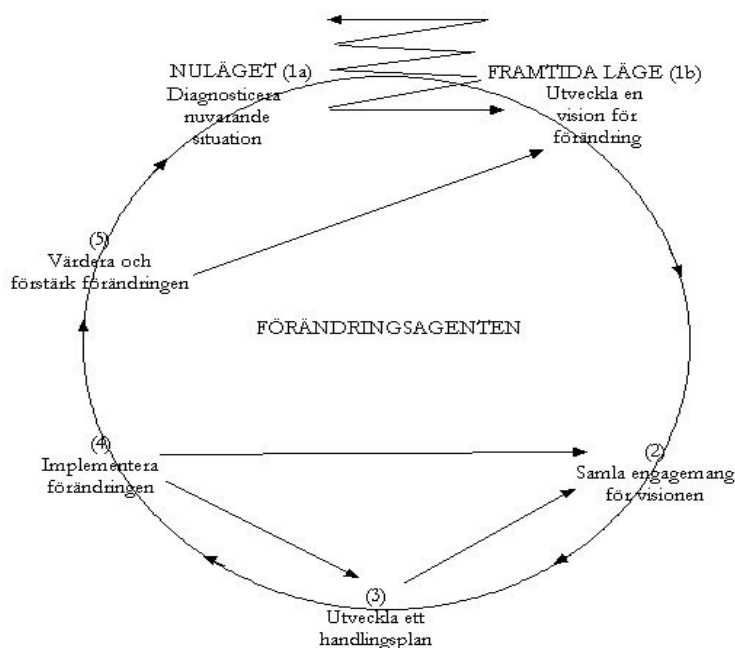
*Tacksam för svar så snart som möjligt till mig eller till Olof.
/Bengt."*

Dessa typer av smutskastning och skapande av problem som inte finns, gärna av ekonomisk art, sammanfaller väl med första steget i Kotters åttastegsförändringsprocess.

Om man går tillbaka till den praktiska Kompassmodellen ser man även i det fallet att alla steg i dess grundsyn har brutits genom kuppen, steg som man väl tog hänsyn till i den process som för-

anledde kuppen, Fekens väg mot återupptagen självständighet. Andra steget är att skapa en vägledande koalition, vilket har också gjorts och lojala personer har ersatt motståndarna som funnits i nyckelpositioner. Ett gemensamt mål försökte skapas och en vision, men dessa var ohållbara då de grundades på ohållbara antaganden, dessutom är nedskärningar inte ofta förenligt med någon vision såsom kamp för högre intäkter hade varit. Troligen har dock en vision byggts upp inom förändringsgruppen, att åter göra Feken beroende av dem. Förändringsgruppen har dessutom varit högst kompetenta, med undantag för rektorn som mer verkade vara någon slags marionett i maktspelet. Eller bara någon som inte bryr sig och hjälper sina vänner (?) med något de har fått för sig att genomföra. Visionsförmedling och delegering av uppgifter har å andra sidan inte skett. Informationen har endast skett mycket formellt genom veckobrev och möten där man föll till kniv och gaffel nivå, och inte helt utan anledning. Makten har hållits hårt knuten runt förändringsledaren, Harry Flam, tack vare hans status i och med prefektstyret. Kortsiktiga vinster skall skapas, vilket jag anser att man har försökt förmedla att de gjorts, dock har meddelandet knappast kommit fram till Fekens personal och anställda då dessa klart och tydligt upplevde de negativa följderna av processen. Att sedan förankra det nya organisationen i Fekens kultur har ganska tydligt gjorts genom att helt ändra på dess organisation och sedan när prefektstyret väl var över i slutet av 2005 lämna över prefektskapet till en till Förändringsgruppen lojal person, Carina Holmberg.

Av modellen nedan ser man hur visionen och nuläget ständigt skall jämföras och se att man är på rätt väg. Om detta har gjort eller inte gällande det dolda syftet med kuppen är osäkert. Tydligt är dock att man, som ovan nämnt, att man försökt göra det med den påhittade visionen och förändringsorsaken. Modellen fallerar helt på grund av det "sunda förnuftet" som har använts. Man ville klippa av Fekens externa finansiering, detta var uppenbarligen det enda man ville göra, på ett dolt sätt som ligger i sakens natur att den inte kräver mer än "sunt förnuft". Å andra sidan ser vi att Förändringsgruppens förnuft inte räcker för att ta hänsyn till tusentals studenter och tiotals anställda.



OU som en action-research-förändringsmodell¹²⁶

¹²⁶ Senior, B., "Organisational Change" 2ed., (2002), s. 312.

Steg 7.6 – Konflikten

Min handledare, Paula Liukkonen är en central person inom oppositionen, inte minst efter sin bok ”Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer”. Hon har delvis getts skulden för detta för att ha orsakat EQUIS-förlusten, eller snarare för att ha avslöjad de problem som förelåg på institutionen. Det är närmast otvistigt att problemen har försökt döljas av Förändringsgruppen. De problem jag talar om nu är inte de problem som det påstås ha förelegat innan förändringen, utan de som förändringen har orsakat, som jag skall återkomma till.

Andra figurer som jag skulle vilja räkna till oppositionen är alla de som skrivit på protestlistan, alla de som protesterat i protestlistor och alla de anställda på Feken som varit emot förändringen. Jag tycker att det är klarlagt att organisationen på Feken varit mycket platt, decentraliserat och fylld av informella relationer, något som Förändringsgruppen inte verkar ha känt till och än mindre tagit hänsyn till i sitt arbete.

Kreitner nämner ett antal faktorer som är av vikt när motstånd skapas. I detta fall är så många faktorer uppfyllda att en stor konflikt är ofrånkomlig. Nedan sätts teorierna mot empirisk information om det som har hänt:

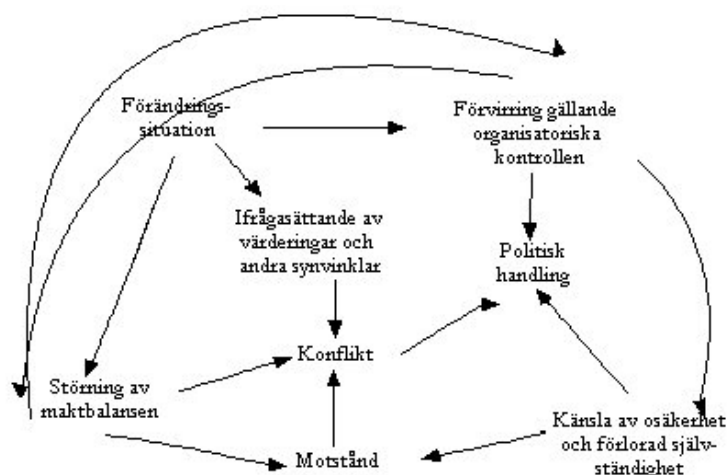
- Övriga – chefens goda idé, självklar orsak och ofrånkomlig.
- Tröghet – vill inte, aristokrati. De anställda ville inte underkasta sig den nya ledningen, man hade det bra som det var.
- Missförstånd – fel tid, plats. Det var inte tid för det som ägde rum ur Fekens synpunkt.
- Känslomässiga effekter – ”elefanterna i glashuset”
- Brist på tillit – historiken. Detta har nämnts ovan med hänsyn till Fekens historia.
- Rädsla att förlora – framtiden osäker. Självklar orsak, förändringen var ägnad till att dra ner Feken och åter göra den beroende av överorganisationen.
- Personliga konflikter – hjälpare och hjälpta. Starka personliga konflikter har uppstått, hot från nya ledningens sida för att tysta ner motståndet.
- Dålig ”timing”, brist på takt – för många ändringar för snabbt. Förändringen behövdes inte alls ur Fekens synvinkel som redan nämnt. Endast mindre ekonomiska stöd som hade begärts och vägrats hade behövts.
- Hot mot status och säkerhet – titlar, lön. Ja, folk var rädda att förlora sina jobb, bli smutskastade och vissa var till och med rädda om sin frid och hälsa.

Att handskas med motståndet kan man göra på många olika sätt enligt Kotter, beroende på situation men också beroende på vilka nackdelar man är beredd att kosta på sig. Av det empiriska materialet att döma kan jag inte se att någon av de tre första taktikerna har använts. Den fjärde taktiken har å andra sidan nyttjats med stöd av den femte för att hålla ner kostnaderna. Snabbhet och lätthet var fördelar man eftersökte och framtida problem var man helt ointresserad av då problemen skulle ha drabbat institutionen och inte moderorganisationen. Det är som att bjuda någon på läsk och inse att denne dricker upp allt. Då kan man kosta på sig att slita i flaskan även om halva spills, man får ändå mer tillbaka än om man hade låtit personen dricka upp allt. Harry Flam, ledaren för förändringen intygar i intervjun att femte alternativet har använts flitigt och till den grad att det kan ha upplevts som tvång. Enligt oppositionen har det inte endast upplevts som tvång utan tvång förekommit. Vem som talar sanning i denna fråga är inte av intresse då det är deltagarnas upplevelse som räknas; upplever man tvång blir man arg, oberoende om taktiken varit menad som tvång eller inte från initiativtagarna sida.

	Passar i situation	Fördelar	Nackdelar
Utbildning och kommunikation	Informationsbrist	Implementeringen är lätt	Tidskrävande

Deltagande och engagemang	Maktlöshet	Implementeringen är lätt	Tidskrävande
Underlätta och stödja	Problemreglering	Lätt problemlösningssform	Tidskrävande och dyrt
Förhandla och överenskommelse	Någon part förlorar	Lätt	Dyrt
Manipulation och samverkan	När andra taktiker inte fungerar	Snabb, ej kostsam	Problem i framtiden
Tvång	Fungerar då snabbhet krävs	Snabb	Arga deltagare

Eftersom förändringssituationen/kuppen har orsakat en fullständig störning i maktbalansen har detta lett till enligt argumenten ovan till motstånd och konflikt. Detta illustreras av Senior med hjälp av nedanstående figur. Värderingar har också ifrågasatts då de inte sammanföll med fakultetens, och också förvirring skapades gällande den organisatoriska kontrollen. Vem hade egentligen makten? Att ha en nationalekonom som ledare och avskaffad styrelse skapade en känsla av osäkerhet och förlorad självständighet. Detta var ofrånkomligt då meningen var just att Feken skulle förlora sin självständighet. Alla dessa politiska handlingar leder till konflikt och motstånd mot förändringen.



Steg 7.7 - Aktionerna

Enligt Sikander Khan har Harry Flam tagit bort mycket av det som fanns, såsom:

- Satsningen på studentservice, t.ex. Smedjan
- Bidrag till kvalitetsrådet och studentföreningen
- Virtuella biblioteket, datasalars kvalitet försämrades i hus 15, mm.

Man har också medvetet sett till att EQUIS:en förlorades, vilket jag grundar på det faktum att vi inte kan få den igen på minst två år. Hade man inte haft för avsikt att förlora den hade man direkt vid påpekandet att den inte kommer att förlängas valt att dra tillbaka ansökan och kunnat söka på nytt när som helst.

Andra orsaker till EQUIS-förlusten som Sikander Khan nämnde samt andra aktioner för att öka Fekens beroende av fakulteten och universitetet är:

- Tvångsförvaltningen – orsak till EQUIS-förlust.

- Man borde ha haft Hunter Mabon som bollplank och diskuterat om EQUIS-läget med honom då han har varit mycket insatt i arbetet kring utmärkelsen.
- Man borde ha haft en ständig dialog med EFMD, vilket man inte har haft.
- Första gången peer-review-grupperna skulle besöka Feken 2002 aktiverades alla på institutioner, från studenter till styrelse, sex månader innan genom brev, bilder etc. Sådan info har inte förekommit andra gången under Flam, det nämndes bara kort dagen innan. Sikander Khan själv, som chef för SABEC (Sweden-Asia education center) fick aldrig någon inbjudan för att träffa peer-grupperna. Det nämndes heller inget i SAR (self assessment report) om SABEC eller om Asien forskningen eller projekt i Asien som sedan lades ner.
- SAR 2005 var till 80 procent en kopia av 2002 års rapport. Flam, Hartman och Marie Jackuelin var ansvariga för SAR 2005.
 - Inget nämndes om tvångsförvaltningen och problemen på Feken.
 - Inget nämndes om internationaliseringen som hade blivit mindre jämfört med 2004. Flam lade ner flera eftertraktade kurser på engelska.
 - Forskningen minskade från 40 procent till 30 procent för alla lärare förutom 9 personer. Forskningspubliceringen gick ner, som annars hade varit högst under 2001/2002.
 - EMBA, vanligtvis 80 företag/termin hade nu fallit till 30 företag/termin! IEMBA lades ner innan peer-gruppens ankomst.

5.3.4 Följderna för Feken

De anställda

Missnöjet bland de anställda är uppenbar. De har tappat kontrollen över sin situation och deras framtid har blivit osäker. Många har förlorat sina jobb och de som varit emot förändringen har tystats ner genom hot eller smutskastning. De anställda som forskar har speciellt fått sämre framtidsutsikter i och med EQUIS-förlusten då bra, ackrediterade, universitet samarbetar med andra ackrediterade universitet. Därmed har deras röst sjunkit i internationella sammanhang trots att deras kompetens är oförändrat.

Många anställda har slutat bry sig om Feken och istället väljer att arbeta privat då de deras arbete knappast är tacksamt längre. Dessutom tvingas många till ledighet då de har arbetat övertid mer än de skulle.

Uppdragsutbildningar och samarbeten

Uppdragsutbildningarna har medvetet körts i botten. Dessutom hörde det till Flams vision att de skulle brytas loss och flyttas till ett aktiebolag under SU Holding, troligen för att öka Fekens beroende av universitetet ännu mer.

Samarbeten har man gått miste om, inte minst på grund av smutskastningen av Sikander Khan, som har varit den person som skapat de samarbeten som existerat med Asien. I Asien är informella kontakter sättet man gör affärer på, Guan Xi är ett centralt begrepp som går ut på att göra tjänster och man får tillbaka utan att be om det. Att ta bort Sikander Khan har resulterat i inget annat än också att lägga ner samarbetsavtal.

EQUIS – förlusten och framtidsutsikter

Enligt studentenkäten kan man klart och tydligt se att studenterna ser en mörkare framtid framför sig på grund av den förlorade EQUIS:en. En del av respondenterna har inte studerat på Feken längre tid och kunde inte uttala sig, men flera av de som känner till EQUIS säger att de har funderat på att byta lärosäte. Detta kan man se av både enkäter och tidningar som nämner till ex-

empel studenter som har valt att byta till Hanken (Finska handelshögskolan) som är EQUIS-ackrediterad.

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen upp- fattning
Utlandsstudier	6	12	3	0	0	13
Forskningsmöjligheter	3	10	3	0	0	18
Inhemsk arbetsmarknad (lön, status/profil, an- ställningsmöjligheter)	2	10	11	0	0	11
Utländsk arbetsmark- nad (lön, status/profil, anställningsmöjligheter)	4	13	5	0	0	12

Missnöjet är stort då många, däribland jag, har valt Feken på grund av dess dåvarande ackredite-
ring. Nu känns det som att man har investerat flera årtionden av sitt liv och 200.000 i CSN-lån i något
mycket mindre värt. Man kan diskutera huruvida vi studenter, universitetets kunder, inte har vissa
rättigheter till en tjänst som uppfyller förväntningarna. I alla fall när ackrediteringar försvinner på
grund av medvetna drag från högre sittande ledningar och inte av naturliga skäl. Än mer kan det-
ta tillämpas på de eMBA studenter vars protestbrev finns bifogat uppsatsen, som har betalat stora
summor pengar och vars utbildning har genomgående fått betyget "not applicable" av EFMD.
Investerade pengar i en utbildning som har försvunnit från världskartan.

Uppdragsutbildningarna har inte kunnat bedömas, och därmed säger även EFMD att Föränd-
ringsgruppen verkligen lyckats att föra dessa i botten, och strypt en stor extern finansiell källa för
Feken. Betygen 2002 jämfört med 2005 har varit:

HIGH MEDIUM LOW NA 45 43 8 3	2002
High Medium Low NA 13 55 9 16	2005

Detta talar klarspråk, att man fann situationen mycket mindre hållbar. Samtidigt, enligt både Op-
positionens och Förändringsgruppens uttalanden, sägs det att peer-review gruppen 2005 gjort
subjektiva anmärkningar på 2002 års bedömningsgrupp om att de skulle ha kommit fram till fel-
aktiga slutsatser. Varför denna efterbedömning? Skall inte grupperna vara objektiva och tolka fak-
ta istället för att lägga fram åsikter och äldre bedömningar?

Näringslivskontakterna har också försämrats, mycket eftersom nyckelpersonen, Sikander Khan
hade försvunnit enligt min åsikt. Från "high" på alla punkterna har betyget dragits ner till "medi-
um" på alla punkterna. Också programkvalitén, organisationen, strategierna och visionerna fann
man mycket sämre.

Studenterna

Vad har då studenterna att säga till om? Hur bra har vi informerats? Av enkäterna att döma har
studenterna helt klart inte fått tillräckligt med information. Många av de är arga eller besvikna,
men de flesta känner inte ens till att någonting händer. Det finns dock inte en enda student som
tycker att saker har blivit bättre förutom kanske kvalitetsrådsordföranden, studenternas represen-
tant i institutionsstyrelsen, Andreas Lundin. Han verkar inte bara sakna koll över allt som är av
vikt, han verkade dessutom helt vilseledd av Harry Flam och därmed är studenternas röst helt
strypt. Vad tycker studenterna om hur förändringen har skötts?

"Illojala mot Sikander Khan.", "Inom slutna dörrar.", "Dåligt med information till studenterna.",

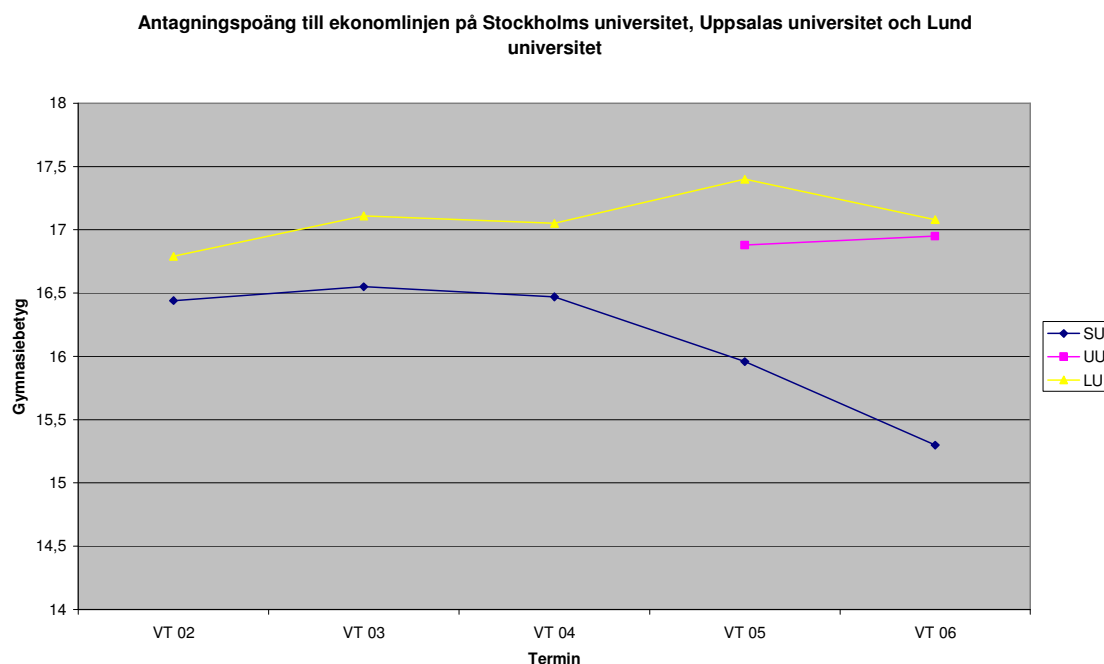
”...givet förlusten av EQUIS-ackrediteringen, kan man dra slutsatsen att det sköts dåligt.”, ”Negativ!” var vanliga svar. Personligen tycker jag att den har sköts på ett hemskt sätt mot Feken, dock framgångsrikt ur fakultetens synvinkel med hänsyn till antagandena ovan.

Utbildningskvalitet

Inte endast EFMD fann kvalitén på utbildningen sämre efter kuppen, utan också studenterna, där ingen tyckte att det hade blivit bättre efter kuppen:

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen uppfattning
Lokaler	0	5	11	0	0	18
Kursutbud	6	8	5	0	0	15
Föreläsnings- och utbildningskvalitet	4	14	2	0	0	14
Lärare	3	13	2	0	0	16

Att utbildningskvalitén har fallit kan man också se av följande graf på antagningspoäng på ekonomlinjen under ett antal vårterminer:¹²⁷



Harry Flam och Kåre Bremer kommenterade fallet som ett fallande intresse för ekonomistudier i hela landet. Jag tycker att det är olyckligt att ljuga för mig på detta sätt när man så enkelt kan kolla upp sådana uttalanden och se klart och tydligt att det endast är intresset för Stockholms universitet som fallit. Dessutom har jag senare fått höra av Paula Liukkonen att Förändringsgruppen ändrat sin åsikt i frågan och faktiskt erkände att fallet berodde på den sänkta goodwillen som Feken genomlidit på grund av kuppen.

Jag talade också med Lundin, kvalitetsrådsordföranden, och undrade om några skillnader har observerats i kursutvärderingarna. Han sade att han inte hade några sammanställningar, men senare hittade jag på deras hemsida ett antal. Konstigt är att han inte kände till vad de har på hem-

¹²⁷ Orsaken till att jag endast har valt att redovisa vårterminer är att antagningspoängen varierar oerhört mycket mellan vår och höstterminer. Uppsala hade endast tillgänglig statistik från och med VT 05.

sidan. Mycket bristfällig information och endast en kurs kunde jämföras med tidigare år, och denna kurs i marknadsföring fann studenterna sämre efter kuppen. Jag personligen kan intyga, som också nämnt under empirin, att kvalitetsfallet i kursen Företagsfinansiering varit under all kritik.

5.4 Politik

Hade vi talat om två länder hade det som ägt rum på Stockholms universitet och Feken varit absurt. Det är att jämföra med kurderna eller syrianerna. Folk som varit självständiga och som nu tvingas att leva under en annan makt med andra värderingar, andra prioriteringar. Att ens ord inte längre väger någonting och man tvingas till underkastelse för det nya landets bästa. På grund av denna typ av analogislut tycker jag att den i denna uppsats behandlade situation ÄR av en politisk art. Därmed vill jag också återvända till dikten i början av detta arbete, som jag kanske skapat lite bättre förståelse för¹²⁸:

*Om inte sanning funkar bra
Kan lögnen lika gärna duga
I politiken bör, nej, ska
En riktig hjälte kunna ljuga.
Det blir en thriller på nåt vis
Med frågor ingen kan besvara:
Vi kanske inte har nån kris?
Vi kanske inte måste spara?
Vi kanske går i allians,
Men säger vi är neutrala.
Ni har nog aldrig haft en chans
Att välja ens det mest centrala,
Hur era liv till slut skall bli,
Ty ni vet aldrig i praktiken:
När är det sant? När ljuger vi?
Så spännande är politiken.*

Det är synd, eller snarare tragiskt att se hur maktspel döljs bakom lögner i en offentlig organisation och hur hänsynslöst man genomför åtgärder för att gagna universitetet (läs: staten), och trampar ner oskyldiga studenter och anställda i processen. Jag önskade att universitetet, en kunskapsorganisation, en del av den Svenska staten, tänkte mer på människorna i organisationen, mer än på att en underavdelning är på väg mot privatisering. En privatisering som är nödvändig för att organisationen ska kunna överleva på en hård utbildningsmarknad där alla konkurrerar med varandra.

¹²⁸ Mats Nörklit, Dagens nyheter, 19 augusti 1992.

6 Slutsatser och förslag till vidareforskning

I detta avslutande kapitel presenteras mina slutsatser och slutgiltigt besvaras de frågor som presenteras i problemställningen. Sedan har jag valt att presentera förslag för vidareforskning i ämnet som skulle vara intressanta att utveckla i kommande studier.

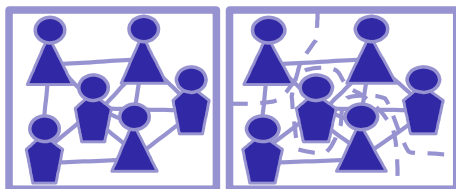
6.1 Slutsatser

“A conclusion is simply the place where someone got tired of thinking.” har Arthur Block sagt, och det kanske stämmer ibland, men inte i detta fall. Det har varit irriterande att se hur vissa saker kan gå till, men någon typ av logik finns bakom allt ty ingen orsak utan verkan och heller ingen verkan utan orsak. Därför skall man inte sluta tänka innan man har satt punkt på sista mening- en.

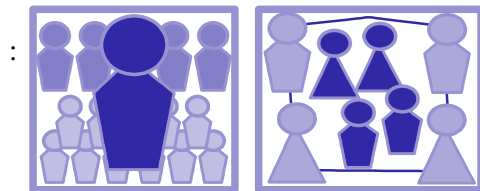
Vi kan nu se hur väl lämpad hermeneutiken har varit för att studera detta ämne. För det första, något som ter sig vara helheten visar sig endast vara en del av helheten, då refererandes till Feken, som vid en första anblick verkar vara den undersökta enheten, men med ökad förståelse inser man att den endast är en liten del av denna. Det är än osäkert huruvida jag verkligen har behandlat hela helheten, då yttre osynliga politiska krafter mycket väl kan ha påverkat till exempel valet av rektor. Universitetsstyrelsen är politiskt sammansatt och återspeglar ofta själva landets styrelse. Tyvärr känner jag inte till Kåre Bremers politiska åsikter, men vald blev han av Göran Perssons fru, f.d. styrelseordförande Anita Steen. Dessutom verkade inte förra rektorn, folkpartisten Gustaf Lindencrona, ha mycket emot Fekens planerade privatisering.

Vi har nu sett hur maktspel kan verka i en organisation där människan skall vara i centrum, där hänsyn skall tas till deltagarnas kompetens. Hur man för att återfå statens makt över enheter som är på väg mot självständighet bryter mot alla etiska regler och hänsynstaganden. Vi ser hur man på Stockholms universitet genom diktatoriska åtgärder har utfört en kupp mot Företagsekonomiska institutionen. De åtgärder som har utförts kommer troligen i längden att gagna staten, men absolut inte institutionen.

Vi har sett hur en organisation där människor som hålls ihop av gemensamma värderingar, intressen och informella relationer och arbetar i ett nätverk,



förvandlas till maktorganisationen och skuggan som utgörs av den formella organisationen och bakom den de verkliga beslutsfattarna.





Och vi ser endast toppen av ett isberg.¹²⁹

Min slutsats är att den ytterst ansvariga personen för denna förändring, denna kupp, som har vållat sådan omfattande skada för Feken är Stockholms universitets rektor, Kåre Bremer. Jag finner att hänsyn vid besvarande av denna fråga inte skall tas till vad och hur mycket han kände till om det som hände eller vad hans plan har varit, utan att han är den verkställande kraften på Stockholms universitet och därmed är ansvaret hans. Han är också ansvarig genom sitt beslut att avsätta Sikander Khan och institutionsstyrelsen för de samarbetsavtal som institutionen har gått miste om på grund därav.

Initiativtagaren har dock varit någon annan, dåvarande dekanus Eskil Wadensjö. Jag anser dock inte att det yttersta ansvaret är hans, utan mer det etiska ansvaret för det som han har förorsakat Feken.

Vidare är det prefekten som är ytterst ansvarig för den ekonomiska situationen på institutionen. Därmed anser jag att Harry Flam är ansvarig för de fall i intäkter som har skett på grund av hans handlingar. Han är också ansvarig för förlusten av EQUIS-ackrediteringen då det låg i hans makt att handla på sätt som hade minskat sannolikheten av förlust. Han är också ansvarig för att Feken inte kan söka förnyad ackreditering under två år från förlusten. Därmed är han också ansvarig för de ekonomiska förluster och förstörda framtidsutsikter för tusentals studenter och anställda. Eftersom han är ansvarig för EQUIS-ackrediteringens förlust är han också ansvarig för de samarbetsavtal som Feken därigenom har gått miste om. Andra personer i förändringsgruppen är också ansvariga för den hänsynslösa behandlingen av Sikander Khan, diskrimineringar som ägt rum och hot.

Andreas Lundin är ansvarig för att inte ha kämpat för att förra studenternas röst i institutionsstyrelsen, för att ha godtagit de försämrade villkoren för studenterna utan att sköta sitt jobb som förtroendevald person som skall representera studenterna.

Den egentliga orsaken till förändringen har inte varit någon finansiell kris såsom det har påståtts utan denna har endast varit en påhittad orsak för att motivera en kupp där man inifrån organisationen har kunnat förstöra så mycket att man åter gjort Feken beroende av staten och fördärvat dess möjligheter till självständighet. Man har därmed förintat Fekens planer på att bilda en egen, av fakulteten fristående, handelshögskola.

EQUIS-ackrediteringen har därmed förlorats på rätt grunder, men inte av en situation som Sikander Khan och Fekens styrelse har orsakat utan på grund av det som Harry Flam har genomfört med uppdrag från Rektor och initiativ från dekanen.

¹²⁹ Bilder från Paula Liukkonen, föreläsningsmaterial.

6.2 Förslag till vidareforskning

Denna uppsats har mer eller mindre byggt på förförståelsen att något har gått fel vid förändringsprocessen som har ägt rum på Feken. Jag skulle finna det intressant om någon som inte delar min åsikt presenterar ett arbete i detta ämne.

Eller kanske var det en förändringsprocess som aldrig tilläts att påbörja? Processen som skulle göra Feken oberoende av fakultetens maktdisciplinering som ständigt försvårade institutionens utvecklingsmöjligheter. För en "icke-process" talar bland annat tvångsförvaltande prefektens, Harry Flams; uttalanden om att det inte behövdes någon förändringsmetod. Det är svårt att tro att en professionell kunskapsorganisation, som Stockholms universitet, tillåter en ickeledarskapsutbildad person gå in och genomföra en förändringsprocess med enbart "sunt förnuft", och som han själv svarar i min intervju "förmåga att manipulera" som redskap. En förändringsprocess förvandlades till en kupp. För att genomföra en kupp finns helt andra teorier och metoder än de jag har här studerat.

Många personer som jag hade velat intervjua har inte gått att intervjua, därför tror jag också att mycket information kan utvinnas genom intervjuer med dessa personer. En bra start skulle vara just denna uppsats empiriska material, som jag av naturliga skäl inte har analyserat i dess helhet i denna uppsats utan endast i den utsträckning jag funnit nödvändigt för att besvara uppsatsens frågeställning.

Ett annat förslag för den som delar mina åsikter är att undersöka fallet ur ett juridiskt perspektiv, något som jag själv hade funderat göra på grund av flera års juridikstudier men tyvärr fått avstå detta på grund av uppsatsens redan enorma omfattning.

De händelser som har ägt rum kan vidare studeras ur andra vetenskapliga synvinklar, alltifrån sociologiska till politiska och därmed är detta uppsatsämne väl lämpat för studenter eller forskare från andra ämnesinriktningar, kanske sådana som också är mindre färgade av sin förförståelse.

6.3 Avtackande

Slutligen vill jag tacka alla som har hjälpt mig, alla som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer, speciellt de som har gjort det trots klar misstanke att denna uppsats kommer att misskreditera dem. Ett oerhört stort tack också till min opponent, Ioana Monciu, som har suttit uppe om nätterna på chatten och varit ett lysande bollplank när man har fastnat och gett mig konstruktiv kritik långt utöver det av kursen begärda. Mest av allt vill jag dock tacka Paula Liukkonen som har varit en fantastisk handledare under både min kandidatuppsats och denna magisteruppsats och med sin humor lättat upp stämningen och uppmuntrat till goda prestationer.

7 Källförteckning

7.1 Litteratur

- Ackoff, R L.,(1993). *"The art and science of mess management"*, London: PCP; The Open University.
- Andersson, S., (1979), *"Positivism kontra hermeneutik."*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Argyris, C. och Schon, D.A. (1996), *"Organisational Learning II"*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Arvidsson, Stellan, (2000), *"En ny institution smyger sig in... - Tillkomsten av företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet"*, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Cummings & Worley,(1993), *"Organization Development and change"* 5u., West Publishing, St. Paul.
- Dahlgren, Göran; Rydbergh, Jan; (1996), *"Kompassprocessen – förändringsarbete i praktiken"*, Agnes Kovanäs och Ekerlids Förlag, Scanbook, Falun.
- EVA 2002: (2002), Danmarks evalueringsinstitut, *"Akkreditering – Et perspektiv for kvalitets sikringen av de videregående uddannelser"*.
- Flood, R.L. och Jackson, M.C. (1991), *"Creative Problem Solving: Total Systems Intervention"*, Chichester, Wiley.
- French & Bell, (1990), *"Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organisational Improvement"*, NJ, Prentice Hall.
- Furze, D. och Gale C. (1996), *"Interpreting Management. Exploring Change and Complexity"* London, Thomson International Press.
- Goodstein, Leonard D., och Burke, W Warner, (1991), *"Creating successful organisational change. Organizational Dynamics"*.
- Grundy, T., (1993) *"Implementing Strategic Change"*, Kogan Page, London.
- Gustavsson, Bengt (red.), (2004), *"Kunskapande metoder"*, Studentlitteratur, Lund.
- Hatch, Mary Jo, (1997), *"Organisational Theory"*, Oxf. Univ. print., NY.
- Holme, I och Solvang, B, (1997). *"Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder"*.
- Högskoleverkets rapport *"Akkreditering – en öppen fråga"*, Högskoleverkets rapportserie 2003:4 R.
- Högskoleverkets rapport *"Internationell jämförbarhet & nationell styrning – aktuella perspektiv på högskolans examinationsordning"*, Högskoleverkets rapportserie 2001:10 R.
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *"Vad, Hur och Varför?"*, Studentlitteratur, Lund.

Kanter, Rosabeth Moss; Stein, Barry A; Jick, Todd T., (1992), "*The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*", New York: Free Press.

Kotter, J.P., (1996), "*Leading Change*", US.

Kotter, J.P och Leonard A. Schlessinger, (1979), "*Choosing Strategies for Change*", Harvard Business Review.

Kreitner, R., (1989), "*Management*", Houghton Mifflin Company, Boston.

Lannerlöv Ljung Kerstin, (2005), "*Rektor på 20 sätt - Personliga reflektioner om hur det är att leda universitet och högskolor*", IDAS-projektet, Grafiska Punkten, Växjö.

Lewin, Kurt, (1951), "*Field Theory in social science*", Harper and Row, NY.

Liukkonen, Paula, (2005), "*Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer*", OskarMedia Öü, Stockholm.

Mabon, H., (1992), "*Organisationsläran*", 3u., Psykologiförlaget.

Moore, W.L., (red), "*Readings in the Management of Innovation*", NY, Ballinger Publishing Company.

Paton, R.A & McCalman, J., (2000), "*Change Management. A Guide to Effective Implementation*", Sage, London.

Pugh, D., (1993), "*Understanding and managing change*" i Mabey, C. och Mayon White, B. (red), "*Managing change*", 2 ed., PCP, London.

Senior, B., (2002), "*Organisational Change*" 2ed., Pearson Education Limited, Essex.

Senge, B. (1995), "*Not in front of children: the realities of "involvement" in managing change*" I "*Organisations & People*", vol. 2, nr. 2.

Skolverkets rapport nr 150, (1998), "*Kvalitetssäkring i skolan*".

Tushman, M.L., Newman, W.H., och Romanelli, E., (1988), "*Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution*".

.

7.2 Elektroniska källor

http://www.efmd.org/html/Schools/cont_detail.asp?id=041029khcm&aid=041029yuch&tid=1&ref=ind

<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/qmp.html>

<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>

<http://www.lu.se>, <http://www.uu.se>, <http://www.su.se>, <http://www.umu.se>, <http://www.hhs.se>, <http://www.fek.su.se>

<http://web.mac.com/edfeldt>

7.3 Muntliga källor

Andreas Lundin, Kvalitetsrådets ordförande, 2006-03-17, 10-11, Kräftriket, Smedjan plan 2.

Harry Flam, Prefekt vid Företagsekonomiska institutionen 2004-2006, 29 mars 2006, 16-17, Kontoret på Nationalekonomiska institutionen.

Sikander Khan, Prefekt vid feken 1995-2004, 5e April 2006, 16:30 – 18:00, Kafé i Skärholmens Centrum.

Kåre Bremer, rektor vid Stockholms universitet, 18 April 10-10:30, Rektorns rum, Bloms hus.

Paula Liukkonen, docent vid Företagsekonomiska institutionen.

Studenter och anställda vid olika tidpunkter under terminen.

7.4 Andra källor

Harry Flams handlingsplan.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers analys av Företagsekonomiska institutionens ekonomiska situation.

EFMD:s bedömningar av Företagsekonomiska institutionen 2002 och 2005.

Protester till stöd för Sikander Khan.

Enkäter besvarade av studenter vid Företagsekonomiska institutionen.

Olika dokument tilldelade mig av de intervjuade personer.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Frågor

Kvalitetsrådet

Två frågor är censurerade pga önskan om anonymitet.

1. Hur länge har du suttit med i kvalitetsrådet?
2. Hur länge har du studerat på FEK:en?
3. En stor förändring har skett på FEK:en på senare år. Rent objektivt, vad har hänt byggt på de fakta du känner till?
4. Tycker du att du har fått tillräckligt med information?
5. Tycker du att studenterna har fått tillräckligt med information? Har studenterna haft någon möjlighet att påverka?
6. Tycker du att förändringsprocessen har skett på rätt sätt?
7. Vad tycker du har gått fel?
8. Tycker du att någon är ansvarig för vad som har hänt? (negativa följderna)
9. Vad vet och tror du var orsaken till att FEK:en förlorade EQUISen?
10. Hur upplevde du Sikander Khan? Hur upplevde du organisationen, finanserna och utbildningen under hans tid? Var det rätt att sparka honom?
11. Hur upplever du Harry Flam? Hur upplever du organisationen, finanserna och utbildningen under hans tid? Hur är hans vilja att dela med sig av det han vet och att utnyttja hela organisationens kompetens?
12. Tror du att tvångsförvaltning har varit en bra lösning? Och i första hand, lösning på vad, behövdes det verkligen en förändring?
13. Hur tror du att den förlorade EQUISen kommer att påverka dig, din framtid, de anställda på institutionen och institutionen som sådan?
14. Intagningspoängen har fallit med nästan 20%, hur har det gått till?
15. Hur har du upplevt senare tiden på feken? Seminarier, lärare, föreläsningar, tentor?
16. Tycker du att det var rätt av rektorn att agera som han gjorde? Smutskasta feken i DN och i stort sett ignorera motargumenten från fekens sida påstår FEK:ens anhängare.

17. Vad tror du var den egentliga orsaken till förändringen?

18. Har andra studenter hört av sig till kvalitetsrådet i samband med denna process och EQUIS-förlusten? Vad har gjorts? Hur har institutionsledningen agerat?

Harry Flam

Dessa frågor användes också som grund vid intervjun med Sikander Khan, dock var intervjun mycket mer öppen i andra fallet.

DEL 1 – bakgrund.

1. Tycker du att det var rätt av EFMD att frånta Feken kvalitetsstämpeln? Varför? Vilka var orsaken till förlusten?

2. Hur skulle du beskriva FEKens ekonomi när du fick ta över?

2b. Hur skulle du beskriva organisationen?

3. Vems initiativ var det att Feken behöver tvångförvaltas?

4. Du fick en ganska tungt last att dra om jag förstår rätt, har ekonomin vänts nu? Om man räknar på samma sätt som när Feken hade en underskott på 40 miljoner, vad ligger resultatet på idag?

5. Vilka har du fått hjälp av i denna uppgift?

6. Har uppgiften varit någon annan än att fixa till ekonomin?

7. Det är en ganska stor förändringsprocess som har ägt rum på Feken, och den har genomförts av akademiker, så därför undrar jag, också som grund för min teoristudie, vilka teorier och modeller har använts?

8. Vem hade det yttersta ansvaret för förändringsprocessen?

9. Vilken följd tror du förlusten av ackrediteringen får för studenterna?

10. Tycker du att någon kan hållas ansvarig för förlusten?

11. Vilka var orsakerna till förändringen, vad jag kan förstå så måste det vara mer än bara ekonomin. Eller?

DEL 2

1. En del förändringsmotstånd måste man säga har du fått uppleva; vilka var orsakerna tror du?

1b. Några faktorer:

- Överraskning - Chefens goda idé!
- Tröghet – Vill inte, aristokrati
- Missförstånd – fel tid, plats
- Känslomässiga effekter
- Brist på tillit – historiken
- Rädsla att förlora – framtidens osäkerhet
- Personliga konflikter – hjälpare och hjälpta
- Dålig ”timing”, brist på takt – för många ändringar för snabbt.
- Hot mot status och säkerhet – titlar, lön
- Splittring av arbetsgrupper – okänslighet

1c. Vad har gjorts för att övervinna motståndet?

- Utbildning och kommunikation
- Deltagande och engagemang
- Underlättande och stöd
- Förhandling och överenskommelse
- Manipulation och samverkan
- Tvång

2. Vad var det för slags förändring?

- a. Enkel eller komplex?
- b. Liten eller stor?
- c. Framtiden säker eller osäker?
- d. Klara prioriteringar?
- e. Kan den undersökas isolerad från dess kontext (organisationen).
- f. Kvantitativa eller kvalitativa indikatorer?
- g. Känd eller okänd tidsplan?
- h. Noga planerat?
- i. Vem hade kontrollen? Ledningen eller flera?
- j.

- k. Förutsägbarhet på en skala från 1-5 där 1 är mest förutsägsbar?

3. Vad skulle du kunna säga om konflikterna som har uppstått, allmänt?

4. Jämförelser mellan EQUIS analysen 02 och 05.

Rektor

1. Om vi börjar från början tidsmässigt, hur tyckte du ekonomin var på institutionen när du fick ta över?
2. Vem var det som påpekade för dig hur situationen var?
3. Var förändringen ditt val, dekanus eller någon annans? Hur fungerar beslutskedjan?
4. Tycker du att det genomföra förändringsprocessen har varit lyckad?
5. Vilket beslutsunderlag användes?
6. Vem var det som tolkade RR och BR, de är ju ganska svåra att tolka, vissa säger att t.o.m. Öhrlings slutsatser skulle vara andra än de blev.
7. Hur skulle du vilja beskriva organisationen på Feken innan prefektstyret infördes?
8. Jag har intervjuat en del personer på institutionen och de verkar vara mycket missnöjda med t.ex. vissa uttalanden i media, samt att du inte lämnat utrymme för deras åsikter. Hur ställer du dig till detta?
9. Varför valdes en nationalekonom till tvångsförvaltare? Tycker du att hans insyn i institutionens organisation var tillräcklig?
10. Vad tycker du om tillfället för själva förändringsprocessen, att EQUISen stod på spel mm? Tror du att en sådan ackreditering väger tungt för studenter? Institutionen?
11. Hur skulle du beskriva den gamla prefekten, Sikander Khan? Dekanus – Eskil Wadensjö?"
12. Tycker du att ekonomin är återställd idag?

Enkät

Enkät om förändringsprocessen och förlusten av EQUIS-ackrediteringen på Feken

EQUIS är en kvalitetsstämpel som tilldelas de lärosäten som uppnår vissa kvalitetskrav inom utbildning, forskning, lärosätets styrelse och ekonomi, uppdragsutbildning, internationalisering, näringslivskontakter mm. Vissa förmåner medföljer ackrediteringen. Feken har innehaft ackrediteringen 2002-2005. Av oklar anledning har en omfattande förändringsprocess initierats på Feken efter föregående rektors (Gustaf Lindencrona) pensionsavgång.

Namn (du kan välja att vara anonym eller använda initialer):

Jag läser termin: Med inriktning på

Använd gärna baksidan om du inte har plats!

12. Känner du till något om förändringsprocessen (tvångsförvaltning, omorganisation, neddragning av antalet kurser och föreläsningar utanför Kräftriket, ledningsbyte m.m.) som ägt rum på FEK:en?

.....
.....

13. Känner du till något om EQUIS-förlusten?

.....
.....

14. Har du upplevt några kvalitetsförändringar på Feken? (sedan 2004)

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen upp- fattning
Lokaler						
Kursutbud						
Föreläsnings- och utbildningskvalitet						
Lärare						

15. Hur har du upplevt händelserna på Feken? Diskussioner i korridorerna? Massmedia?

.....
.....

16. Hur tycker du att förändringsprocessen har skötts?

.....
.....

17. Vad tror du var orsaken till förändringen?

.....
.....

18. Hur har du som student upplevt att institutionen har varit ledd under Sikander Khans prefektskap(prefekt 1995-2004) och under Harry Flam (prefekt/tvångsförvaltare 2004-2006)?

.....
.....
.....
19. Tycker du att du har fått tillräcklig information om vad som skett på institutionen? Om förändringsprocessen på Feken, om förlusten av EQUIS, nedskärningar som berör dina studier, din utbildning och dess värde i stort och hur din framtid påverkas?

.....
.....
.....
20. Hur tror du att EQUIS-förlusten kommer att förändra dina möjligheter:

	Mkt sämre (1)	2	3	4	Mkt bättre (5)	Ingen upp- fattning
Utlandsstudier						
Forskningsmöjligheter						
Inhemsk arbetsmarknad (lön, status/profil, an- ställningsmöjligheter)						
Utländsk arbetsmark- nad (lön, status/profil, anställningsmöjligheter)						

21. Har du studerat på ett annat lärosäte tidigare eller kommer att byta lärosäte?
(var/när/varför) Kan du jämföra dina andra studiemöjligheter och erfarenheter med det
du nu har på Feken?

.....
.....
.....
Jag har funderat på att byta lärosäte Ja Nej Vet ej/har ej bestämt mig

Vad är orsaken till att du vill byta lärosäte

Vad är orsaken till att du vill fortsätta att
studera på Feken

22. Har du några övriga synpunkter eller kommentarer?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tack för ditt deltagande!

8.2 Bilaga 2 - Universitetsstyrelsen 2006

Ledamöter

Företrädare för verksamheten

Rector, professor Kåre Bremer
Prorektor, professor Lena Gerholm.
Professor Suzanne Wennberg
Professor Gudrun Dahl

Gruppsuppleanter:

Professor Stefan Nordlund
Professor Gunnar Svensson

Företrädare för allmänna intressen

Sten Heckscher, Kamrarrättspresident, ordförande
Olof Ehrenkrona, Verkställande direktör
Joe Frans, Riksdagsledamot
Ethel Forsberg, Generaldirektör
Inger Liliequist, Riksantikvarie
Staffan Salén, Verkställande direktör
Crister Skoglund, Filosofie doktor
Berit Svedberg, Museidirektör
Företrädare för de studerande
Lotta Karlsmark, kårordförande
Emily Rosenqvist, vice kårordförande
Josefin Grankvist, studeranderepresentant
Rio Cederlund, gruppuppleant för studentrepresentanter

Representanter för de anställda med närvaro- och yttranderätt:

ST: Forskningsingenjör Kjell Ehrnstén (ord.), forskningsingenjör Lisbeth Häggberg (suppl.)
SACOrådet: Universitetsadjunkt Mats Rubarth (ord.), universitetslektor Rolf Lind (suppl.)
SECO: Byråsekreterare Birgitta Carlén Larsson (ord.)

Huvudföredragande: Förvaltningschefen, universitetsdirektör Leif Lindfors

8.3 Bilaga 3 – Öhrlings rapport

Bilageförteckning

Dessa bilagor finns ej med i denna uppsats (egen anteckning).

- 1 Universitetets övergripande beslutsorganisation**
- 2 Företagsekonomiska institutionens ekonomi 1999-2004**
- 3 Långtidsplan 2005-2008 lämnad 8/1 -04**
- 4A Lokalhyra**
- 4B Lokalkostnader**
- 5 Utdrag ur protokoll MBL 12/98**
- 6 TOTAL - 25 miljoner BYGGPLANERINGEN + alla befintliga anläggningar enligt 15 års avskrivning (inkl Kräftriket)**
- 7 Promemoria, Företagsekonomiska institutionens avskrivningar, förvaltningschef Leif Lindfors, 2004-04-19**
- 8 Investeringar AT år 2000 – flytten till Kräftriket**
- 9 Utdrag ur ÅTGÄRDSPROGRAM, HFL 2004-10-15**

Bakgrund

Arbetsgivaren vid Stockholms universitet har gjort gällande att Företagsekonomiska institutionen (FEK) befinner sig i ekonomisk kris. Universitetets rektor tillsatte en ny prefekt under 2004 och Företagsekonomiska institutionen saknar sedan hösten 2004 en egen institutionsstyrelse. Den nytillsatte prefekten vid institutionen avser att genomföra ett åtgärdsprogram för att ta itu med den ekonomiska kris som anses råda vid institutionen. Enligt åtgärdsprogrammet kan institutionen komma att få ett ackumulerat underskott vid utgången av 2005 på 50,2 mkr. Andra beräkningar som tagits fram av personal vid institutionen pekar på att det istället handlar om ett överskott. Skillnaden beror bland annat på tolkningen av vilka överenskommelser och avtal som ingicks i samband med institutionens flytt till nya lokaler i Kräftriket.

Enligt en sammanställning i det framlagda åtgärdsprogrammet finns ett årligt besparingsbehov under de närmaste fem åren om 13,5 mkr/år. En stor del av denna besparing, totalt 9,4 mkr på årsbasis, berör lärare och T/A personal med en indragning av totalt 13 resp. 4 heltidstjänster.

Mot bakgrund av ovanstående har det från fackligt håll ansetts angeläget att en från institutionen och universitetet oberoende person analyserar institutionens ekonomiska situation och gör en bedömning huruvida vidtagna och planerade åtgärder står i rimlig proportion till institutionens ekonomiska ställning.

Uppdraget

Uppdragsgivare och uppdragsbeskrivning

På initiativ av personalorganisationerna vid Stockholms universitet, SACO-S, ST och SEKO har de fackliga organisationerna OFR, SACO-S och SEKO gett Öhrlings PricewaterhouseCoopers (ÖPwC) följande uppdrag:

- att översiktligt analysera resultatet för 2004 och de närmast föregående åren och därvid beakta och bedöma tillämpade redovisningsprinciper.
- att översiktligt analysera det budgeterade och prognostiserade resultatet för 2005 och då beakta och bedöma tillämpade redovisningsprinciper.
- att analysera institutionens utgående kapital per 2004-12-31 utifrån tillämpade redovisningsprinciper och i detta sammanhang särskilt också undersöka de överenskommelser som låg till grund för beslutet att flytta institutionens verksamhet till Kräftriket.

Genomförandet

Vårt arbete har bedrivits från mitten av januari och fram till mitten av februari 2005 och i allt väsentligt utförts av undertecknade, auktoriserade revisorn Bengt Doyle som projektansvarig, med biträde av revisor Maria Petersson, båda verksamma vid ÖPwC. I vårt arbete har vi tagit del av en hel del handlingar av olika slag, dessutom också fått information vid ett antal möten, och haft en omfattande mail- och telefonkontakt med ett stort antal medarbetare inom universitetet. Arbetet visade sig bli betydligt mer omfattande än vad vi ursprungligen förväntat oss. Förutom att vi haft avstämningskontakter med uppdragsgivarna har vi också haft möten och/eller andra kontakter med:

- Nuvarande och tidigare prefekt vid FEK
- Medarbetare på FEKs kansli

- Medarbetare på Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet
- Medarbetare inom den centrala universitetsförvaltningen (centrala universitetsförvaltningen, ekonomiavdelningen samt personalbyrån)
- Medarbetare på internrevisionen
- Medarbetare på byggplaneringen vid Stockholms universitet

Vi har fått ett positivt bemötande i de kontakter vi tagit och berörd personal har generellt sett varit hjälpsamma med att ta fram den information som vi begärt. Det finns anledning från vår sida att uttrycka ett tack för detta.

Reservation

Som nämnts ovan, så har vårt arbete bl a inneburit att ta del av en hel del handlingar men också muntlig information, för att sedan värdera och sammanställa detta. Den tidsperiod som vi på olika sätt berört i vår utredning, omfattar närmare 7-10 år; dvs alltsedan planerna på FEKs flytt till Kräftriket (ca 1996-1999) fram till 2004, och framåt. Det ska redan nu sägas att vi med hänsyn till vår förhållandevis begränsade tidsmässiga insats, självklart inte haft möjlighet att ta del av alla de handlingar eller hunnit göra alla de genomgångar etc som kan ha relevans i sammanhanget. Vår absoluta ambition i detta utredningsarbete har ändå varit att försöka fånga upp de mest väsentliga förhållanden, beräkningar och bedömningar i sammanhanget, för att vår utredning därigenom ska kunna vara underlag för en principiell syn på och värdering av de aktuella sakförhållandena, även om rapporten inte alltid t ex ger exakta svar i kronor.

Utgångspunkt och avgränsningar

Utgångspunkt – åtgärdsprogrammet

Utredningen har sin utgångspunkt i prefektens åtgärdsprogram från 2004-10-15. (Se bilaga 9). Enligt denna handling beror försämringen av institutionens ekonomi på flera faktorer såsom högre lokalkostnader efter flytten från A-huset till Kräftriket år 2000, högre avskrivningar till följd av investeringar i inventarier, ombyggnad i samband med flytten, förlust i uppdragsutbildning samt en ökning av personalen.

Under avsnitt 1 ovan har i korthet redogjorts för dels åtgärdsplanens bedömning av det ekonomiska läget dels det besparingskrav som detta ansetts innebära. I planen finns dessutom förslag på ytterligare åtgärder inom institutionen dels inom Grundutbildningen dels inom Forskningen och Forskarutbildningen. Beträffande uppdragsutbildningen föreslås att denna ska läggas i ett särskilt aktiebolag under SU Holding.

Vi har i allt väsentligt begränsat vår utredning till en analys och bedömning av det ekonomiska läget som det beskrivits i åtgärdsprogrammet. I inskränkt bemärkelse har vi därvid också fokuserat på om det utifrån denna beskrivning, är relevant med de föreslagna personalneddragningarna. Vi går således i stort sett inte alls in på frågan om huruvida de övriga åtgärder som föreslås, kan anses relevanta eller ej.

Avgränsningar

Uppdraget i sig innebär en kraftig avgränsning av de områden som ska behandlas. Detta har bl a inneburit:

- att vår genomgång *inte* är att jämställa med en regelrätt revision av FEKs räkenskaper och förvaltning
- att vi således i allt väsentligt accepterat den gjorda bokföringen som sådan, och i huvudsak endast gjort översiktliga och principiella analyser
- att vi således *inte* gått in och analyserat speciella kostnader inom FEK såsom rese- och representationskostnader o d
- att vi *inte* gått in och analyserat och/eller haft synpunkter på t ex kostnadsfördelningen m m mellan anslags- och uppdragsverksamheterna
- att vi *inte* gjort någon genomgång och bedömning av huruvida det skett någon överföring till/från FEK avseende anslagsmedel p g a genomförda överprestationer
- att vi *inte* gjort någon bedömning av den interna kontrollen inom institutionen
- att vi *inte* gjort någon genomgång av institutionens rutiner för personalplanering och -bemanning
- att vi *inte* tagit ställning till personfrågor i sammanhanget
- att vi *inte* gått in på en bedömning av den ekonomiska och verksamhetsmässiga ledningen och styrningen av institutionen och därvid t ex *inte* berört frågan om bolagiseringen av uppdragsutbildningen ej heller behovet liksom omfattningen av FEKs externa och/eller internationella kontakter

Eftersom vårt uppdrag i grunden handlar om en bedömning av FEKs ekonomi så har vi i vårt arbete ändå självklart kommit in på några av ovanstående verksamhets- administrativa ledningsfrågor m m. Vi har också översiktligt tagit del av en rapport från Ernst & Young, från maj 2004, som på uppdrag av internrevisionen utvärderat den interna kontrollen i FEKs ekonomiadministrativa processer. Enligt vår bedömning har denna utvärdering dock bara i vissa delar relevans för föreliggande utredning men pekade f ö på en del förbättringsmöjligheter beträffande några av FEKs rutiner och uppföljningssystem m m.

Vår utredning i relation till tidigare ÖPwC genomgång

På uppdrag av prefekten gjorde ÖPwC, genom aukt. rev Pål Wingren, i november 2004 en översiktlig genomgång av ovannämnda "åtgärdsprogram". Denna översiktliga genomgång rapporterades till professor Harry Flam i ett kort PM den 17 november 2004.

Då vi mot slutet december månad 2004 fick förfrågan om att göra föreliggande utredning, blev vi förstas medvetna om denna tidigare genomgång och bedömde då initialt att det inte alls var självklart att acceptera ett ytterligare uppdrag. Förhållandet togs upp med uppdragsgivarna liksom att kontakt togs kontakt med prefekten, professor Harry Flam. Professor Flam såg dock, liksom uppdragsgivarna, inga principiella problem med att vi skulle kunna acceptera uppdraget. Mot denna bakgrund hade inte heller revisor Wingren några invändningar. Professor Flam gav oss dessutom tillstånd att vid behov ta del av den dokumentation m m som tagits fram i samband

med den tidigare översiktliga genomgången. Denna inställning stämmer för överså väl överens med vad Flam framförde i sitt veckobrev den 25 november 2004, då han som en kommentar till läraren Sture Larssons analys av institutionens kapital- och hyreskostnader skrev att "Alla bidrag till att göra underlaget till de åtgärder som måste vidtas fullständigt och korrekt är välkomna".

Föreliggande utredning har genomförts av medarbetare som till ingen del varit involverade i den tidigare genomgången och som dessutom arbetar på helt olika avdelningar inom ÖPwC. Vi har, i samband med vår utredning, inte heller haft några som helst avstämningskontakter med de medarbetare från ÖPwC som var engagerade i det tidigare uppdraget. Trots att vi således gavs möjlighet att ta del av dokumentation o d från den tidigare genomgången, har vi dessutom frivilligt avstått från detta, även om vi självklart tagit del av själva promemorian. Mot bakgrund av ovanstående menar vi därför att vårt arbete kunnat genomföras på ett oberoende och självständigt sätt utifrån uppdragsbeskrivningen.

Sammanfattning

Universitetsledningen vid Stockholms universitet vidtog under 2004 några drastiska åtgärder avseende Företagsekonomiska institutionen (FEK) och dess ledning. Detta utifrån presenterade (prognostiserade) resultatsiffror som visade på ett befarat ackumulerat kapitalunderskott för FEK vid utgången av 2005 om 50,2 msek.

De övergripande frågeställningar som denna utredning direkt och/eller indirekt handlar om gäller i korthet:

- Var det någon finansiell kris för FEK – egentligen?
- Är åtgärdsprogrammet relevant utifrån den ekonomiska verkligheten?

Fokus i vår utredning har inriktat sig på den första av ovanstående båda frågeställningar, men tangerar därigenom indirekt också den andra frågeställningen. Åtgärdsprogrammet handlar om förslag som har att göra med allt ifrån neddragningar av personal och omläggning av kursutbud m m till den framtida omfattningen och organisationen av uppdragsverksamheten Att bedöma dessa senare områden ligger utanför vårt uppdrag. Vi tar därför t ex inte heller ställning till huruvida det kan finnas vissa förslag i åtgärdsprogrammet som kan vara både förnuftiga och rimliga att genomföra – oavsett den bakomliggande ekonomiska verkligheten.

Vår utredning av "FEKs finansiella kris" har främst inriktat sig på att granska det redovisade kapitalunderskottet per 2004-12-31. Vår genomgång därvid har i huvudsak inriktat sig på att granska de ekonomiska överenskommelser som låg till grund för beslutet att FEK år 2000 skulle flytta till de då nyrenoverade lokalerna i Kräftriket. I detta sammanhang har vi inriktat oss på att granska

- Överenskommelser om lokalkostnadernas storlek inför FEKs flytt till Kräftriket
- Överenskommelser om vilka avskrivningsprinciper som skulle tillämpas för FEKs lokalinvesteringar o d i Kräftriket
- Mot bakgrund av att det i åtgärdsprogrammet också angavs att det förelåg en oredovisad "timskuld" till personalen vid FEK har också detta granskats

Flytten till och investeringarna i Kräftriket innebar ett stort ekonomiskt engagemang för i synnerhet FEK men också för universitetet som helhet. Under vår utredning har vi förvånats över att det inte verkar ha upprättats klarare och tydligare överenskommelser och dokument inom

universitetet, beträffande vilka ekonomiska ramar och villkor som skulle gälla för FEK efter flytten till de nya lokalerna. Detta borde enligt vår mening ha skett i direkt anslutning till beslutet om själva flytten. Som en följd av denna oklarhet, har vårt arbete till stor del fått handla om att utifrån mängder av olika protokoll, PM och andra handlingar men också samtal och intervjuer försöka utröna vad som egentligen initialt kunde ha överenskommits mellan FEK och förvaltningen vad gäller flytten till Kräftriket. Därefter har vi gjort en sammanvägd bedömning av denna information för att på detta sätt försöka bilda oss en uppfattning om vad som förmodligen hade överenskommits.

Vi har självklart haft som mål i vår utredning att försöka komma fram till en så korrekt beskrivning och bedömning som möjligt och som således ska överensstämma med de faktiska förhållandena. Mot bakgrund av ovanstående arbetssätt kan vi dock inte utesluta att det kan finnas ytterligare aspekter och kommentarer som borde ha lyfts fram i vår utredning, för att därigenom ge en än mer komplett bild. Vi har för själva gjort en hel del begränsningar i vår rapport för att främst ta upp de, som vi bedömer, mest väsentliga frågeställningarna.

Som framkommer av vår utredning så är vår bedömning att det officiellt redovisade resultatet samt kapitalunderskottet för FEK inte visar hela sanningen. Detta tar således inte hänsyn till de överenskommelser mellan FEK och förvaltningen som vi menar, högst sannolikt, bör anses ha blivit träffade i samband med FEKs flytt till Kräftriket. Det handlar dels om en begränsning av den totala hyreskostnaden för lokalkostnaderna i Kräftriket men också om vilka avskrivningsprinciper som skulle tillämpas på de investeringarna som gjordes i Kräftriket. Vi har också kunnat konstatera att den "personalskuld" om 14 msek, som påverkat FEKs kapitalunderskott i "åtgärdsprogrammet" och som inte redovisats i vare sig FEKs (eller universitetets) bokslut, tycks ha varit oförändrad under åtminstone de senaste fem åren. Denna "skuld" kan således inte tas till inräkning för att FEK har dragit på sig ökade (och oredovisade) kostnader under de senaste åren. Denna skuld bör, enligt vår bedömning, för övrigt bara beräknas till max ca 9 msek (per ingången av höstterminen 2004) och det är sannolikt att bara en mindre del av detta belopp de facto kommer att regleras genom faktiskt utbetalda ersättningar då huvuddelen av timmarna, så vitt vi förstått, successivt kan regleras genom planerad undertid framöver.

En "justerad" kapitalbehållning för FEK utan hänsyn taget till inverkan av overtimmarna kan enligt vår bedömning grovt sammanfattas enligt nedan:

	mkr	Hänvisn.
Kapitalunderskott per 2005-12-31 enligt åtgärdsprogrammet	- 50,2	Bil. 9
./.. avgår prognostiserat resultat 2005 (- 8,5)	+ 8,5	"
Saldo: Beräknat kapitalunderskott 2004-12-31	- 41,7	
./.. i detta saldo ingår – ej bokförd – "personalskuld" (-14,0)	+ 14,0	"
Åtgärdsprogrammets beräknade kapitalunderskott 2004-12-31	- 27,7	"
Kapitalunderskott enligt redovisningen per 2004-12-31	- 29,5	Bil. 2
<i>Justeringar enligt föreliggande utredning:</i>		
LOKALKOSTNADER – För högt kostnadsuttag (4,9 – 22,0 msek)	ca + 20,0	4.2.2.5
AVSKRIVNINGAR – Ej fullt ut beaktad överenskommen avskr.plan	ca + 14,6	4.2.3.5
"ÖVERTIMMAR" – Bedömda kommande utbetalningar/kostnader	?	4.2.4.3
Justerat kapitalöverskott 2004-12-31 – mht utredningens bedömning	ca + 5,1	

Beloppen i ovanstående uppställning utgör i vissa delar grova uppskattningar. För närmare bedömning av "justeringsposterna" så hänvisar vi till rapportens analyser och genomgångar. Sammanfattningsvis tycker vi oss ändå kunna konstatera att

- Vi har *inte* funnit någon egentlig grund i att tala om en "allvarlig finansiell kris" för FEK vid Stockholms universitet.

- Enligt vår bedömning så har flera av de överenskommelser som gjordes i samband med FEKs flytt till Kräftriket *inte* fullt ut beaktats av förvaltningen, vid analysen av FEKs ekonomiska resultat och ställning.
- Mot denna bakgrund ifrågasätter vi således starkt det ekonomiska underlag som utgjort bakgrunden till det i oktober 2004 framlagda åtgärdsprogrammet avseende FEK.
- Oavsett ovanstående, så vill vi ändå inte avvisa att det ändå eventuellt skulle kunna finnas skäl till vissa av de åtgärder som aviserats i åtgärdsprogrammet. Detta tar vi inte ställning till i vår utredning. Vi har dock svårt att finna att ett akut ekonomiskt krisläge inom FEK skulle kunna anges som huvudmotiv till de föreslagna förändringarna.

Enligt vår bedömning har ledningen inom FEK under i varje fall de senaste 6-7 åren visat prov på att man varit väl införstådda med den övergripande ekonomiska situationen för FEK och man har också på olika sätt försökt att agera och parera kostnadsutvecklingen m m. Brister i den interna kommunikationen mellan FEK och förvaltningen liksom otydlighet beträffande överenskommelser och det gällande ekonomiska ramverket, förefaller ha skapat den situation som nu uppstått.

Även om bilder haltar, så skulle man ändå kunna försöka sammanfatta situationen i en idrottstävling där spelarna på planen lever i tron på och agerar utifrån att taktiken och spelets regler ser ut på ett visst sätt – enligt vad man menar att man hade kommit överens om med lagledningen då spelet började. Man tycker sig ha bra flyt i spelet och känner sig trygg med sin ledning. Lagledningen, vid sidan om planen, anser dock att det är en helt annan regelbok och taktik som gäller för tävlingen. Mitt i matchen går därför lagledningen in och begär time-out och byter då ut lagkaptenen m fl i laget. Detta eftersom man menar att dessa har huvudansvaret för att ha laget nu har spelat bort den jättestora ledning som man hade när spelet började. Lagledningen pekar på sina resultatnoteringar och förklarar att laget nu ligger så stort under i tävlingen att det kommer att krävas stora förändringar i laguppställning m m för att klara av att vända matchen. Lagkaptenen och spelare står däremot frustrerade bredvid och flera säger att de inte förstår någonting

Analys

Inledning

I följande avsnitt har vi sammanställt och sammanfattat resultatet från vår genomgång. Av anledningar som redovisas i det följande, så har vårt huvudsakliga fokus gällt en analys av institutionens egna kapital per 2004-12-31 och en undersökning av de förhållanden, kalkyler och överenskommelser m m som låg till grund för beslutet att flytta institutionen till Kräftriket. Detta redovisas under avsnitt 4.2 nedan.

Inledningsvis dock lite bakgrundsfakta m m.

<i>Några</i>	<i>tidpunkter</i>	<i>och</i>	<i>händelser</i>	<i>i</i>	<i>sammanhanget</i>
Ca 1995/96 och framåt	1995/96	Planer, diskussioner och förhandlingar angående bl a FEKs eventuella flytt till Kräftriket			
1996 - 98	1996 - 98	Personalen på FEK genomför två omröstningar om en ev flytt eller ej. Den förstnämnda, 29/5-96, resulterade i 44 mot 36 röster <i>för</i> en flytt. Den senare, 18/12-97, resulterade i 81-27 <i>för</i> en flytt. Institutionsstyrelsen tillstyrker den 19/3-98 en flytt; efter en egen omröstning (14-2) dock			

	under förutsättning av att bl a vissa ekonomiska villkor uppfylldes
1998-04-06	MBL sammanträdde 12/98 då bl a flytten till Kräftriket tas upp
2000-05-27	15-årigt hyresavtal tecknas mellan Sth Universitet och Akademiska Hus AB. FEK flyttar senare under året till Kräftriket
2004-02	Stockholms universitet får ny rektor (och ny prorektor 2004-07)
2004-02	FEKs bokslut för 2003 blir klart – med ett underskott om 17,2 mkr
2004-04-19	Univ.dir. Leif Lindfors upprättar skrivelse om hur överenskommelsen angående FEKs förlängda avskrivningar ska tolkas
2004-05-24	Dekanus och kanslichefen på fakultetskansliet skriver brev till rektor med förslag om byte av FEKs ledning
2004-05-26	Beslutas att tidigare prefekten ska avgå (per 08-01)
2004-08-01	Nye prefekten tillträder
2004-10-15	Åtgärdsprogrammet presenteras
2004-11-23	Artikel i DN om FEKs ”finansiella kris”

Kort om universitetets organisation och ekonomi

*Organisationen*¹³⁰

Stockholms universitet är rent juridisk en statlig myndighet – dvs formellt sett en del av staten. Universitetets övergripande beslutsorganisation framgår av bilaga 1.

Fakultetskansliet (för samhällsvetenskapliga fakulteten i detta fall) är rent ansvarsmässigt en delegerad del av den centrala universitetsförvaltningen. Man arbetar i nära kontakt med fakultetens institutioner och utgör länken mellan dessa och universitetets beslutande organ och förvaltningen i övrigt. En viktig funktion är att utgöra stöd till institutionerna bl a beträffande ekonomiska frågor.

Stockholms universitet har ca 80 **institutioner** varav 22 tillhör den samhällsvetenskapliga fakulteten. Företagsekonomiska institutionen, med sina ca 4 000 aktiva studenter, är universitetets största och en av de största utbildningsinstitutionerna i norra Europa. Institutionsstyrelsen är en form av ledningsgrupp mellan prefekt (chefen på institutionen) och fakulteten.

Även om det kan förefalla självklart, så är det ändå viktigt att hålla i minnet att ovannämnda enheter är delar av samma myndighet (Stockholms universitet) och således inga självständiga juridiska personer med självständig rättskapacitet.

Ekonomi

Stockholms universitet upprättar årligen en årsredovisning vilken bl a innehåller en ekonomisk redovisning. I denna finns bl a balans- och resultaträkningar för universitet som helhet.

Vid investeringar inom universitetet gäller att sådana i princip ska finansieras genom lån i Riksgäldskontoret. Investeringarna blir sedan kostnadsbokförda (periodiserade) hos t ex institutionerna genom avskrivningar. Under avsnittet redovisningsprinciper och noter i årsredovisningen re-

¹³⁰ Uppgifterna om universitetets organisation i allt väsentligt hämtade från Stockholms universitets hemsida www.su.se. Se också Bilaga 1.

dovisas bl a universitetet tillämpade avskrivningsprinciper, utifrån vilka sedan bokföringen görs i ekonomisystemet "Raindance". Följande avskrivningstider tillämpas (ur Årsredovisningen 2003):

3 år *Datorer*

5 år *Kontorsmaskiner, inredningsinventarier, elektriska apparater, bilar m m*

10 år *Byggnadsinventarier, skepp och förbättringsutgift för annans fastighet*

Det ekonomiska ansvaret inom universitetet är starkt delegerat till institutionerna. Institutionernas redovisar dock inga egna balansräkningar utan redovisar endast resultaträkningar samt "årets kapitalförändring", vars ackumulerade belopp sedan följer med respektive institution över åren.

Några inledande reflektioner

Så vitt vi uppfattat, så har den interna diskussionen om FEKs ekonomi på olika sätt varit en mer eller mindre het fråga inom förvaltningen under åtminstone de senaste 2-3 åren. Som framgår av FEKs ekonomiska sammanställning 1999-2004¹³¹ så har institutionens officiella redovisning visat på förhållandevis stora årliga underskott under åren 2000-2004. Institutionen hade dock ett stort "sparat eget kapital" från 1999 och det var först i och med det stora redovisade underskottet år 2003 (-17,2 mkr) som det uppstod ett förhållandevis stort ackumulerat negativt kapital för institutionen (- 19,9 mkr).

Mot bakgrund av enbart ovan redovisade officiella bokslutssiffror måste det ses som högst rimligt att högsta ansvariga för universitetets ekonomi reagerar och vidtar åtgärder. Beträffande FEK så gjordes detta också under 2004 i och med att det tillsattes en ny prefekt och att FEKs institutionsstyrelse upplöstes samt genom det åtgärdsprogram som togs fram.

Frågan är dock om dessa redovisade officiella siffror visade hela sanningen och om fattade beslut liksom genomförda åtgärder således byggde på ett relevant beslutsunderlag. Det är denna frågeställning som vi ska belysa ytterligare i det följande.

Översiktligt om bokslutet 2004 och prognosen för 2005

Som framgår ovan så gällde vårt uppdrag dels en analys av institutionens egna kapital 2004-12-31, dels en översiktlig analys av resultatet för 2004 och prognosen för 2005.

Av olika anledningar har vi dock inte, för utredningens grundläggande syfte, funnit det särskilt fruktbart att ägna särskilt mycket tid åt att analysera vare sig resultatet 2004 eller prognosen för 2005. För att vi skulle kunna göra något sådant inom ramen för vårt uppdrag, hade krävts att det funnits någon intern (av institutionen upprättad) analys av 2004 års resultat, liksom att 2005 års prognos funnits framme. Så var inte fallet, vilket vi fick klart för oss vid ett möte med Professor Harry Flam¹³². Några korta och mycket översiktliga reflektioner kan dock göras:

Bokslutet 2004

Som framgår av bilaga 2, redovisar FEK ett "officiellt" resultat om -9,6 mkr för 2004. Detta ligger mycket nära den prognos som lades fram av den nytillträdde prefekten i åtgärdsplanen i oktober (- 8,5 mkr).

¹³¹ Bilaga 2 Företagsekonomiska institutionens ekonomi 1999-2004.

¹³² Möte med prefekten H Flam 2005-02-09 samt i mailinfo från H Flam 2005-02-14.

Den reviderade budgeten för 2004 visade på ett underskott om -1,5 mkr och det förefaller åtminstone vid en mycket övergripande analys som att minskningen av uppdragsintäkterna (bu: 28,0 mkr mot utfall 20,5 mkr) förklarar en stor del av det ökade underskottet. (Vid samtal med oss har fö den nytillträdde prefekten sagt sig inte ha så särskilt stor tilltro till budgeten som sådan för 2004¹³³. Vi har ingen uppfattning om denna minskning av uppdragsintäkter kan ha påverkats av den förändring som gjordes inom institutionsledningen under våren/försommaren. Det kan ju inte anses som helt osannolikt att en ledningsförändring kan ha skapat ett visst vacuum och en tillfällig oklarhet i ledning och beslutsfattande inom institutionen, vilket kan ha påverkat åtminstone delar av uppdragsverksamheten på ett negativt sätt. Å andra sidan blev utfallet av uppdragsintäkterna för 2004 exakt lika stort som för 2003 medan intäkten för 2002 var 11,5 mkr högre. Minskningen av uppdragsintäkterna för 2003 jämfört med 2002 har dock förklarats av bl a SARS-epidemin, vilket ska ha medfört en väsentlig reduktion av den internationella verksamheten under året

Det kan också vara av intresse att peka på att personalkostnaderna har minskat något mellan 2003 (74,5 mkr) och 2004 (71,2 mkr). Under perioden 1999/2000 och fram till 2004 har därigenom de totala personalkostnaderna ökat med totalt 7,8 mkr eller totalt 12,3 %. Ökningen motsvarar en ökning om drygt 2 % per år, vilket till huvuddelen förmodligen skulle kunna förklaras av avtalsmässiga löneökningar under samma period. Nu kan man självklart inte dra alltför säkra slutsatser av detta slag av mycket övergripande analyser. Siffrorna förefaller dock nästan helt sakna korrelation med uppgifter i åtgärdsprogrammet där ökningen av lärartjänsterna, omräknat till heltider, uppges vara 27 % under samma period. Denna uppgivna ökning av antalet tjänster förefaller i vart fall inte ha resulterat i ökade personalkostnader. De neddragningar av personal som aviserats i åtgärdsprogrammet hade, så vitt vi uppfattat, per årsskiftet dessutom endast genomförts i begränsad omfattning och kan inte ha påverkat de redovisade personalkostnaderna för 2004 mer än mycket marginellt. Personalkostnaden bör å andra sidan också ha ökat något fr o m hösten 2004 genom den förstärkning av administrativ personal som skett inom FEK, som en konsekvens av tvångsförvaltningen.

Budget och/eller prognos för 2005

Som framgår ovan, så fanns ingen budget för 2005 framtagen då vi genomförde vår utredning och institutionen arbetar enligt uppgift f n, och med hög prioritet, med att ta fram en sådan. Prefekten har inte ansett det vara meningsfullt att upprätta någon budget förrän bokslutet för 2004 blev klart, vilket det blev i början av februari 2005¹³⁴. Denna försening känns i och för sig otillfredsställande men kan självklart ha sin rimliga förklaring och bakgrund i den genomförda ledningsförändringen och arbetet med åtgärdsprogrammet och andra sammanhängande genomgångar m m.

I åtgärdsprogrammet (okt 2004) uppskattades ett underskott om 7,8 mkr för 2005. Prefekten har senare meddelat att ”resultatet för 2005 kommer att bli väsentligt bättre än väntat och att det ska vara möjligt att nå det planerade överskottet i slutet av 2005.”¹³⁵

I en långtidsprognos som upprättades i januari 2004 av den tidigare prefekten, prognostiserades årliga överskott från 2005 och framåt¹³⁶. Uppdragsintäkterna i denna prognos ligger dock på storleksordningen 34 mkr (2005) med kommande årliga uppräknings om 3 mkr/år. Mot bakgrund av utfallet för 2004, förefaller åtminstone dessa siffror som optimistiska. Det bör trots detta ändå noteras att FEK i ovannämnda prognos räknade med att de tidigare underskotten för FEK, skul-

¹³³ Möte med prefekten H Flam 2005-02-09.

¹³⁴ Årsbokslut per 2004-12-31 erhöles gm mail från Kaisa Vähä/FEK 2005-02-03.

¹³⁵ Enligt prefektens (H Flams) veckobrev 2005-02-03.

¹³⁶ Bilaga 3. Långtidsplan 2005-2008 lämnad 8/1-04.

le komma att vändas i överskott från just år 2005. Mot bakgrund av att denna prognos bygger på en fortsatt ökning av uppdragsintäkterna (och detta från en initialt hög nivå), så kan det idag ändå finnas anledning att sätta ett frågetecken för realismen i denna långtidsprognos åtminstone beträffande denna del. Prognosen ligger dessutom nu mer än ett år tillbaka i tiden och som prognos betraktat har den i dagsläget nog hur som helst spelat ut sin roll.

Som framgår, så är ovanstående genomgång mycket fragmentarisk och övergripande. Mot bakgrund av redan genomförda liksom aviserade förändringar inom institutionen, är det självklart en absolut förutsättning för en mer meningsfull ”analys” att det också finns någon framtagen budget att ta ställning till. Och i dagsläget är detta således inte fallet.

Sammanfattningsvis kan det i varje fall konstateras att prefekten aviserat att det i varje fall mot slutet av 2005 finns förhoppningar om ett överskott för FEK. Man får då utgå från att denna förhoppning bygger på att aviserade förändringar inom institutionen kommer att genomföras.

Något kort om uppdragsverksamheten

I vårt uppdrag har inte uttryckligen ingått att analysera och bedöma det ekonomiska resultatet av den uppdragsutbildning som bedrivits och bedrivs vid FEK. Denna verksamhet har dock varit av väsentlig omfattning och som vi uppfattat saken, så var en utveckling av denna verksamhet också något som sågs som en positiv möjlighet för FEK i samband med flytten till Kräftriket.

I den analys av det ekonomiska läget, som gjordes i åtgärdsprogrammet (okt 2004), angavs bl a att ”underskotten i uppdragsutbildningen 1999-2003 uppgår till sammanlagt 13,3 mkr. Täckningsgraden har dock varit mycket lägre än grundutbildningens, varför det verkliga underskottet har varit betydligt högre.....Uppdragsutbildningen har inte uppfyllt kravet från statsmakterna om full kostnadstäckning”¹³⁷.

Vi har således inte gjort någon närmare utredning eller bedömning av t ex ovanstående resultatsiffra, vilket bl a då krävt att vi på ett betydligt djupare sätt skulle ha gått in och analyserat redovisningen som sådan och t ex hur kostnadsfördelningar gjorts. Som påtalats ovan, föreligger dessutom inte heller någon analys från institutionen över FEKs resultat 2004.

Huruvida FEK över huvud taget ska bedriva en mer eller mindre omfattande uppdragsverksamhet är i grunden en mycket viktig strategisk fråga för institutionen och i slutändan universitetsledningen. Grundläggande vid ett sådant ställningstagande är förstås då bl a hur efterfrågad FEK och dess medarbetare är och kan vara på en ”konkurrensutsatt” svensk och internationell uppdragsmarknad, liksom hur framgångsrikt institutionsledningen m fl förmår att ta vara på detta.

Analys av institutionens egna kapital per 2004-12-31

Inledning och lite bakgrund

Enligt ”åtgärdsprogrammet” har FEKs försämrade ekonomi sin huvudsakliga förklaring i

- högre hyreskostnader efter flytten från A-huset till Kräftriken år 2000
- högre avskrivningar till följd av investeringar i inventarier, ombyggnader m m i samband med flytten
- förluster i uppdragsutbildningen

¹³⁷ Ur åtgärdsprogrammet 2004-10-15.

- en ökning av personalen

Utifrån vår genomgång och analys instämmer vi i att dessa komponenter förefaller vara av avgörande betydelse, dock med en reservation vad beträffar påverkan pga utökningen av personalen. Vi går inte heller närmare in på frågan om uppdragsutbildningens negativa påverkan på resultatet, mer än vad som redan mycket översiktligt kommenterats under avsnitt 4.1.4.3 ovan.

Beträffande frågan om ”ökningen av personalen” har också detta kortfattat kommenterats ovan (avsnitt 4.1.4.1). Av presenterade resultatsiffror för FEK har den ökning av antal lärare som angetts i åtgärdsprogrammet, synbarligen således inte resulterat i ökade totala personalkostnader. Även om vi inte analyserat dessa siffror och samband närmare, så förefaller det i varje fall mycket tveksamt hävda att en ökning av personalen varit av stor betydelse för FEKs försämrade ekonomi.

I åtgärdsprogrammet tas också lärarnas inestående övertid med som en (oredovisad) kostnad/skuld, som i sin tur, enligt åtgärdsprogrammet, skulle öka FEKs kapitalunderskott med 14 mkr. Denna fråga jämte lokal- och avskrivningskostnaderna kommenteras därför ytterligare nedan.

Lokalkostnader

Bakgrund till flytten m m¹³⁸

Så vitt vi uppfattat, så kom frågan om en eventuell flytt av FEK upp inom universitetet någon gång i mitten av -90 talet, då lokalerna inom Kräftriken skulle bli disponibla från att tidigare inhytt en annan verksamhet. Universitetsledningen hade, så vitt vi uppfattat saken, ett klart intresse av att ta över dessa lokaler och området, för att därigenom trygga ett framtida expansionsbehov för universitetet.

FEK som då fanns vid ”blå husen”, var trångbodda och för att möta deras lokalbehov, hade det vid ungefär samma tidpunkt förts fram idéer om en eventuell utbyggnad inom universitetsområdet. När så Kräftriket kom upp som ett alternativ, fanns således ett klart intresse från universitetsförvaltningen om att kunna ta lokalerna i anspråk. Som vi har uppfattat så fanns det också från stora delar av personalen inom FEK ett stort intresse av en flytt till nya och uppfräschade lokaler. Vi har dock uppfattat att det också fanns en stor del av personalen som var mycket tveksam eller rent ut negativ till en flytt till det lite ”avsidet” Kräftriket. Detta visar inte minst de omröstningar i frågan, som genomfördes bland personalen. Detta eftersom man såg stora fördelar av att s a ha sin verksamhet mitt i det stora universitetscampuset. Andra inom FEK såg å andra sidan fördelar av att komma samman till ett eget område för att därigenom tydligare kunna profilera men också expandera verksamheten.

Det har också tydligt framkommit att det från institutionen och dess personal, redan från början fanns en stor oro för de ökade kostnader för institutionen, som en flytt skulle komma att medföra. Detta bl a eftersom lokalerna fick totalrenoveras för omkring 150-180 mkr (av Akademiska Hus – av vilka universitetet hyr) innan inflyttningen; kostnader som skulle läggas på den kommande hyran. Till detta ska läggas att diverse lokal- och IT-investeringar o d skulle behöva göras för omkring 30 mkr. Institutionen skulle dessutom få betala hela hyreskostnaden – på årsbasis –

¹³⁸ Avsnittet utgör en sammanfattning av saken utifrån samtal med förv.dir. Leif Lindfors, fd prefekten Sikanter Kahn samt olika lärare vid FEK. Beskrivningen styrks enligt vår uppfattning också av ett antal handlingar som vi tagit del av från samma tidpunkt.

för Kräftriket, dvs även för undervisningslokaler och biutrymmen, vilket inte är fallet för institutioner som har sin verksamhet i "blå husen". Där hyrs t ex föreläsningssalar/timme. Slutligen skulle institutionen i praktiken också få stå för en stor del av kostnaden för den "studentservice" som normalt inte drabbar institutionerna utan ingår i den normala "hyran".

Institutionsledningen räknade dock med stora donationer till institutionen men också med att lokalerna skulle kunna hyras ut externt i stor utsträckning, vilket skulle ge ett visst bidrag till de ökade hyreskostnaderna. Institutionen erhöll också utrustning och bidrag för ett antal miljoner från olika företag m m i samband med flytten. Den externa uthyrningen har däremot inte visat sig ge några avgörande intäkter.

Sammanfattningsvis så kan vi således inte stödja en beskrivning om att det skulle ha varit FEK som mer eller mindre entydigt drev på för att få flytta till Kräftriket. Flytten var snarare av gemensamt intresse från både universitetsledningen och majoriteten inom FEK¹³⁹. Detta eftersom vi funnit att stora delar av personalen föreföll tveksam eller negativ till en flytt och att det också togs en del beslut inom institutionen samt vidtogs åtgärder för att försöka se till att kostnadsökningarna p g a flytten inte i allt för stor utsträckning skulle komma att påverka ekonomin och verksamheten som sådan. Detta senare behandlas vidare i det följande.

Något om hyreskostnaden m m

Företagsekonomiska institutionens lokalhyror regleras av det hyresavtal som upprättades mellan universitetsförvaltningen och Akademiska Hus inför flytten till Kräftriket. I detta avtal framgår ursprungliga rikthyror per hus. Rikthyrorna omräknades sedan till hyror med hänsyn till slutkostnaden. Programändringar skulle medföra uppräknig av rikthyror, men enligt Byggnadsplaneringen betalades 7,8 mkr av programändringarna kontant av institutionen¹⁴⁰, vilket medförde att uppräknig av rikthyror kunde minimeras. Så vitt vi förstått, så möjliggjordes detta genom donationer och utrustning m m från olika företag, vilka erhöles i samband med flytten. Enligt Byggnadsplaneringen medförde sådana kontantbetalningar att hyran blev ca 625 kkr lägre på årsbasis än vad den annars skulle ha blivit¹⁴¹.

Kostnaden för lokalhyror omräknas sedan per år med hänsyn taget till konsumentprisindex. FEK, liksom så vitt vi uppfattat också övriga institutioner inom universitetet, påförs därefter ett internt hyrespålägg om 8-10 %. Detta pålägg avser att täcka centrala kostnader för ej uthyrda lokaler, byggnadsrelaterade kostnader, förvaltningens "riskkostnad" p g a de kortare uppsägningstider som institutionerna har gentemot universitetet i jämförelse med förvaltningens grundhyresavtal osv. Ett sådant pålägg (ca 1,5 mkr/år) slår dock för FEKs vidkommande hårt på en redan hög hyra för institutionen.

Institutionens totala lokalkostnader har ökat från ca 10 till 20 mkr efter flytten till Kräftriket¹⁴². (Dock bör man även i detta hänseende även beakta debiteringar avseende interna intäkter av lokaler som redovisas på intäktssidan, vilket för exempel 2004 uppgår till 1,3 mkr.) Av bilaga framgår dock att själva lokalhyran under åren 2001-2004 förefaller ha legat på i storleksordningen ca 14-15 mkr¹⁴³. Resterande belopp upp till ca 18-20 mkr/år, utgöres således av olika slag av lokalomkostnader.

¹³⁹ En sådan sammanfattande beskrivning uppfattade vi också från univ.dir Leif Lindfors vid vårt möte 2005-02-11.

¹⁴⁰ Enheten för Byggnadsplanering Stockholms universitet, Olle Olsson & Donald Lavery, 2005-01-21.

¹⁴¹ Enligt information 2005-02-18 från Donald Lavery vid enheten för byggnadsplanering.

¹⁴² Bilaga 2 Företagsekonomiska institutionens ekonomi 1999-2004.

¹⁴³ Bilaga 4A vilken utgår från den rena lokalhyran samt 4B viken utgår från totala redovisade lokalkostnader.

Interna diskussioner och överenskommelser angående hyres- och lokalkostnaderna

Hyreskostnadens storlek var av stor vikt vid institutionsstyrelsens beslut om att tillstyrka en flytt till Kräftriket. Av protokoll från december -97¹⁴⁴, framkommer således att styrelsen uttalar sig beredda att flytta till Kräftriken förutsatt att ett antal villkor uppfylldes. Ett av villkoren var att årshyran inklusive förvaltningsavgift mm inte skulle överstiga 10 % av institutionens totala omslutning (vilket uppgavs vara den hyresnivå som rådde vid Södra Husen).

Redan dessförinnan, hade dåvarande prefekten i ett brev till Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden tagit upp frågan om den kommande höga årshyran vid Kräftriket och därvid hävdade att institutionen skulle ha möjlighet att betala upp till 10 mkr/år att jämföra mot en då förväntad årskostnad om 15 mkr/år. Det framfördes då att resterande 5 mkr borde kunna finansieras på något sätt i samband med universitetsförvaltningens förhandlingar med Akademiska Hus samt Riksgälden (för finansieringen). I denna skrivelse hemställde prefekten dessutom att fakulteten skulle bistå med årskostnaden, 4 mkr, för biblioteket i Kräftriket¹⁴⁵.

I ett fax till dåvarande rektor för Stockholms universitet, Gustaf Lindencrona, framfördes likaså synpunkter och förväntningar från prefekten bl a om ett maxtak avseende hyreskostnaderna vid en flytt¹⁴⁶.

Även efter att flytten genomförts har frågan om lokalkostnaderna aktualiserats från institutionshåll vid flera tillfällen. Nedan redovisas från en del av dessa handlingar o d, men vi har noterat att frågan tagits upp i ett flertal ytterligare dokument under åren:

- I kommentar till bokslutet för 2000 påvisar prefekten att ”hyreskostnaden (inkl lokalvård och driftskostnader) för perioden 1/8 tom 31/12 var ca 3,8 mkr högre än hyreskostnaderna för budgetåret 1999 för samma period. Institutionen hade räknat med en hyresökning för denna period om ca 1 milj kr”¹⁴⁷.
- I bokslutskommentaren till fakultetsnämnden avseende 2001 års bokslut anges bl a att resultatet för året bl a ”kan förklaras med ökning av lokalkostnader mot föregående år på 5,4 mkr i jämförelse med kostnadsnivån i Södra Huset”¹⁴⁸.
- Den ökade hyreskostnaden har också tagits upp i senare handlingar. I anslutning till att budgeten för 2004 skulle revideras skrev således biträdande prefekten Anders Grönlund följande: ”I samband med flytten till Kräftriket har kostnaden för lokalerna ökat kraftigt. I Frescati var lokalkostnaden ca 10 mkr per år, medan dessa uppgick till 21 mkr för 2003. I samband med flytten utlovade SU att lokalkostnaderna i Kräftriket inte skulle överstiga 10 % av institutionens sammanlagda kostnader. Detta löfte har inte kunnat hållas av SU, vilket i så fall hade gett institutionen lägre lokalkostnader sammanlagt med 16,3 mkr enligt nedan fördelning:

-	4,4	mkr	för	2001
-	5,2	mkr	för	2002

¹⁴⁴ Ur utdrag ur protokoll fört vid institutionsstyrelsemöte den 18 december 1997; p 8.

¹⁴⁵ Brev från prefekten Sikander Kahn till Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden 1996-08-22.

¹⁴⁶ Fax till rektor Gustaf Lindencrona från Sikander Kahn 1997-08-19 ”Inför mötet onsdagen den 20 augusti kl 10.00”.

¹⁴⁷ Brev från Sikander Kahn till fakultetskansliets budgetsamordnare Marie Kalroth 2001-02-22.

¹⁴⁸ Brev till Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden - Marie Kalroth från Sikander Kahn den 14 feb 2002 ”Ekonomisk uppföljning av budgetåret 2001”.

- 6,7 mkr för 2003

Företagsekonomiska institutionen har därmed betalat en "överhyra" på 16,3 mkr för lokalerna vid Kräftriket"¹⁴⁹

- I ett PM till rektor Kåre Bremer i februari 2004 (dvs ganska snart efter dennes tillträddande) togs återigen bl a denna "överenskommelse" upp. Av detta PM, som upprättats av prefekterna vid FEK, framförs således bl a att... "inför Företagsekonomiska institutionens (FEK) flytt från Frescati till Kräftriket våren 2000 angavs följande förutsättningar, som i diskussioner också bekräftades av Stockholms universitet, nämligen att: - Flytten inte skulle medföra högre lokalkostnader än de som var i Frescati, dock högst 10 % av FEKs totala intäkter"¹⁵⁰.

Utifrån bl a ovanstående dokument är det vår uppfattning att i varje fall ansvariga inom FEK uppfattat att man fått ett löfte från universitetsförvaltningen i samband med flytten, om en begränsning av lokalkostnaderna vid Kräftriket till ca 10 % av omslutningen/kostnaderna. En överenskommelse som man därför menat rimligtvis borde beaktas då FEKs resultat analyserades.

Det ska dock sägas att vi *inte* tagit del av något dokument från universitetsförvaltningen till institutionen som uttryckligen accepterat detta synsätt. Om ett uttryckligt sådant (avvisande) beslut föreläggat, måste det då anses som synnerligen märkligt att ansvariga vid institutionen i så fall ändå under flera år och vid ett flertal tillfällen framhållit i ett motsatt synsätt, genom att i olika dokument m m under åren hävda att en sådan överenskommelse förelåg.

I detta sammanhang är det också viktigt framhålla omständigheten att institutionen rent juridiskt är en del av universitetet och således en del av samma "juridiska person" som förvaltningen/fakulteten. En ekonomisk reglering mellan institutionen och den centrala förvaltningen handlar således om interna föreskrifter och inte om ett regelrätt avtals- och "partsförhållande" där den ene parten vid en eventuell tvist t ex skulle kunna föra talan mot den andre. De (eventuella) överenskommelser som det här handlar om, måste istället således träffas utifrån interna delegationer och rutiner o.d. Rent generellt sett måste det därför anses som mycket viktigt att det finns både en tydlighet och öppenhet i kommunikationen mellan olika interna enheter inom universitetet, så att det inte uppstår de slag av tvetydigheter och oklarheter som verkar ha blivit fallet i denna fråga. Om den 10 %-iga överenskommelsen ö h inte någonsin varit aktuell, så borde enligt vår mening sådana framförda påståenden från institutionen, på ett kraftfullt och tydligt sätt tillbakavisats av förvaltningen/fakulteten. Och detta på ett tidigt stadium i "Kräftrikets historia". Så vitt vi uppfattat så har detta dock inte skett.

Överenskommelse angående "studentservice" och universitets "hyresbidrag"

Från universitetsförvaltningen liksom från den nye prefekten har det framförts¹⁵¹ att FEK av den centrala universitetsförvaltningen inte fått något löfte om 10 %-ig hyrestak utan istället erhållit ett "hyresbidrag" om 1 mkr/år i 5 år (t o m 2005). Att ett sådant bidrag utgått är fullt klart. Frågan är dock för vilket ändamål denna ersättning initialt överenskommit.

¹⁴⁹ PM "Reviderad budget 2004" upprättat av bitr prefekt Anders Grönlund 2004-02-09.

¹⁵⁰ "PM till Rektor Kåre Bremer" 2004-02-23 upprättat av prefekten Sikander Kahn jämte stf prefekt Carl Norrbon samt bitr prefekterna Anders Grönlund, Marianne Nilsson och Sten Söderman.

¹⁵¹ Framfört vid samtal med univ.dir Leif Lindfors 2005-02-11 samt professor Harry Flam den 2005-02-09.

Utifrån före prefektens synvinkel, förefaller det som att detta tidsbegränsade bidrag i första hand erhöles för att täcka FEK "omfattande studentservice". Denna frågeställning togs upp i ett PM från prefekten till samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden redan i augusti 1996¹⁵² där de årliga driftskostnaderna för biblioteket beräknades till 4 mkr/år och det då också framfördes att "ett av de viktigaste kraven som framkom vid institutionsstyrelsens möte var att biblioteket inte ska finansieras av institutionen utan att det ska finansieras centralt". I en PM till dekanus från december 2002, uppskattas FEKs kostnad för studentservice till 4,0 mkr. I dokumentet framförs således att "från det att vi flyttade till Kräftriket hösten 2000 har institutionen ett årligt underskott på 4 mkr som beror på kostnader för studentservice. Vi får ett bidrag från universitetet som täcker knappt hälften av vårt underskott. I detta bidrag ingår 1 mkr årligen som är tidsbegränsat till den 30 juni 2005"¹⁵³ (Kommentar: De övriga medel som erhålls utgörs av 800 kr/år, vilka närmare beskrivs nedan). Mot bakgrund av dessa kostnader/underskott tog prefekten också upp frågan om att institutionen av kostnadsskäl önskade säga upp vissa av lokalerna för "studentservicen".

I den ekonomiska uppföljning som fakultetsnämnden gjorde till bokslutet 2003, kommenterades institutionens höga lokalkostnader. I denna PM refereras till institutionens bokslutskommentarer m m där det framförts att kostnadsökningarna visat sig bli högre än man hade beräknat vid flytten till Kräftriket. Det pekas bl a på det ökade hyrespålägget liksom att man genom OH-fakturan (over-head) bidrar till att finansiera studentservice i Frescati, men att de egna studenterna behöver service i anslutning till institutionen. Institutionen hade innan flytten också räknat med större hyresintäkter jämfört med vad som blivit fallet. Av ovan nämnda PM framgår också att institutionen vid flytten till Kräftriket "räknat med att själv kunna bära sina kostnader (med bidrag från Universitetsstyrelsen om 1 mkr/år under 5 år)"....och att man i budgeten 2003 planerade nedskärningar dels genom uppsägning av lokaler dels genom viss minskad studentservice. I fakultetens PM påtalas dock att "det vore önskvärt att institutionen väntar med att göra indragningar av studentservicen (bl a uppsägning av vissa lokaler) i avvaktan på den kommande utredningen"¹⁵⁴. (Anm. OH pålägget från FEK till centrala förvaltningen har uppgått till ca 10-12 msek/år).

Frågan om just uppsägning av lokaler har därefter tagits upp vid ytterligare ett antal tillfällen. Vissa lokaler har senare också sagts upp (per september 2003 samt mars 2004), dock med effekt först från oktober 2004 samt april 2005. I samband med dessa uppsägningar lyfte prefekten fö frågan gentemot Byggplaneringen om att FEK därefter borde få lägre kommande avskrivningskostnader för Kräftriket, m h t de inventarier som fanns i de uppsagda lokalerna, men som s a s ingick i det avskrivningsbelopp som belastade institutionen. Byggplaneringen avvisade för sin del denna begäran. Samma fråga togs också upp i ett PM från prefekten till bl a förvaltningschefen (september 2003)¹⁵⁵. Så vitt vi förstått, har denna begäran dock inte medfört några reduktioner i de kostnader som institutionen debiteras för avskrivningar.

Utifrån en sammantagen bedömning av ovanstående, menar vi att en rimlig tolkning mycket väl kan vara att det erhållna och tidsbegränsade hyresbidraget om 1 mkr/år ursprungligen inte avsett att utgöra någon generell kompensation till FEK för de fördyrade kostnaderna genom flytten till Kräftriket, utan snarare i första hand avsett "studentservicen". Vi har i och för sig inte tagit del av någon uttrycklig överenskommelse e d om att bidraget avsett just studentservicen, men å andra sidan inte heller uttryckligen kunnat se att detta inte skulle vara fallet. (Detta även om 10 %-beloppet och 1 mkr-bidraget enligt MBL-protokollet från 1998, se 4.2.2.5 nedan, verkar setts sammantaget). Det förefaller också klart att det initialt fanns förhoppningar både hos institutio-

¹⁵² PM från 1996-08-22 "Angående en eventuell flyttning av företagsekonomiska institutionen.

¹⁵³ PM till dekanus Eskil Wadensjö den 9 dec 2002 från Sikander Kahn.

¹⁵⁴ Fakultetsnämndens (Marie Kahlroth) PM 2003-03-04 "Ekonomisk uppföljning av samhällsvetenskapliga fakulteten budgetåret 2002".

¹⁵⁵ PM från Sikander Kahn 2003-09-11 "Uppsägning av undervisningslokaler".

nen liksom hos förvaltningen att externa hyresintäkter skulle kunna täcka åtminstone stora delar av de ökade lokalkostnader som flytten skulle förorsaka.

Utifrån den tidigare redogörelsen förefaller det också mycket märkligt om institutionsstyrelsen skulle ha nöjt sig med en så pass begränsad kompensation för den förväntade lokalkostnadsfördyringen (totalt 5 mkr), när det i flera sammanhang framkommer att den befarade fördyringen genom flytten i stort sett beräknades uppgå till detta belopp – *per år*.

Förutom ovannämnda tidsbegränsade 1 mkr/år-bidrag har dessutom således också ett ”hyresbidrag” om 800 kkr/år utgått till FEK enligt en särskilt upprättad ”förbindelse”¹⁵⁶. Detta bidrag utgjorde en schablonberäknad avkastning från en donation (10 mkr) till universitetet och erhöles således från universitetets förvaltnings fondmedel. Beloppet belastade därvid inte universitetets resultaträkning och skulle enligt ”förbindelsen” utgå så länge som institutionen nyttjar lokalerna i hus 59:8 på särskilt sätt. Enligt uppgift är ansvaret för detta bidrag sedan några år tillbaka dock övertaget av universitetsförvaltningen¹⁵⁷.

Överenskommelsen med personalfacken – MBL förhandlingen 1998

Som framgår ovan, har vi inte sett det möjligt att definitivt ”bevisa” att olika slag av interna överenskommelser träffats eller inte träffats vad beträffar lokalkostnaden. Detta förmodligen främst beroende av att det inte förelegat något uttryckligt ”partsförhållande” mellan institutionen och förvaltningen/fakulteten vilket då normalt skulle ha inneburit tydliga ”regelrätta avtal” e d.

I ett MBL-protokoll från 1998 har denna flyttfråga dock berörts¹⁵⁸. Överenskommelser vid detta slag av lagstadgade förhandlingar måste följaktligen anses ha en betydligt större juridisk tyngd och betydelse jämfört med t ex mer eller mindre oklara interna överenskommelser.

Vid denna förhandling deltog från myndigheten/arbetsgivaren dåvarande arbetsrättsjuristen inom personalbyrån Åke Hjelm (ordf) samt Siw Hedin Olsson (sekr) dessutom totalt 7 personer från arbetstagarorganisationerna. Enligt protokollet var förhandlingen föranledd av att arbetstagarorganisationerna den 30 mars 1998 anmält tvisteförhandling för påstått brott mot MBL. Brottet ansågs bero av att arbetsgivaren inte påkallat lagstadgad förhandling i rätt skede, rörande FEKs flytt från Södra husen till Kräftriket.

Vid denna förhandling träffades bl a två överenskommelser som måste anses vara av stor betydelse i detta sammanhang. Enligt protokollet anges uttryckligen att arbetsgivaren instämde i vad som sagts i tidigare ”kravprotokoll” från institutionsstyrelsen, bl a att:

- 1 ”Årshyran för Företagsekonomiska institutionen får inte överstiga 10 % av institutionens totala omslutning. Beräknad hyreskostnad efter flytt till Kräftriket väntas uppgå till ca 13 mkr vilket uppnås genom 10 % på ca 120 mkr samt genom de bidrag om 1 mkr årligen under 5 år som universitetsstyrelsen beslutat om”. (p 1)
- 2 ”Arbetsgivaren meddelade vidare att ändrade kostnader för Företagsekonomiska institutionen....i samband med dess flytt till Kräftriket inte kommer att föranleda arbetsbrist” (p 7).

¹⁵⁶ ”Förbindelse” undertecknad av Leif Lindfors (och Sikander Kahn) 1999-09-07.

¹⁵⁷ Enligt uppgift från läraren Sture Larsson FEK 2005-02-18.

¹⁵⁸ Bilaga 5 Utdrag ur protokoll MBL 12/98 ”Förhandling enligt §§ 11, 12 m fl MBL.....” punkt 3.

Vid samtal med univ.dir Leif Lindfors liksom med pers.chef Bengt Sandberg¹⁵⁹, framfördes att Åke Hjelm knappast var behörig att ensam träffa förevarande överenskommelser. Lindfors sade sig f ö inte fått kännedom om det aktuella MBL-protokollet förrän våren 2004 och dessutom menade han att en sådan (10 %) hyresbegränsning var orimlig bl a med hänsyn till vad andra institutioner faktiskt betalar. Enligt Lindfors kan dessa ofta uppgå till uppåt 18 % av institutionernas totala kostnader. Sandberg var å sin sida inte på sin nuvarande befattning vid tidpunkten för MBL-förhandlingen.

Vi menar att det är märkligt att inte dessa överenskommelser, vilka gjorts i samband med en MBL-förhandling och som i detta fall dessutom var föranledd av en anmälan om brott mot MBL, inte verkar ha följts upp på ett bättre sätt inom förvaltningen och att förvaltningen vid ”felaktigheter” i MBL-överenskommelserna i sådant fall inte snarast försökt ”beivra” dessa. Dessutom måste denna protokollerade förhandlingsöverenskommelse också av andra skäl väga mycket tungt i den aktuella frågeställningen. Den talar i varje fall definitivt inte emot påståendet att institutionen begärt och sedan också fått någon slags löfte om en begränsning av de kommande lokalkostnaderna genom införandet av ett kostnadstak.

Avslutningsvis en något ”teknisk beskrivning” om hur detta kostnadstak i så fall kan beräknas. Som framgår av skrivningen i MBL 12/98 skulle taket rent ordagrant avse enbart ”hyreskostnaden” och ej totala lokalkostnader. Mot bakgrund av annan befintlig dokumentation finns ändå viss anledning anta att den bakomliggande meningen med överenskommelsen varit att begränsningen skulle avse de totala lokalkostnaderna. Vid en sådan utgångspunkt har vi ändå inte sett det möjligt att exakt kunna beräkna ett ”exakt överenskommet takbelopp” eftersom detta då bl a skulle kräva en närmare utredning av vilka lokal- och hyreskostnader som de facto kostnadsförts på FEK. Det föreligger dessutom, enligt vår uppfattning, en oklarhet i om ”takbeloppet” ska räknas på brutto- eller nettokostnader (eller intäkter) för institutionen. Enligt vår mening är det dock rimligt utgå från att FEK t o m 2004-12-31 belastats med för stora lokal/hyreskostnader på i storleksordningen mellan 4,9 mkr och ca 22,0 mkr¹⁶⁰. Skillnaden i belopp beroende av hur de formella skrivningarna i MBL-förhandlingen respektive övriga överenskommelser o d bör tolkas. (För en mer exakt bedömning skulle t ex lokalkostnadskontot i redovisningen behöva analyseras). Utifrån en sammantagen tolkning av föreliggande dokumentation är det vår bedömning att ”kostnadsfördyringen” bör anses ligga i den övre delen av ovanstående beloppsspann och att institutionsstyrelsens diskussioner och beslut i ärendet generellt sett bör ges en mycket stark tyngd.

Avskrivningar

Bakgrund

Den frågeställning som aktualiseras i detta fall handlar om vilka avskrivningsprinciper som ska vara tillämpliga för de olika anläggningstillgångar (maskiner och inventarier, inredning, installationer m m) som blev aktuella i samband med färdigställandet av de nya lokalerna vid Kräftriket. Kostnaden för dessa investeringar skulle belasta institutionen/hyresgästen genom kommande avskrivningar. Det handlade om investeringar på i storleksordningen 25-35 mkr. (Som framgår nedan, förekommer också olika uppgifter om beloppets storlek). Under avsnitt 4.1.2.2 har redogjorts för de avskrivningstider som tillämpas i universitetets officiella redovisning och således i ekonomisystemet ”Raindance”. Dessa avskrivningstider kan inte frångås i universitetets redovisning, även om de i vissa fall skulle kunna ifrågasättas t ex på grund av att de kanske inte anses överensstämma med inventariernas ”verkliga (ekonomiska) livslängd”. Institutionernas redovisning och bokslut ”drabbas” således av de avskrivningar som sker utifrån de officiella avskrivningstiderna.

¹⁵⁹ Samtal med Leif Lindfors 2005-02-11 samt med pers.chef Bengt Sandberg 2005-02-14.

¹⁶⁰ Bilaga 4A vilken visar en beräkning utifrån ”lokalhyresbegreppet” (som då resulterar i ca 4,9 mkr) samt bilaga 4B som visar motsvarande sak ur ett ”lokalkostnadsbegrepp” (som då resulterar i ca 22,0 mkr).

I samband med flytten till Kräftriket fördes en diskussion mellan institutionen och förvaltningen om att de officiella avskrivningstiderna skulle innebära för tunga avskrivningskostnader för FEK, särskilt under de första åren efter en flytt. En överenskommelse träffades därvid om att FEK:s "internt" i praktiken skulle få göra en "skuggbokföring" där andra och längre avskrivningstider skulle få tillämpas, vilka bättre ansågs stämma överens med investeringarnas verkliga livslängd. Detta skulle således dock inte kunna bokföras i den officiella redovisningen, utan rent praktiskt skulle istället hänsyn tas till dessa "för stora" avskrivningar, då FEK:s resultatsiffror analyserades. Dvs vissa underskott skulle accepteras i FEK:s bokslut på dessa "för stora" avskrivningskostnader. Till saken hör att detta förstås endast är en fråga om periodiseringar. Investeringarna som sådana kommer hur som helst förr eller senare att bli fullt ut avskrivna, oavsett tillämpade avskrivningstider. Frågan gäller således enbart över vilken period och med vilka belopp/år som dessa avskrivningar/investeringar ska fördelas ut.

Att ovanstående principiella resonemang förts och överenskommit är ostridigt. Oklarheten gäller istället:

- dels vilka avskrivningsperioder som istället ska tillämpas i "skuggbokföringen"
- dels (faktiskt också...!) på vilka investeringsbelopp som avskrivningarna/skuggbokföringen ska beräknas.

Vi har i vår utredning tagit del av en omfattande dokumentation avseende frågan om avskrivningstider och -belopp vilket vi redogör för nedan.

De olika ståndpunkterna

Institutionen (med detta avses i det följande den tidigare ledningen), liksom det lokala facket som analyserat frågan, har hävdats att resultatet fram till 2004-12-31, belastats med ca 15,6 mkr för höga avskrivningar i den officiella redovisningen, jämfört med om de överenskomna principerna följts¹⁶¹. De totala avskrivningarna för perioden 2000-2004 uppgår enligt redovisningen till totalt 29,8 mkr, medan de enligt institutionen således borde ha uppgått till enbart 14,2 mkr.

Så vitt vi kunnat utröna, så bygger institutionens avskrivningsplan på ett investeringsunderlag som *ursprungligen* erhöles från Byggnadsplanering vid Stockholms universitet och där avskrivningstider för i första hand lokalinredningar och installationer o d angetts¹⁶². Detta investeringsunderlag kompletterades/uppdaterades därefter av institutionen med bl a belopp för FEK:s ingående bokförda investeringar, liksom beträffande de omfattande IT-investeringar som gjordes. (IT-investeringar låg f ö utanför Byggnadsplaneringens ansvarsområde varför de inte haft information om sådant och således inte kunde ha med dessa i sitt ursprungliga underlag). Tillämpade avskrivningstider är enligt denna handling 3, 5, 7, 10 och 15 år beroende på typ av investering. Institutionen har således gjort bedömningen att dessa förändrade avskrivningstider bättre avspeglar investeringarnas ekonomiska livslängd, jämfört med universitetets officiella, vilket i sig ej behöver vara orimligt.

Som framförts ovan, har förvaltningen/fakulteten således inte ifrågasatt att andra avskrivningstider skulle få tillämpas av FEK. Enligt förvaltningens beräkningar skulle dessa förändrade avskrivningar dock endast ha resulterat ett "accepterat underskott" per 2004-12-31 om 6,4 mkr¹⁶³.

¹⁶¹ Se bl a analys av institutionens kapital- och hyreskostnader, PM av Sture Larsson, 2004-11-24.

¹⁶² Bilaga 6 TOTAL 25 miljoner BYGGPLANERING + alla befintliga anläggningar enligt 15 års avskrivning (inkl Kräftriket), Enheten för byggnadsplanering SU, 2001-01-22.

¹⁶³ Bilaga 7 Promemoria, Företagsekonomiska institutionens avskrivningar, förvaltningschef Leif Lindfors, 2004-04-19.

Detta således att jämföra med institutionens beräkningar om ett "accepterat underskott" om 15,6 msek vid samma tidpunkt, en skillnad om 9,2 mkr.

Något om skillnader i angivna totala investeringsbelopp m m

Som framgår av bilaga 8 skiljer det drygt 10 mkr i anskaffningsvärden mellan de belopp som institutionen respektive förvaltningschefen använt i sina beräkningar. Den mest väsentliga beloppsskillnaden handlar om FEKs investeringar i datorer under år 2000, vilka enligt uppgift uppgick till ca 8,5 mkr¹⁶⁴. Som framgår av bilagan har dessa investeringar dock ej beaktats i förvaltningschefens handling. Förvaltningschefens bedömning i ovannämnda PM, förefaller dessutom vara att datorutrustning ej omfattas av överenskommelsen om längre avskrivningstid än 3 år. (Enligt våra beräkningar medför denna avvikelse 1,4 mkr i "överavskrivning")

Vidare har FEK inräknat förbättringsutgifter av fastighet samt viss inredning, vilka ej har beaktats i förvaltningschefens promemoria om accepterat ackumulerat underskott¹⁶⁵. Denna avvikelse om ca 0,5 mkr är dock ett oväsentligt belopp i detta sammanhang. Dessutom ingår i FEKs sammanställning, så vitt vi uppfattat, också restvärdet av de investeringar som "överfördes" till Kräftriket, totalt ca 2,0 mkr, ett belopp som även detta innebär en oväsentlig resultatpåverkan i sammanhanget.

Förvaltningschefens beräkningar enligt PM:et gäller dessutom förlängda avskrivningstider från 10 år till 15 år samt från 5 år till 8 år. Accepterad avskrivningstid på 8 år för inredning är så vitt vi kan förstå, ett nytt grepp genom denna PM och verkar har ej förekommit i tidigare handlingar.

Vi ställer oss även frågandes till att en "tolkning" av avskrivningsreglerna utkom så sent som fyra år efter flytten till Kräftriket. Detta borde rimligtvis ha diskuterats och överenskommits betydligt tidigare och i samband med att investeringarna gjordes. Rimligtvis förefaller det vara så att en överenskommelse om förlängda avskrivningstider var av väsentlig betydelse för institutionen redan då beslutet om flytten togs.

Något om hur avskrivningsproblematiken hanterats över åren

Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet gör årliga uppföljningar av institutionernas ekonomiska ställning och begär att få in kommentarer från institutionerna över deras resultat och resultatavvikelser. Vi har tagit del av ett stort antal dokument gällande kommentarer som FEK lämnat till fakultetskansliet avseende institutionens resultat under de senaste åren¹⁶⁶. Institutionen har vid upprepade tillfällen hänvisat till "sin" ovannämnda uppställning över längre avskrivningstider och har vid dessa ekonomiska uppföljningar även bifogat denna avskrivningsplan. Onekligen förefaller det vara så att fakultetskansliet måste ha varit medveten om denna avskrivningsplan och därigenom också indirekt accepterat denna¹⁶⁷. Institutionens beräkningar borde också senast 2003 ha varit väl kända av förvaltningschefen Leif Lindfors senast under hösten 2003 bl a eftersom fd prefekten Sikander Kahn samt f d bitr. prefekten Anders Grönlund vid ett möte med Lindfors (samt

¹⁶⁴ Bilaga 8 Investeringar AT år 2000 – flytten till Kräftriket.

¹⁶⁵ Bilaga 8 Investeringar AT år 2000 – flytten till Kräftriket.

¹⁶⁶ Text kommentarer bokslut verksamhetsåret 2000, 2001-02-22, Doss. 19, Dnr 45/01, till Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet, Marie Kalroth.

¹⁶⁷ Begäran om institutionens budget år 2003, Dnr Su 113-0329-03 från Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet, Marie Kahlroth 2003-02-17.

kanslichefen Annika Åkerblom från fakultetskansliet) 2003-10-16, bl a ska ha redogjort för den avskrivningsplan som FEK menade var gällande¹⁶⁸.

Mot bakgrund av ovanstående har det därför förvånat oss att förvaltningschefen Leif Lindfors först i mitten av april 2004, i en särskild PM, ger en annan beskrivning av hur frågan om längre avskrivningstider ska tolkas. Denna redogörelse skiljer sig i vissa delar kraftigt från de belopp m m som institutionen dittills menat ha gällt då den ger slutsatsen att accepterat ackumulerat underskott 2004-12-31 ska få uppgå till endast ca 6,4 mkr¹⁶⁹, alltså 9,2 mkr lägre än vad som framkommer av institutionens sammanställning.

Sammanfattningsvis

Utifrån ovan gjorda genomgång menar vi att det finns mycket starka skäl som talar för att åtminstone en ”tyst” överenskommelse förelegat om förlängda avskrivningstider m m för investeringar i Kräftriket. Och att denna rimligtvis bör överensstämma med de uppgifter som FEK hävdar. Enligt detta underlag borde således ett ackumulerat underskott vid utgången av 2004 ha accepterats med uppmot ca 15,6 mkr för dessa överavskrivningar istället för de 6,4 mkr som görs gällande från förvaltningen. ”Överavskrivningsbeloppet” bör dock beräknas till ett något lägre belopp än 15,6 mkr eftersom denna beräkning inte tar hänsyn till gjorda investeringar under perioden 2000-2004, vars avskrivningar förstås ska belasta FEKs resultaträkning på normalt sätt. Det är dock rimligt anta att det gjordes förhållandevis få nyinvesteringar under denna period och att avskrivningarna på sådana därför bör vara förhållande små - gissningsvis totalt kanske max 1,0 mkr.

I detta sammanhang kan det avslutningsvis också vara värt att åter lyfta fram den notering som gjorts under avsnitt 4.2.2.4 beträffande avskrivningskostnader för investeringar som gjorts i lokaler som nu lämnats eller kommer att lämnas av FEK. För sådana lokaler ”drabbas” således FEKs resultaträkning också fortsättningsvis av avskrivningskostnader, trots att lokalerna inte längre nyttjas av FEK, eller kanske t o m nyttjas av andra institutioner. Det är förmodligen dock mycket svårt att exakt beräkna hur stora sådana framtida ”meravskrivningskostnader” kan komma att bli för FEK.

Övertimmar

Bakgrund

I åtgärdsprogrammets beräkning av det befarade underskottet i slutet av 2005 (-50,2 mkr) har en ”skuld” avseende inestående övertid för personal inräknats med 14 mkr. Detta ”skuldbelopp” har schablonberäknats utifrån en bedömd genomsnittlig lönenivå inklusive sociala avgifter *samt* enkel övertidsersättning på detta belopp. (Exklusive övertidsersättning skulle skulden uppgå till ca 9 mkr). Beräkningen utgick från 26 000 inestående övertimmar netto.

Ansaret för redovisning och hanteringen av inestående över (resp -under) timmar ligger på institutionerna. De centrala ekonomi- och/eller personalavdelningarna har så vitt vi förstått ingen löpande uppföljning av hur dessa timbankar utvecklas över tiden. Vi har också uppfattat att detta slag av övertimmar inte heller beaktas i universitetets officiella bokslutet.

¹⁶⁸ Ur Anders Grönlunds minnesanteckningar - Möte förvaltningschef Leif Lindfors, Annika Åkerblom Samhällsvetenskapliga fak. kansliet, prefekt Sikander Kahn, bitr prefekt Anders Grönlund, 2003-10-16.

¹⁶⁹ Bilaga 7 Promemoria, Företagsekonomiska institutionens avskrivningar, förvaltningschef Leif Lindfors, 2004-04-19.

Enligt statliga kollektivavtalet finns en regel om att max 150 timmars övertid får tas ut av en arbetstagare. Om detta tal måste överstigas i något enskilt fall kan en särskild överenskommelse träffas mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Några sådana lär enligt Personalbyrån ha träffats på FEK, men om det gäller samtliga som överskridit övertidstaket känner man inte till¹⁷⁰. Som vi uppfattat så sker normalt en reglering av lärarnas över/undertimmar över åren beroende på förläggning och inplanering av undervisning m m.

Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet gjorde under 2003 en kartläggning av bl a utbetalda övertidsersättningar vid FEK vilket rapporterades i ett PM 2003-05-07¹⁷¹. Av detta framkom att osedvanligt höga övertidsuttag hade utbetalats 1999-2002. Dessa stora utbetalningar kunde enligt kartläggningen delvis förklaras av en löneskuld per bokslutet 1999 som uppgick till drygt 9 mkr. Denna löneskuld var inte heller bokförd, trots att fakulteten, enligt ovannämnda PM, framfört att så borde skett. Vi har dock noterat att prefekten Sikander Kahn i en kommentar till 1999 års bokslut förklarat att av de 31 mkr i dåvarande kapitalbehållning för FEK, så avsåg 9 mkr tidskuld för lärarnas övertidstimmar¹⁷². Prefekten påtalade också att det varit svårt att få fram riktiga uppgifter om denna tidskuld p g a problem med nyinförda rutiner och datasystem.

Kort från vår genomgång avseende över/undertimmar

Vi har vid vår genomgång tagit del av underlag som styrker att de beräknade 26 000 övertimmar (netto) förefaller korrekta. Den nye prefekten har också engagerat en medarbetare inom kansliet som fått i uppgift att bl a gå igenom inregistrerade uppgifter i denna timbank. Så vitt vi kan bedöma, så förefaller detta vara en både rimlig och motiverad åtgärd.

Personalens totala över- och undertimmar under de senaste åren ser ut på följande sätt. Siffrorna visar nettobeloppen vid ingången av höstterminen för respektive år:¹⁷³

<u>HT 2000</u>	<u>HT 2001</u>	<u>HT 2002</u>	<u>Ht 2003</u>	<u>Ht 2004</u>
23 961 tim	24 567 tim	26 862 tim	25 638 tim	26 682 tim

Av ovanstående framgår således klart att timbanken (netto) har hållit sig tämligen konstant under åtminstone de senaste fem åren. Den "skuld" om 26 000 timmar som redovisas för 2004 är således inte någonting som upparbetats under detta år, eller ens under de senaste åren. Det värde som denna "skuld" representerar (9 eller 14 mkr, beroende på om övertidsersättning medräknas) per 2004, kan således inte tas till intäkt för att FEKs resultat försämrats med detta belopp under de senaste åren. Timbanken motsvarar ca 15 årsarbetstider, vilket förefaller vara ganska så mycket. Vi har dock ingen uppfattning om huruvida detta saldo/skuld är uppseendeväckande utifrån en jämförelse med andra institutioner inom universitetet.

Sammanfattande kommentarer

Vi har funnit det styrkt att timbanken för FEKs personal uppgår till 26 000 timmar vilket motsvarar ett värde om ca 9 mkr. Att beakta en tidskuld då man gör en analys av FEKs ekonomiska ställning förefaller rimligt. Däremot är det tveksamt att i detta sammanhang också räkna med en övertidsersättning på hela eller ens väsentliga delar av beloppet. Detta eftersom en sådan ersättning förmodligen endast undantagsvis kommer att utbetalas.

¹⁷⁰ Enligt PM från personalavdelningen 2005-02-02.

¹⁷¹ Kartläggning övertidsersättningar vid Företagsekonomiska Institutionen, 1999- mars 2003.

¹⁷² Kommentarer till brev 00-03-19 – Bokslut verksamhetsåret 1999.

¹⁷³ Enligt uppgifter i mail från Kicki Wennersten/FEK 2005-02-09 samt 2005-02-15.

Prefekten Harry Flam meddelade i februari 2005 sin avsikt att tiderna i timbanken ska kvittas mot planerade undertider för personalen fr.o.m. våren 2005. Omfattningen av en sådan möjlig reduktion har i något sammanhang uppskattats till omkring ca 4 000 timmar per år och detta således utan att några faktiska utbetalningar i pengar kommer att ske.

Utifrån ovanstående redogörelse leder det enligt vår uppfattning också helt fel att ta saldot på denna timbank, omräknat till kronor, till intäkt för FEKs resultatförsämring under de senaste åren. Detta eftersom timsaldot de facto varit näst intill oförändrad under åtminstone de senaste fem åren.

21 februari, 2005

Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Bengt Doyle
Auktoriserad revisor

Maria Petersson
Revisor

Karta över Stockholms universitet. I rutan B3 återfinns Södra husen där nationalekonomin har sina lokaler i hus A. Feken i rutorna DE-12, där hus 2,3 och 15 är huvudbyggnaderna och hus 8 är studentföreningens hus, Smedjan.



8.5 Bilaga 5 – Konsten att förlora kvaliteten

KONSTEN ATT FÖRLORA KVALITETEN – ELLER EN SANN BERÄTTELSE OM HUR SVENSKA FÖRETAGSEKONOMER FÖRLORAR MARK OCH SKANDALISERAS AV SINA EGNA LEDARE

Sverige – hur länge tål vi att vara sämst i klassen?

”Vår forskning och högre utbildning behöver nya spelregler, nya former och nya sätt att finansiera sin verksamhet”, skrev rektorn Bo Sundqvist och prorektorn Lena Magnusson från Uppsala universitet i Svenska Dagbladet den 13 oktober 2005. Jag instämmer i deras beskrivning av farhågorna om att vi snart är sämst i klassen – inte bara i Norden utan i hela Europa. I de flesta länder satsar man på högre utbildning och forskning som ett led i nationella kunskapsstrategier. Så här skriver Sundqvist och Magnusson:

”Man satsar på universitetens självstyrande och oberoende. Man ger dem möjligheter till ny finansiering. Man visar en större tilltro till universitetens ledningar och ger dem större friheter. Detta kommer att ge resultat.”

I Sverige saknas politisk kompetens att leda och att utveckla forskningsorganisationer och universitet. Akademierna har blivit en arena för byråkraters och politikernas maktspel. Maktdisciplinering av enstaka institutioner är viktigare för dessa aktörer än att skapa förutsättningar för den konkurrenskraft som Sundqvist och Marcusson efterfrågar i sin artikel.

Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet är det senaste sorgliga exemplet på ett sådant okänsligt maktspel. Ett spel vars pris blev alltför högt, och som bl.a. resulterade i förlusten av kvalitetscertifikatet, EQUIS. Detta innebär en degradering av flera tusen studenters betyg och dessas värde på arbetsmarknaden.

En framgång som slutade i en skandal

Företagsekonomiska institutionen, eller School of Business, är landets största företagsekonomiska institution med sina över 4 000 studenter, 100 lärare/forskare/ administratörer och över 17 000 alumner. Verksamheten har under en tioårsperiod från år 1993 till 2003 vuxit från 60 mnkr till 150 mnkr i omsättning. Tillväxten förklaras med en stark framtidstro hos personalen och en vision om att utveckla institutionen till en internationell akademi med topplacering i Europa. År 2002 fick också institutionen den vältjänta kvalitetsackrediteringen, EQUIS.

Ledningens rädsla och kulturkrockar försvårar utvecklingen av en framgångsrik akademi

Framgångsberättelsen skulle ha kunnat fortsätta om universitets- och fakultetsledningen, styrelsen och den centrala administrationen hade klarat av att utveckla sin kontrollerande förvaltarkultur till en kultur som ger stöd till en institution som behöver kraft till kunskaps- och organisationsutveckling.

Så skedde inte på Stockholms universitet. Företagsekonomiska institutionens verksamhet – retligt nog för makthavarna och nästan helt oberoende av den statliga finansieringen – växte och drabbades av obalans i ekonomin. I detta läge hade man varit behjälpt av stöd och krishantering. Det som skedde ledde i stället till en skandal som stoppade frihets- och utvecklingsplanerna. Ledningen var – och är fortfarande – för osäker och för oprofessionell för att kunna stödja och engagera en kunskapsorganisation i dess svåra utvecklingsprocess. I stället satsade ledningen på ökad kontroll, smutskastning av personalen och deras ämne i pressen, maktdisciplinering och syndabocksjakt. Företagsekonomen fick av rektorn veta att de var inkompetenta att sköta sin egen ekono-

mi. Den tidigare prefekten, som hade starkt stöd av dåvarande rektorn och universitetsstyrelsen, sparkades. Institutionen sattes under tvångsförvaltning. Som prefekt tillsattes en person utan ledaregenskaper som med illa dold avsmak betraktade dessa företagsamma akademiker och lät förstå att utvecklingen inte längre stod på agendan.

Konflikter och dåligt ledarskap har alltid ett pris

Tvångsförvaltningens första år ledde direkt till att institutionen förlorade i stort sett all sin uppdragsverksamhet, 40 mnkr. Extern utbildning är mycket känslig för profilsador. Rektorns oövertänkta uttalanden i pressen och smutskastningen av auktoriserade revisorers granskningar av verksamheten, bidrog till att de externa ledarskapsutbildningarna kraftigt minskade. Vem vill utbilda sig i en organisation vars ledning inte respekterar ämnet och dess företrädare? Paradoxen är märklig, man bekänner med läpparna vikten av den tredje uppgiften och internationaliseringen, men effektivt snöper alla projekt så fort man känner sig osäker på hur de ska hanteras.

Brist på motivation är lätt att åstadkomma med okunnig ledning

Den största skadan – och också den som är svårast att reparera på lång sikt – är att institutionens personal drabbats av motivationsbrist. Unga lovande forskare, de som kan bygga en akademiskt kreativ miljö, söker jobb på andra lärosäten. Innovativa inriktningar får stryka på foten när enväldiga tvångsförvaltare utan ämneskompetens eller kärlek till ämnets forskning påtvingar sin byråkratiska ordning. När tidigare långvariga samarbeten negligeras blir investeringar i internationella kontakter avskrivna som kortsiktiga förluster. Ämnet företagsekonomi och den tradition som betecknar ett högklassigt lärosäte behandlas respektlöst när universitet sköts som sekunda studie-fabrik.

Kvalitetscertifikatet som till stor del erövrades med entusiasm och visioner förnyades inte och det ärofulla EQUIS-märket är nu borta. Tusentals studenter och deras betyg degraderades på grund av felaktig ledning och en svag styrelse på Stockholms universitet. Förvaltningars oförmåga att i kollegial anda återuppbygga ett förtroende efter en kris stoppar utvecklingen av framgångsrika akademiska institutioner.

Tillbaka till 1960-talets företagsekonomi

Det som blir kvar av ämnet företagsekonomi kan karaktäriseras med ämnesprofiler hämtade från 1960-talets slut då fortfarande nationalekonomiska paradigm dominerade ämnet. Den tredje arbetsuppgiften – näringslivskontakter – som universitetet har, och i synnerhet ett ämne som företagsekonomi, är de facto bortprioriterad av universitetsledningen. I festtal nämner man ordet näringslivs-kontakter, men i konkret handling ekar talen tomt. Ledningens förmåga att enbart leda sådant som är på plats, som är gripbart, konkret och enkelt mätbart, prioriteras. Snart sitter både forskare och lärare – och snart också studenter – på skolbänken under ordningsvaktens pekpinnar och hårda närvaro- och tankekontroll.

Vi riskerar att hamna i periferin med kontrollbyråkrater

Att forskning i ämnet företagsekonomi, liksom i alla andra ämnen, kräver frihet, tillit och respekt för studenter, forskare, lärare och administratörer, har kontrollbyråkrater ännu inte förstått. Har vi tid att vänta på ökad förståelse eller hinner verkligheten ikapp oss? Vill vi hamna i periferin bland alla andra borttappade förmågor? Det är dags att börja tänka om och att satsa på egen kraft och på självstyre av akademier.

Paula Liukkonen
Docent
Företagsekonomiska institutionen
Stockholms universitet

8.6 Bilaga 6 – Harry Flams åtgärdsprogram

ÅTGÄRDSPROGRAM

De förslag och överväganden som presenteras i detta åtgärdsprogram är närmast motiverade av institutionens dåliga ekonomi. Läget tvingar fram omprövningar och besvärliga åtgärder. Samtidigt skapar det en möjlighet till förbättringar av hela verksamheten som ändå är nödvändiga eller önskvärda.

Företagsekonomiska institutionen har emellertid ett dubbelt underskott. Det ena är det ekonomiska, det andra är ett forskningsunderskott. Utbildningen har en påfallande stor omfattning i förhållande till forskningen. Detta framgår tydligt t. ex. vid en jämförelse med andra undervisningsinstitutioner vid samhällsvetenskapliga fakulteten när det gäller externa medel till forskning i förhållande till totala intäkter, se tabell 1.

Forskningens kvantitet och kvalitet bestämmer en universitetsinstitutions ställning inom och utom universitetet, dess möjligheter att dra till sig goda lärare/forskare och studenter samt externa medel. Den är också av avgörande betydelse för utbildningen, eftersom ämneskompetens i hög grad beror på egen forskning.

Förutom obalanserna i ekonomin och mellan utbildning och forskning har det funnits brister i ledning och organisation. Bland annat kan man konstatera dålig ekonomisk styrning, ett lågt kostnadsmedvetande samt okunskap om och brott mot universitetets regler. Ämnesenheterna har fått stort utrymme för sina intressen, till förfång för helheten i grundutbildningen och i förlängningen för balansen mellan grundutbildningen och forskningen.

Åtgärdsprogrammet vägleds av fyra mål:

1. Ekonomi i balans budgetåret 2006
2. Bättre balans mellan forskning och utbildning
3. Organisation med helhetsansvar för respektive grundutbildning, forskning och forskarutbildning samt uppdragsutbildning.
4. Förnyad EQUIS-ackreditering.

Organisationen av uppdragsutbildningen behandlas inte i åtgärdsprogrammet. *Min avsikt är att uppdragsutbildningen ska läggas i ett särskilt aktiebolag under SU Holding.* Styrelsens sammansättning ska vara sådan att institutionen har full kontroll för uppdragsutbildningen. VD kommer att ha ett helhetsansvar för uppdragsutbildningen och får inom institutionen samma ställning som ordförandena för grundutbildningsnämnden och forsknings- och forskarutbildningsnämnden (se nedan).

DET EKONOMISKA LÄGET, BESPARINGSKRAVET OCH BESPARINGSPLANEN

Det ekonomiska läget

Försämringen av institutionens ekonomi sedan 1999 framgår av tabell 2. Den beror på flera faktorer, bl. a. högre hyra efter flytten från A-huset till Kräftriket år 2000, högre avskrivningar till följd av investeringar i inventarier, ombyggnader, m m i samband med flytten, förluster i uppdragsutbildningen samt en ökning av personalen.

Viktigt att notera är:

- Flytten medförde att hyran år 2000 höjdes från ca 10 mkr till ca 18 mkr på årsbasis.
- Avskrivningarna ökade från drygt 1 mkr till knappt 8 mkr. Avskrivningarna har sedan skett i relativt snabb takt enligt universitetets regler för olika typer av avskrivningsobjekt. År 2005 minskar de med ca 0,9 mkr och år 2006 med ytterligare ca 2,1 mkr, varefter de skulle ligga på samma nivå som 1999 om inga nyinvesteringar görs.
- Underskotten i uppdragsutbildningen 1999-2003 uppgår till sammanlagt 13,3 mkr. Täckningsgraden har dock varit mycket lägre än grundutbildningens, varför det verkliga underskottet har varit betydligt högre. Dessutom tycks kostnader för grundutbildningen ha lagts på grundutbildningen, åtminstone 2003, vilket gör att resultatet för grundutbildningen blivit missvisande. Uppdragsutbildningen har inte uppfyllt kravet från statsmakterna om full kostnadstäckning.
- Ökningarna av hyran och avskrivningarna kan inte tillsammans förklara underskottet år 2003 med ca 17 mkr.
- Under femårsperioden ökade antalet lärare räknat i heltider med 34 procent och T/A-personalen med 40 procent, se tabell 3. Räknat med hänsyn till tjänstledigheter för de tillsvidareanställda lärarna var ökningen av lärarpersonalen något mindre eller 27 procent.
- En stor uppgång av lärarpersonalen kan observeras efter det att evalveringstalet för lärare höjdes 2002 från 3 till 4, dvs. undervisningsskyldigheten i praktiken sänktes från 400 till 300 timmar (mera exakt från 396 till 298 timmar).
- Samtidigt som tillgänglig lärartid ökade med nästan 50 procent 2000-2003, minskade antalet antagna studenter med 27 procent, från 3 430 till 2 700.

Besparingskravet

Besparingskravet är betingat både av det ekonomiska underskottet och av forskningsunderskottet. Även utan ett driftunderskott och skuldammorteringar bör kostnaderna för bl. a. grundutbildningen skäras ned för att skapa mera resurser för forskning.

Det *ekonomiskt* betingade besparingskravet beror bl. a. på: 1) det ackumulerade underskottet vid den tidpunkt då besparingsåtgärderna fått full effekt, 2) amorteringstakten till fakulteten, och 3)

underskottets storlek vid den tidpunkt då inga större besparingsåtgärder enligt besparingsplanen vidtagits, dvs. underskottet under innevarande år.

Det ackumulerade underskottet i slutet av år 2005 beräknas uppgå till 43,4 mkr enligt följande kalkyl:

Akkumulerat underskott 2003	19,9
Prognosticerat underskott 2004 (baserad på utfall efter 9 månader och skattningar för sista kvartalet)	8,5
Uppskattat underskott 2005 (under antagandet att halva effekten på lönekostnaderna kommer 2005 p g a uppsägningstider m m , ökad fakultetsavgift med 0,9 mkr, otillräcklig kostnadskompensation, 1,2 mkr, under antagandet att fakultetsanslaget räknas upp med 2% medan alla andra intäkter och kostnader räknas upp med 3,5% samt planerad differens mellan besparingskrav och besparingsplan, se nedan)	7,8
Innestående övertid ca 26 000 timmar (beräknat på 32 000 kr/mån, lkp 53%, enkel övertid och utan hänsyn till övertidens årsfördelning samt ev. Bristande dokumentation före 2001)	14
Totalt mkr	50,2

Amorteringstakten på denna skuld antas vara 10 år, vilket ger en årlig amortering med 5 mkr. Underskottets nivå före besparingar är 8,5 mkr.

Summan av amorteringar och underskott om 13,5 mkr utgör det ekonomiska besparingskravet.

Besparingsplanen

Besparingsplanen antar att intäkterna är givna.

Kostnadsminskningar

Hyra (effekten på årsbasis av gjorda uppsägningar per 1 oktober och 1 april)	-2,5
Avskrivningar 2005	-0,9
Driftskostnader (av totalt ca 16 mkr)	-1,0

Lärare, 13 heltider à 589 000 (beräknat på 32 000 kr/mån och lkp 53%)	-7,7
Anställning, 1 heltid	+0,6
T/A-personal, 4 heltider à 422 000 (beräknat på 23 000 kr/mån och lkp 53%)	-1,7
Rese- och utbytesbudget	+1,5
Totalt mkr	-11,7

Besparingsplanen ger totala besparingar som understiger det ekonomiskt betingade besparingskravet med 1,8 mkr. Detta kan motiveras av att ett nytt fördelningssystem för hyror inom samhällsvetenskapliga fakulteten börjar verka 2006 och förväntas reducera hyran med 1,7 mkr. Beloppet är dock osäkert, eftersom det beror på lokalsituationen inom hela fakulteten och förändringar i denna, bl. a. omflyttningar.

Kommentar:: Minskade lönekostnader påverkar fakultetsavgiften fr o m 2007. Denna beräknas på summan av lönekostnaderna för de tre föregående åren minus ett och beror också på utvecklingen i stort inom fakulteten. Ingen hänsyn har tagits till denna effekt.

Kommentar: År 2006 sjunker avskrivningarna med ytterligare ca 2,1 mkr. Nya investeringsbehov antas neutralisera denna effekt.

GRUNDUTBILDNINGEN

Förutsättningar och motiv

Skälen till att göra förändringar i grundutbildningen är främst tre:

Det tvingande skälet är naturligtvis det ekonomiska läget.

Det andra skälet är att ekonomlinjens utformning ger en *alltför långtgående specialisering*, med alltför många kurser inom respektive inriktnings (specialiserings) ämnesområde och alltför många obligatoriska poäng inom specialiseringen. Att skära ned antalet kurser inom respektive fördjupning kan bidra till mindre specialisering och större bredd, vilket enligt min mening är önskvärt.

Antalet obligatoriska poäng inom respektive inriktning, inklusive uppsatser men exklusive 5-poängskursen Vetenskap och metod, är

Management och organisation 65
Redovisning 65
Ekonomistyrning 70
Finansiering 80
Marknadsföring 50 (?)
IBA 50

Inriktningarna är så utformade att studenterna dessutom tenderar att välja kurser inom respektive specialisering när de väljer valfria 5-poängskurser. *Det vanliga är därför att magisterexamen innehåller 75-90 poäng inom specialiseringen men bara 10 poäng vardera inom övriga områden av företagsekonomin. Dessutom innehåller examen relativt litet av andra discipliner än företagsekonomi.*

Den starka specialiseringen på såväl inriktningen som företagsekonomi som disciplin kan ifrågasättas av flera skäl:

- De flesta som gör karriär inom företag eller organisationer behöver kunskaper och metoder från samtliga områden inom företagsekonomin.
- Dominansen för företagsekonomi ger ett snävt perspektiv. Kunskaper och synsätt från andra discipliner kan vara väl så värdefulla i yrkeskarriären.
- Specialiseringarna tycks i allmänhet lägga alltför stor betoning på faktakunskaper och alltför liten på analytiska färdigheter – inte minst från andra discipliner – samt metodkunskaper, t. ex. i statistik.
- Universitetsstudier bör exponera studenterna för olika synsätt, ett öppet och kritiskt tänkande och vara bildande förutom utbildande. Detta sker i och för sig genom studierna i företagsekonomi, men den starka koncentrationen på företagsekonomi är ändå en nackdel i detta avseende.

Det tredje skälet är *Bolognamodellen*. Inom tre år införs treårig grundutbildning, tvåårig mellanutbildning och treårig forskarutbildning.

Detta innebär sannolikt att de första 60 poängen i företagsekonomi blir helt standardiserade (likasom de första 40 poängen redan är det). Enligt min mening bör den tredje terminen innehålla en ämnesintegrerande kurs samt ett uppsatsarbete.

Mellanutbildningen blir för de flesta en specialiserad yrkesutbildning och för några en förberedande forskarutbildning.

Bolognamodellen innebär därför att ekonomlinjen i sin nuvarande utformning kommer att upphöra till HT 2006 och senast till HT 2007.

Vilka förändringar i grundutbildningen som måste göras i grundutbildningen kan inte avgöras förrän i vår, då regeringen har aviserat riktlinjer och förutsättningar för övergången till Bolognamodellen.

Sänkning av evalveringstalet för att kompensera bortfallet av undervisningstid

Bortfallet av undervisningstid p g a besparingsplanen får konsekvenser för undervisningen. Om ingenting annat görs, måste antalet timmar utlagda på föreläsningar, gruppundervisning eller kurser minskas med 18 procent (lika med minskningen av lärare i heltider). Ett alternativ är att öka undervisningsskyldigheten. En ökning av undervisningsskyldigheten med 22 procent, från 298 till 364 timmar, kompenserar för bortfallet av tillgänglig tid för undervisning. Detta är liktydigt med ett evalveringstal på 3,3.

Jag anser att sänka evalveringstalet från 4 till 3, vilket i praktiken innebär en höjning av undervisningsskyldigheten från 298 till 396 lärartimmar.

Detta är det evalveringstal och den undervisningsskyldighet som gällde före sänkningen 2002. Ungefär hälften av undervisningsinstitutionerna vid samhällsvetenskapliga fakulteten har evalveringstal 3, se tabell 4.

Jag avser samtidigt att införa en möjlighet till nedsättning av undervisningsskyldigheten för forskning och i sådan utsträckning att den genomsnittliga undervisningsskyldigheten uppskattas bli ungefär 300 timmar, dvs. det som gäller i dag.

Motivet för detta och möjliga konsekvenser för grundutbildningen beskrivs i avsnittet om Forskning och forskarutbildning.

IBA

IBA-inriktningen är en hybrid mellan småföretande och entreprenörskap å ena sidan och internationellt företagande å den andra. Blandningen är historiskt betingad och inte genomtänkt från grunden, även om det naturligtvis går att finna samband mellan de två delarna.

Jag avser att dela upp IBA-inriktningen i två inriktningar: småföretagande/entreprenörskap samt internationellt företagande.

Dessa inriktningar blir *programinriktningar* (i motsats till ämnesinriktningarna). Vardera inriktningen får en programansvarig och administrativa resurser, men bildar ingen organisatorisk enhet. Detta innebär att IBA som organisatorisk enhet läggs ned.

De två programinriktningarna föreslås innehålla en kurs som definierar och motiverar respektive inriktning. I övrigt förutsätts de hämta kurser från ämnesinriktningarna. Det kan dock bli aktuellt att förändra kurser och kursinnehåll så att kurserna passar såväl program- som ämnesinriktningen i fråga.

Entreprenörsutbildningen

Entreprenörsutbildningen hade från början en särskild och relativt generös finansiering. Denna har sedermera bortfallit. Även om utbildningen är uppskattad och omvittnat bra, kan den av ekonomiska skäl inte fortleva under nuvarande förutsättningar.

Möjligheterna att göra om entreprenörsutbildningen till en uppdragsutbildning, eventuellt med internationell antagning, och/eller att göra den mindre resurskrävande kommer att utredas. Om en lösning inte framkommer inom de närmaste månaderna, läggs utbildningen ned till HT 2005.

Grundutbildningsnämnen, GUN

Det är påtagligt att ett särskilt organ med övergripande ansvar för grundutbildningen saknas på institutionen. Detta konstaterade också Högskoleverket i sin utvärdering 2002. Ett sådant ansvar behövs bl a för att bestämma strukturen och innehållet på grundutbildningen i sin helhet och i olika delar, för att avväga resursfördelningen mellan olika delar och för samarbetet med andra institutioner när det gäller ekonomlinjen. Inte minst behövs en systematisk uppföljning och utvärdering, dvs. ett mera ambitiöst arbete med att uppnå och säkra kvalitet i alla delar av utbildningen. Det senare bör inte ligga på de nuvarande kursgrupperna, eftersom dessa saknar helhetsbilden och risken för lojalitetskonflikter är uppenbar.

Min avsikt är därför att inrätta en grundutbildningsnämnd, GUN, med övergripande ansvar för grundutbildningen och sammansatt av de ansvariga för respektive ämnesenhet, programinriktning, uppsatsgruppen och NDH. Dessutom adjungeras två studentrepresentanter. GUN bör ledas av en särskilt tillsatt ordförande. Under det genomgripande förändringsarbete som förestår, är det lämpligt att prefekten är ordförande.

GUN:s ansvar inkluderar

- Grundutbildningens struktur och innehåll i stort
- Kursplaner
- Utbildningssamarbetet med andra institutioner
- Budgeten för grundutbildningen. Ämnesenheterna, programinriktningarna och uppsatsgruppen tilldelas en budget av GUN och ramar för resursanvändningen per kurs
- Utvärdering och kvalitetssäkring
- Personalutnyttjande och personalplanering, inkl. förslag om anställningar
- Pedagogisk utveckling

De nuvarande ämnesenheterna kvarstår. Varje enhet och programinriktning har ansvar för

- Kurser (moment), inklusive utveckling
- Budgeten

Det behöver kanske anmärkas att ämnesenheterna/kursgrupperna kommer att ha samma centrala roll på institutionen som tidigare. Det mesta av det ansvar som läggs på GUN har tidigare inte legat på ämnesenheterna utan på institutionsstyrelsen.

Utbildningskansliet

GUN kräver vissa administrativa resurser. Eftersom nyanställningar är uteslutna för närvarande, måste befintliga resurser utnyttjas, i första hand nuvarande kursgruppskoordinatorer.

Jag avser att föra samman koordinatorerna lokalmässigt och bilda en ny administrativ enhet, *utbildningskansliet*. Liksom tidigare bör till varje kursgrupp knytas en koordinator, som i första hand arbetar för kursgruppen.

Flera andra skäl talar för en sådan förändring:

- Ojämnt fördelade variationer i arbetsbelastningen mellan kursgrupperna p g a kursstarter m m. Pooling ger bättre resursutnyttjande
- Minskad sårbarhet p g a semestrar, sjukdom och annan frånvaro
- Vissa andra arbetsuppgifter kan komma att tillföras respektive frånföras koordinatorskollektivet.

FORSKNINGEN OCH FORSKARUTBILDNINGEN

Tyvärr finns ett moment-22-problem när det gäller att dra till sig ökade offentliga och privata medel till fasta tjänster och forskningsprojekt. För att lyckas krävs i regel tidigare goda prestationer. *Därför måste institutionen på kort sikt förlita sig på anslagsmedel för att öka forskningen.* Detta kan gö-

ras genom en omfördelning av undervisningsskyldigheten bland lärarna, en särskild budget för resor till konferenser och liknande, en särskild budget för omkostnader för forskarutbyte samt starkare incitament för forskning.

Mer tid och starkare incitament för forskning

Den enda realistiska möjligheten på kort sikt att öka tiden för forskning, är att göra en omfördelning av undervisningsskyldigheten mellan forskningsinaktiva och forskningsaktiva lärare.

Jag avser därför att införa en möjlighet till nedsättning för forskning. Detta innebär i praktiken en undervisningsskyldighet på 400 timmar för lärare som inte är forskningsaktiva och i genomsnitt mindre än 200 timmar för lärare som är forskningsaktiva. Avsikten är att sänka den genomsnittliga undervisningsskyldigheten under 300 timmar, men hur utfallet blir initialt beror på hur många som kvalificerar sig för nedsättning.

Nedsättning ska beviljas på grundval av en kortfattad ansökan och för en tid av ett år. Ansökan ska innehålla en kortfattad beskrivning av forskningsprojektet på 1-2 sidor samt en CV.

Kravet för att få nedsättning är att forskningen bedöms vara internationellt konkurrenskraftig. I praktiken innebär detta att den bedöms vara av sådan kvalitet att dess resultat i princip skulle kunna publiceras i en välrenommerad tidskrift med peer review eller av ett vetenskapligt förlag, t. ex. ett universitetsförlag.

Den externa bedömningen enligt kriteriet "internationellt konkurrenskraftig" är av stor betydelse. För det skapas första trovärdighet externt. För det andra undviks lojalitetskonflikter. Utan extern bedömning kan annars beslutet komma att avgöras av kvottänkande och personliga relationer. För det tredje blir beslutsprocessen rimligt objektiv och transparent. Ansökan ska behandlas av arvoderade externa bedömare för varje ämnesområde. De externa bedömarna bör ingå i en tidskrifts redaktionsråd eller liknande. Ansökningarna rangordnas inom varje ämnesområde.

Beslut om nedsättning fattas av Forsknings- och forskarutbildningsnämnden, FFUN (se nedan). För nedsättningar finns en given budgetram.

Systemet med nedsättning av undervisningsskyldigheten för forskning kan av praktiska och tidsmässiga skäl inte sättas i verket förrän till läsåret 2005/2006. Eftersom nedsättning innebär att mindre tid finns för undervisning, måste beslut om nedsättning fattas i god tid före läsårets början.

Konsekvenser för grundutbildningen

Den tid som finns tillgänglig för undervisning exklusive examination och efter nedsättning för dels forskning, dels administration är ca 28 000 klocktimmar HT 2004, se tabell 5. Minskningen av lärare med 12 heltider minskar tillgänglig tid med 18 procent. Sänkningen av evalveringstalet ökar tillgänglig tid med 33 procent före nedsättning. Nettot är en ökning av tillgänglig undervisningstid med 15 procent eller med 4 200 klocktimmar.

Enligt bemanningsplanerna, se tabell 5, finns en överkapacitet i grundutbildningen under HT 2004 med drygt 2 000 klocktimmar. En sådan marginal bör finnas, bl. a. för att möta svängningar i efterfrågan från uppdragsutbildningen och oplanerad bortavaro. Dessutom är överkapaciteten ojämnt fördelad över kursgrupperna och kan inte utnyttjas i särskilt hög grad vid behov.

För att kunna sänka den genomsnittliga undervisningsskyldigheten från den nya utgångsnivån 396 timmar till under 300 timmar krävs att utlagd undervisningstid minskas. Den utlagda tiden HT 2004 är ca 26 000 klocktimmar. Nedsättning i önskad utsträckning kan åstadkommas genom en sänkning av utlagd tid med 30 procent eller 7 800 timmar. Från detta ska dras tillskottet enligt ovan om 4 200 timmar. Den utlagda tiden behöver således netto sänkas med 3 600 timmar.

Dessutom bör ett antal timmar avsättas för att öka gruppundervisningen i vissa kurser med låg genomströmning. Detta tillskott bör förslagsvis vara 1 400 timmar.

Slutsatsen är att en nedsättning för forskning så att genomsnittlig undervisningsskyldighet blir högst 300 timmar kräver en nedskärning av antalet utlagda timmar för undervisning på ca 5 000 klocktimmar per termin.

Hur bör reduktionen av undervisningstid fördelas?

Reduktionen av undervisningstid bör självklart göras på ett sådant sätt att kvaliteten i undervisningen och undervisningsresulteten påverkas så litet som möjligt. Dessvärre är denna princip inte särskilt konkret och vägledande.

De förändringar som ska genomföras måste bl. a. beakta

- ekonomin, som kräver åtgärder omgående
- utbildningens kvalitet i olika dimensioner
- praktiska och tidsmässiga hinder

Jag anser att överlämna frågan om hur undervisningstiden ska reduceras med minst 5 000 timmar per termin för beredning av de kursgruppsansvariga i grundutbildningsnämnden (som beskrivs i det följande).

Dock vill jag här redogöra för min mening i frågan. Det finns såvitt jag kan se två besparingsåtgärder som på ett relativt enkelt sätt uppfyller kriterierna och som innebär ett minimum av förändringar i kursernas innehåll och uppläggning samt i inriktningarnas struktur: 1) gemensamma moment för linje- och fristående studenter på A- och B-kurserna, 2) nedläggning av kurserna på halvfart, samt 3) nedläggning av kurser på C+D-nivån. Konsekvenserna beskrivs nedan.

Vad gäller tidplanen för genomförandet bör åtgärderna i huvudsak ske i och med HT 2005. På försök bör dock förändringar vad gäller A-kursen göras redan under VT 2005.

Möjliga besparingar i föreläsningstimmar på A- och B-nivån

HT 2004 är 5 642 klocktimmar exklusive examination utlagda på A+B-nivån. Detta utgör 21 procent av det totala antalet lärartimmar, se tabell 5.

Genom att ha gemensamma moment för linje- och fristående studenter samt lägga ned halvfartskurserna sparas föreläsningstimmar (men inte gruppstimmar). Eftersom antalet linje- och fristående studenter kommer att uppgå till mer än 500 (nedläggningen av halvfart möjliggör en viss ökad antagning av helfartsstudenter), måste föreläsningarna ske utanför Kräftriket, vilket medför en tillkommande hyreskostnad.

Antalet föreläsningstimmar per kursomgång är:

GMF	EKA	MGT	EXR	IFA	ORG	SIR	MFS	Totalt
22	30	33	37	30	15	28	22	217

Hopslagning av föreläsningar och nedläggning av halvfart reducerar antalet kursstarter per termin från 5 till 2. Besparingen i föreläsningstimmar är $3 \times 217 = 651$ timmar. Detta motsvarar 1 953 klocktimmar med evalveringstalet 3, eller ca 45 procent av besparingskravet i timmar.

Kostnadsbesparingen är minst en miljon kronor:

Minskade lönekostnader:

$3 \times 217 \times 1\,500$ kr	976 500
---------------------------------	---------

Tillkommande hyra av Aula Magna:

$434 \text{ tim} \times 1\,300$ kr	- 564 200
------------------------------------	-----------

Besparing per termin, kr:	412 300
---------------------------	---------

Efter några år tillkommer minskad fakultetsavgift med ca 200 000 kronor p g a att lönekostnaderna minskar. Dessutom tillkommer besparingar på grund av minskad kursadministration samt lägre kostnader för examination. Den nuvarande uppdelningen i tiden av de olika momenten på A+B-nivån leder till ett relativt stort antal tentamenstillfällen och därmed sannolikt till att studenterna tenderar fler gånger än om hälften så många tillfällen skulle erbjudas. Detta leder till alltför höga examinationskostnader.

Jag avser att på försök ordna gemensam kursstart för linje- och fristående studenter på A-kursen under våren.

En ihopslagning av föreläsningarna på A+B-nivån kräver en fördubbling av lärarinsatserna för gruppundervisning under varje period och kan därför vara svår att genomföra med antalet tillgängliga lärare och med nuvarande utformning av gruppundervisningen. En lösning som inte kräver några förändringar i kursernas utformning är att låta varje moment löpa över två perioder och alltså låta två moment löpa samtidigt.

Möjliga besparingar i föreläsningstimmar på C+D-nivån

HT 2004 är ca 11 000 klocktimmar utlagda på kurser på C+D-nivån, vilket motsvarar 41 procent av det totala antalet lärartimmar, dubbelt så mycket som på A+B-nivån, se tabell 5. Förutsatt att ca 2 000 timmar kan sparas på A+B-nivån krävs en nedskärning av timvolymen på C+D-nivån med ca 2 500 timmar.

Liksom på A+B-nivån bör nedskärningarna av timvolymen enligt min mening ske genom en nedskärning av antalet föreläsningstimmar, inte antalet grupptimmar. Detta medför att ett visst antal kurser måste läggas ned på C/D-nivån. Uppskattningsvis fördelar sig de 11 000 klocktimmarerna på C/D-kurser HT 2004 med 2/3 på föreläsningar och 1/3 på gruppundervisning. Därav följer att antalet kurser på C/D-nivån måste skäras ned med ca 40 procent. Av de 59 kurser som ges HT 2004 skulle uppskattningsvis 24 behöva läggas ned.

De flesta C/D-kurser ges varje termin. I den mån som de i stället kan ges en gång per läsår kan reduktionen av antalet kurser bli mindre.

Jag anser att via grundutbildningsnämnden ge respektive inriktning i uppdrag att inom ramen för ett visst antal kurser och timmar föreslå vilka kurser som ska finnas inom inriktningen.

Deltagande i konferenser och forskarutbyte

För närvarande finns det inga klara regler för fördelningen av anslagsmedel för deltagande i konferenser. Resultatet är att vissa enheter och vissa forskare har kunnat delta i konferenser i stor utsträckning, medan andra haft svårt att överhuvudtaget få konferensdeltagande bekostat av institutionen.

Jag anser att i budgeten för 2005 avsätta medel för konferensdeltagande och liknande samt för omkostnader (ej lön) i samband med forskarutbyte. Ansökningar kommer behandlas och beslutas löpande av FFUN. I princip krävs presentation av en forskningsrapport för att komma i åtnjutande av medel för konferensdeltagande och dokumenterat vetenskapligt samarbete för att komma i fråga för medel för forskarutbyte..

Inrättandet av en central budget för denna typ av kostnader innebär att inga anslagsmedel för samma ändamål kommer att finnas i enheternas budgetar.

Externa medel kan naturligtvis användas liksom tidigare.

Forsknings- och forskarutbildningsnämnden, FFUN

Av flera skäl är det önskvärt att skapa en fastare organisation för forskning och forskarutbildning. För närvarande finns en något oklar ansvarsfördelning mellan studierektor för forskarutbildningen och forskarkollegiet. Dessutom är det nödvändigt att ge något organ ansvar för beslut om nedsättning av undervisningsskyldigheten för forskning samt beslut om anslag för konferensdeltagande och forskarutbyte.

Jag anser därför att inrätta ett nytt organ, forsknings- och forskarutbildningsnämnden, FFUN, med övergripande ansvar för forskning och forskarutbildning. I denna ska ingå samtliga professorer som ordinarie ledamöter, en adjungerad representant för ämnesenhet utan professor samt två adjungerade studentrepresentanter. FFUN leds av en särskilt utsedd ordförande, som är en av professorerna.

Anledningen till att inga lektorer föreslås ingå är att det finns uppenbara risker för lojalitetskonflikter med lektorskolleger som inte är ledamöter av FFUN vid beslut om nedsättningar och medel för konferensdeltagande m m. Detsamma gäller vid beredning av befordringsärenden (docent, professor). Dessutom är det önskvärt att professorerna ges ett tydligare ansvar för forskningen och forskarutbildningen.

FFUN:s ansvarsområde inkluderar:

1. Budgetansvar, inkl. resor och utbyten
2. Nedsättningar
3. Förslag till rekryteringar
4. Forskarutbildning, inkl. kursplaner, uppföljning och handledarfrågor
5. Antagning av doktorander

-
6. Befordringsärenden
 7. Stipendier
 8. Uppföljning och kvalitetssäkring
 9. Remisser, externa kontakter

FFUN biträds av en studierektor och av utbildningskansliet.

Forskarkollegiet, som i princip består av dem som handleder doktorander, fortsätter att vara ett forum för diskussion och information i frågor rörande forskningen och forskarutbildningen.

Forskarutbildningen

Forskarutbildningen har olika problem som hänger samman med den bristande finansieringen av doktorander. Institutionen får anslag för endast knappt 13 doktorandtjänster.

Tre kriterier bör vara uppfyllda vid antagningen av en doktorand:

1. Tillfredsställande finansiering. Minimikravet enligt Högskoleförordningen är att ” ... finansieringen kan säkras under hela utbildningen och att den sökande kan ägna så stor del av sin tid åt utbildningen att den kan slutföras inom fyra år vad gäller licentiatexamen och åtta år vad gäller doktorsexamen.” Detta minimum är enligt min mening inte tillfredsställande, eftersom det erfarenhetsmässigt leder till låg genomströmning och slöseri med resurser både från doktorandens och handledarens sida.
2. Förmåga att genomföra utbildningen med gott resultat.
- 3.Handledning av forskningsaktiv handledare.

Finansieringen av doktorander bör i högre grad komma från externa forskningsanslag. Sådana kan doktorander inte få direkt, endast indirekt, via anslag till seniora forskare. Det är därför viktigt också för forskarutbildningen att öka de externa anslagen. *Detta understryker återigen vikten av att öka forskningsvolymen och betydelsen av att reducera undervisningskyldigheten för forskningsaktiva lärare.*

Målet måste vara att doktoranden är finansierad på heltid i fyra år, har en ostörd arbetsplats på institutionen och daglig kontakt med handledaren, andra forskare och meddoktorander.