

**Personalutköp**  
– ekonomiska och mänskliga  
värden i ett kalkylexempel från  
Stockholms universitet

**Paula Liukkonen**



## Lär dig klättra haren!

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

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



Ahtri 12  
Tallinn 101 51  
Estland  
Tel +372 53814901

Timjanvägen 37  
145 73 Norsborg  
Tel + 46 70 7744840  
paula@paula-liukkonen.se  
[www.paula-liukkonen.se](http://www.paula-liukkonen.se)

Copyright Paula Liukkonen och OskarMedia Oü 2014.  
Alla rättigheter är förbehållna förlaget, varför eftertryck och  
kopiering helt eller delvis, endast kan ske med förlagets medgivande.

Upplaga 1:1  
ISBN 91-975012-9-8

Förlag: OskarMedia Oü  
Omslag: OskarMedia Oü  
Omslagsbild: Hare, learn to climb! av Heiki Trolle 1999  
Grafisk form: OskarMedia Oü

## INNEHÅLL

### **Det var så här det började**

På Feken i början av 1980-talet

Vad är mobbning – en lektion av Anita von Schéele

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

Abrupt prefektbyte och dess organisatoriska och ekonomiska konsekvenser

Mobbningen urartar och leder till ännu fler trakasserier

Hämnden och andra ovärdiga attacker

Mobbning och dess koppling till organisationskulturen

### **Personalutköp – ekonomiska och mänskliga värden i ett kalkylexempel**

**Personalavdelningen – mina upplevelser, erfarenheter och slutsatser kring personalexperters roll och personalansvarsnämndens uppgift vid mobbning som leder till personalutköp**

### **Om verksamhetsutveckling i kunskapsarbete**

### **Källförteckning**

Bokkapitlen som är rödmarkerade publiceras här.

# Det var så här det började

**”De klarar helt enkelt inte av att sköta sin ekonomi.”**

**Rektor Kåre Bremer i Dagens Nyheter den 23 november 2004.**

Ovärdiga handlingar sker så länge en organisation kan tysta ner skandaler och sparka eller köpa ut sina kritiker. När en person inte bär sin egen skam är det ofta så att någon annan tvingas bära den. Den mobbade, trakasserade eller utfrysta görs till skammens tillfälliga bärare som hela organisationen vill bli av med genom personalutköp, för att slippa bli påmind om sina egna handlingars ovärdighet. Boken handlar om hur detta går till och vad det kostar i värdighet mätt med pengar och ord.

## **Vad handlar boken om?**

Det finns saker som vi absolut inte får göra på landets största universitet. Ett exempel är att sparka medarbetare utan giltig orsak. Ett annat att mobba och trakassera medarbetare så att de säger upp sig. Att trakassera studenter och att förhindra att de får ut sin examen är det värsta som en akademi kan åstadkomma.

Jag skriver om en förändringsprocess och om hur maktanvändning förskjuts från den goda makten att göra något gott mot disciplinering, trakasserier och till slut ren mobbning, hot om våld och personalutköp. När makthavarna förlorar kontrollen återstår bara penningmaktens avslutsmetod: personalutköp mot tystnadslöfte om summan och om det som har skett i organisationen. Hur påverkar dessa händelser en kunskapsorganisation och dess medarbetares arbetsmiljö? Jag beskriver hur organisationen och ledningen på olika nivåer på universitetet hanterar denna förändringsprocess och dess arbetsmiljökonsekvenser vid utköp av personal. ”Du är vad du gör”, är en mening som återkommer i min text.

### **För vem skriver jag boken?**

Jag skriver boken för alla som arbetar med människor eller som överväger att välja ett yrke där man betjänar eller blir betjänad av andra människor. Jag skriver för alla som vill leva i en arbetsmiljö som drivs av respekt för människan oavsett kön, etnisk tillhörighet eller rang i organisationen. Jag skriver boken för alla dem som finansierar den offentliga sektorns tjänsteutövning, och frågar om vi även i fortsättningen är villiga att finansiera mobbning och personalutköp utan att ställa motkrav på hur våra skattemedel får användas. En kunskapsorganisation förväntas ha, och kunna visa kompetens att använda, experter för att lösa sina ledningsproblem och konflikter. Lösningen ska inte vara dyra och för de berörda och arbetsgivaren förnedrande personalutköp.

### **Var hände det jag skriver om?**

Allt hände på Stockholms universitet, på Företagsekonomiska institutionen, Feken. Universitetet är en arbetsplats för 70 971 studenter, 5 512 lärare och administratörer samt universitetsledningen. Det är landets största akademiska arbetsplats med 73 institutioner och verkar i huvudstaden med alla de privilegier och skyldigheter som det medför. Det är en akademi som förväntas vara alla andras förebild – ett excellent universitet med attraktiv arbetsmiljö. Att vara störst medför alltid skyldigheter att vara den som vågar mer och går i täten för att visa vägen till akademisk excellens i sättet att leda och styra organisationen. Till storheten hör att våga lyfta fram sådant som alla universitet och högskolor kämpar med men inte vågar synliggöra. Det är frågan om mänskliga relationer och deras mångfaldiga konsekvenser, såväl för organisationen som för individerna.

### **När hände det jag skriver om?**

Händelseförloppet som jag beskriver i mina tre böcker började år 2004 och nu vid skrivandets slut är året 2014. Det är en lång förändringsprocess som beskrivs i böckerna *Skandalen på Stockholms universitet – överhetens kupp mot företagsekonomer* (2005) och dess efterföljare *Rektorns nya kläder – om maktmissbruk och dubbla agendor i dagens Sverige* (2007).

I första boken beskriver jag chockupplevelsen när landets största företagsekonomiska institution beskylls för att inte kunna räkna och hålla ordning på sin ekonomi. Man hanterar situationen genom att avskeda prefekten och införa tvångsförvaltning.

I den andra boken sprattlade vi omtumlade runt i botten av gropen. Åtminstone gjorde jag och mina närmaste arbetskamrater på Feken det. Vi förstod inget alls av det som hade hänt. Det här är den tredje och sista boken i serien om en förändringsprocess som spårade ur och blev en skandal på landets största universitet. Sådant är inte alls ovanligt när organisationer ändrar sin struktur och bemanning samt tillsätter eller avsätter sina chefer. Sådant händer varje dag i Sverige. Det som gör just det här fallet så unikt är händelseförloppens brutalitet mot de enskilda individer som drabbades av rektorns och hans underordnade chefers sätt att leda och styra förändringsprocessen.

Först i den tredje boken blir handlingsmönstret vid personalutköp helt synligt. Det är då inte frågan om ett enskilt ärende på Feken och på Stockholms universitet utan ett arbetssätt som gäller på landets samtliga offentliga arbetsplatser. Personalutköp sker såväl på statliga myndigheter och universitet som i kommuner och inom landstinget. Den som vill kan läsa böckerna som en dokumentation av hur en påtvingad förändring under svag förändringsledning blev en krisprocess, och vilka arbetsmiljökonsekvenser detta medförde. Den långa vägen mot personalutköp och dess spridningseffekter och följder dokumenteras i dessa tre böcker.

### **Från början till slut och om igen**

Ytterst sällan får forskare och utvärderare möjligheten att följa en förändringsprocess från början till slut på sin egen arbetsplats. Jag har haft privilegiet att följa en förändringsprocess inifrån. Processen började med ett abrupt prefektbyte för tio år sedan och vi bevittnar nu avslutningen. Jag är tveksam till om det någonsin ens finns ett slut; det vi tror är slutet är redan början till en ny förändringsprocess. Jag tror mer på en Markov-process: det som tidigare ”såts”

återkommer i nästkommande förändringsprocess<sup>1</sup>. På samma sätt bar de händelser, varav några avslutades med utköp av personal och som jag beskriver i den här boken, en grogrund från tidigare organisationsförändringar, bemanning och maktkamper. Det är samma pjäs som vi, och många andra akademier, får bevittna år efter år. Min erfarenhet efter snart trettio års lärar- och forskartjänstgöring på universitetet i Stockholm är att den akademiska organisationen, trots all tillgänglig kunskap om hur organisationen ska ledas och administreras, arbetar ytterst primitivt vid omorganisationer och ledarbyten. Därför avslutas alltför många personal- och arbetsmiljöärenden med utköp av personal antingen i universitetets personalansvarsnämnd eller i Stockholms tingsrätt. Jag har inte under mina yrkesår i näringslivet sett ett motsvarande sätt att hantera personalärenden och sköta ledningsansvaret.

### **Hur gick det jag skriver om till?**

Det gick alldeles för snabbt! Så brukar de säga som har varit med i en oväntad förändringsprocess och helt plötsligt märker att något händer. Allt kan gå bra och förändringen genomförs som planerat. Men det händer för ofta att allt går fel och organisationen hamnar i en kris. Psykologer<sup>2</sup> beskriver krisens händelseförlopp som en process med fyra faser. Den första är *chockfasen*, då de inblandade inte har en klar bild av vad som hänt eller än mindre förstår vad som händer. Den fasen brukar beskrivas bildligt som att man tappar fotfästet och faller i en djup svart grop. Andra *reaktionsfasen* är att man efter att ha ramlat i botten av gropen omtumlad börjar bearbeta vad som hänt. Efter *bearbetningsfasen* följer sista *nyorienteringsfasen* och klättringen från gropen upp till ytan. För min organisation har det tagit nästan tio år att klättra upp ur den grop vi hamnade i efter abrupt prefektbyte och påtvingad tvångsförvaltning. Bakslagen har varit många, och några av dem har jag försökt fånga i boken.

---

<sup>1</sup> Andrej Andrejevitj Markov (1906) forskning om markovkedjor för att kunna bestämma tidsberoende sannolikheter i slumpprocesser.

<sup>2</sup> Cullberg, 1975, Ronthy, Rosendahl, 2010.



### *Två sätt att avveckla personal*

Jag har noterat två sätt att köpa ut personal. Det första är att göra ett fall av ärendet och låta personalansvarsnämnden sköta det praktiska och avsluta anställningen. Jag kallar sättet för *tredjepartsmetoden*. I en konflikt då det är viktigt att kommunikationen är rak och sker mellan en medarbetare och dennas närmaste arbetsledare, lyfts i akademien frågan till en personalansvarsnämnd, en tredje part. Det signalerar att syftet är att påbörja en process som leder till utköp av personen, i stället för att lösa problemet på stället där det uppkom. Båda medarbetaren och ledaren skulle kunna få möjligheter till fortsatt arbete utan upptrappning av konflikten. I stället värderas personen ekonomiskt och köps ut. På Stockholms universitet är priset tre årslöner för universitetslärare, professorer och docenter.

Det andra sättet är att provocera och trakassera den anställda tills hon eller han säger upp sig. Jag kallar detta för *provoceringsmetoden*. Oavsett vald metod vid utköp av personal eller egenuppsägning medför förfarandet ökade kostnader samt organisatoriska och mänskliga förluster av olika slag. Akademiens rationella, emotionella och existentiella intelligenser prövas och påverkas. Ytterst sällan granskar man seriöst hur det kommer sig att en rekrytering man gjorde några år senare leder till ett personalutköp. Vad var det för något som man missade att granska under rekryteringen? Det som noterades som charmerande blygsamhet kanske senare visade sig vara orsakat av dåliga språkkunskaper i svenska, eller av att charmören briljerade med meriter som inte alls var sanna. Personalutköp synliggör ofta kvalitetsbrister som orsakas av felaktig rekrytering, och därför bör ansvarsfrågorna lyftas fram ordentligt i debatten. Är det den felrekryterade som ska sparkas/omplaceras eller är det den som gjorde rekryteringsfelet?

### **Varför skriver jag?**

Jag skriver för att mina böcker och erfarenheter kom till användning, när människor utbildas för att bättre kunna hantera förändrings- och förnyelseprocesser i arbetet. Det behövs ökad kvalitet och värdighet i akademiska organisationers sätt att förverkliga

sina visioner. I stället för att ägna sig åt byråkratjuridisk regelstyrning med straff och avveckling som ledningsverktyg ska universitetsledningen utveckla förmågan att leda en komplex kunskapsorganisation. Målet är högre kvalitet i det akademiska arbetet och medlet bättre styrning och ledning så att akademins mångfald av intelligenser tillvaratas och att resultatet syns genom en blomstrande akademi.

Att tolka vår samtid och händelser som påverkar ekonomiämnet är något som vi forskare och lärare i företagsekonomi ägnar oss åt under hela vår yrkesverksamma tid på universitetet. Det vi inte kan måste vi snabbt försöka lära oss utan att någon beordrar oss att göra det. Det är en kunskapsarbetares skyldighet mot det egna ämnets värden. Det borde vara en skyldighet för universitetsstyrelsen och ledningen att lära sig ett nytt arbetssätt, där kommunikationen med organisationen får större plats än i dag. Att satsa på att bli en möjliggörare snarare än en bevarare av det gamla byråkratjuridiska regel-och-straff-systemet. Det har vi råd med, visar den kalkyl om priset på ett personalutköp som presenterats i boken.

Jag är övertygad om att den förändringsprocess som i början var ett stort kaos mot slutet kan ha medfört något gott, och det är därför viktigt att dokumentera hela händelseförloppet. Dels för institutionen som tvingades genomgå en förändring som försvagade organisationen under en lång tid. Dels för människor som blev föremål för ledningens och kollegors vilja att avveckla deras tjänster. Många av dem är inte kvar på Feken och sättet att avsluta deras anställningar har inte alltid varit hedersamt, varken för arbetsgivaren eller för kollegorna som deltog aktivt i avvecklingen eller som möjliggjorde den genom passivitet. Det som kan göras efteråt är att beskriva hela händelseförloppet och försöka förstå vad som hände på Feken och varför. Inte för att bortförklara det som skett utan för att så ärligt det går försöka att beskriva och förstå hur Feken, trots några eländesår, har klarat sig och förhoppningsvis blivit en ännu bättre institution.

Det fanns en kraft på institutionen och den bars upp av de anställdas lojalitet mot ämnet och ansvaret för studenternas utbildning och dess höga kvalitet. Det var en institution där målsättningen var att samspelet mellan lärare och studenter alltid skulle fungera väl, oavsett av vem eller hur institutionen ledes. Denna värdegrund var så stark att den bar upp mångas arbete i en dålig psykologisk och social arbetsmiljö under tvångsförvaltningsledningen. Men skulle den räcka till för att reparera eller rätta till alla de skador som tvångsförvaltningen orsakade? Det kom tiden att utvisa.

*Om mitt arbete på Feken och om min tolkning av händelserna jag skriver om*  
Jag vill visa kostnaden för personalutköpen: miljoner kronor och andra i pengar ej mätbara värdeförluster samt några enstaka värdevinster. I början av händelseförloppet gjorde jag en litteraturstudie och sökte krismodeller som skulle kunna användas vid utformning av en ekonomisk kalkyl för utköp av personal. Jag hittade ett arbete av tyska sociologen Friedrich Glasl (1982); i kapitel "Personalutköp" finns min ekonomisering av hans krismodell.

De i boken beskrivna händelserna på Feken bildar underlaget till den kalkyl som redovisas i kapitel "Personalutköp". Jag var nyfiken på hur helheten skulle se ut när hela personalutköpsprocessen och allt som hängde ihop med den avslutades. Därför kunde jag inte lämna Feken innan alla händelser i personalutköpskalkylen var dokumenterade. Det blev en lång empirisk studie med många oväntade turer från år 2004 till sommaren 2014. Jag har varit tvungen att omarbeta trilogins sista del många gånger. Inte 22 gånger, men närapå. Att förstå hela händelseförloppet har tagit tid och kraft. Det har funnits många ilskna svarta ord i texten, som har strukits eller ersatts. De som är kvar har jag fortfarande inte förmått att ändra på.

#### *Den eviga jakten på rationalitet*

Begreppet rationalitet och hur det mäts i företagsekonomi har diskuterats flitigt under insamling av faktaunderlag till personalutköpskalkylen. Går det att utveckla mångsidiga mått på händelser som orsakar ekonomiska och mänskliga konsekvenser? Vi har ifrågasatt värdet av att alltid mäta personalintensiva händelser en-

bart med siffror, och varför siffrorna har så stor tyngd inom ämnet företagsekonomi. Siffran bär en rationell sanning medan orden är luddiga och ibland även opålitliga. Användningen av siffror går att mekanisera och rationalisera. Aktieägarvärde eller vinst per aktie är ett trovärdigt styrtal med verifierade siffror om deras bokförda värde. Orden låter sig inte ordnas på samma sätt. De är spretiga och kan tolkas på olika sätt. Bara i en dikt ordnar de sig i någon sorts regelbundenhet. Om orden bildar kedjor som förklarar orsaken till händelser blir de begripliga och möjliga att använda i företagsekonomiska kalkyler. Hur man använder och tolkar ord samt förstår de meningar de bildar och hur de sammanförs i händelsebeskrivningar är helt beroende av människan som arbetar med materialet. Är den som väljer orden och med dem tolkar händelsen negativt inställd till studieobjektet, blir orden mörka, elaka, hämndlystna och illasinnade. Positiva fenomen och vänlighet beskrivs med ljusa och välmenande ord.

Forskaren ska, enligt metodböcker i samhällsvetenskap, sträva efter att vara objektiv som ett tomt vitt papper på vilken sanningen tecknas. Jag tror inte att vi någonsin kan vara helt objektiva och fria från egna värderingar. Ju närmare händelser som beskrivs och ju närmare de inblandade forskaren befinner sig, desto svårare blir det att förbli helt objektiv. Konfliktladdade, maktstyrda, ondskefulla och ofta också hämndlystna händelseförlopp som utgör underlaget för en personalutköpskalkyl är nästan omöjliga för en utomstående att beskriva och förstå. De som vet vad som har hänt är rädda och lojala och vill inte visa de negativa händelsernas drivkrafter och riskera sin egen anställning. Att skriva händelseförloppet inifrån en organisation, och samtidigt göra det så att den egna anställningen inte riskeras, är en svår konst som kräver att man är antingen ekonomiskt oberoende eller har möjlighet att lämna sin tjänst och övergå till annat arbete. Det är en risk som många aktionsforskare som forskar om ledarskap, organisation och personal samt arbetsmiljöförhållandena på den egna arbetsplatsen delar med mig. Aktionsforskning innebär att man som forskare observerar, samlar fakta i fallet på olika sätt och intervjuar de berörda. I ett långt händelseförlopp som detta har det funnits goda möjligheter att samla

material. Det som har förvånat mig är hur snabbt ett helt vanligt ledarbyte kan utvecklas till konflikt som synliggör människans ondska och vilja till ovärdiga handlingar för att skydda sin egen ställning i akademien.

### *Ett gott råd*

Under arbetet med bokens text fick jag många goda råd av mina kollegor. Följande råd var ett av de viktigaste: Användningen av metoder för att få ordning på orden och de meningar de bär är alltid subjektiv. Därför bör beskrivningen av ett händelseförlopp innehålla en kort redovisning om författaren och dennas erfarenhet av ämnet, kulturen som präglar tolkarens beskrivning och personens egen historia med viktiga händelser som kan påverka dennas slutsatser. Mitt syfte är således inte att påtvinga läsaren min personhistoria, men för att förstå varför jag tolkar vissa händelser som jag gör kan det för läsaren vara bra att veta lite mer om mina första år på Feken. Någon annan med annan bakgrund hade lyft fram de händelser som berörde just den tolkaren; jag presenterar mig själv för att visa hur jag har resonerat och vad jag har tagit med och varför upplevelser av olika slag vid mobbning och hot räknas med i personalutköpskalkylen. Varje forskare har sin egen utbildningsbakgrund och yrkeshistoria som präglar och påverkar dennas tolkningar.

Som forskare och ”mätinstrument” för det händelseförlopp som resulterade i en organisatorisk kris, utköp av mina medarbetare, konflikter av olika slag och därav följande mobbning och straffattacker var jag utbildad i företagsekonomi, hade högskolepoäng i psykologi och hade erfarenhet av hur organisationer leds och styrs. Jag hade ett stort nätverk av kollegor på min egen arbetsplats och andra universitet och högskolor, samarbete med experter i ämnen arbetsmiljö, företagshälsovård, stressforskning och ledarskap. Utöver ämneskompetenta människor kring mig hade jag under åren skapat goda kontakter med journalister som har följt mitt arbete. Allt skulle kunna sammanfattas som att jag hade både erfarenhet av och kunskaper om en organisatorisk verklighet annan än den som jag själv levde i på Företagsekonomiska institutionen under den i

boken beskrivna tioårsperioden. Utan erfarenheten av den andra verkligheten utanför akademien tror jag att jag hade gjort som många andra på arbetsplatsen, gillat läget och önskat att allt skulle ordna sig.

## **Personalutköp – ekonomiska och mänskliga värden i ett kalkylexempel**

Jag har i mina två tidigare böcker dokumenterat händelseförloppet som prefektbytet för tio år sedan påbörjade och i den här tredje är syftet att visa hela processen och dess konsekvenser med både ord och siffror. Orden visar vad som hände och varför för att sedan söka svar på frågan om vad personalutköpen kostar och om de har varit värdeökande för Stockholms universitet och företagsekonomiska institutionen. Mitt intresse för prefektbytet var i början av händelseförloppet rent forskningsmässigt, för jag ville som expert på personalredovisning följa personalomsättningskostnaderna för prefektbyte och vad de skulle komma att bestå av i en kunskapsorganisation. Jag kände inte personligen prefekten och hade inte heller haft med honom att göra annat än vid ansökan om docenturen i företagsekonomi.

I stället för personalomsättning och prefektbyte under ordnade former utvecklades processen mot en intern konflikt. Aktörer utanför institutionen ställde krav på hur prefektbytet skulle genomföras och de deltog aktivt i olika attacker mot prefekten och Feken. En grupp ville gå längre och inte bara byta ut prefekten, utan hans anställning på Stockholms universitet skulle avslutas. En annan grupp stred för att få upprättelse av prefektens sätt att leda arbetet på Feken. En tredje verkade genom sina kanaler i professorsgrupper, övriga intressentgrupper samlade sina medlemmar för eller mot prefekten och politiker verkade genom sina kravställare. Alla hade egna orsaker att stödja eller avveckla Fekens prefekt. Några av orsakerna var yrkesrelaterade och andra helt privatekonomiska eller person-

liga. Någon hade inte fått en viss tjänst, befordran, löneförhöjning, tjänsterummet eller parkeringsplatsen. Allt som man inte hade fått var prefektens fel. En grupp professorer kritiserade prefekten för att han på tjänsteresor tog med inte bara väl meriterade forskare utan också administratörer. Dessa resor kallades för sekreteraresor.

Eftersom det inte blev en vanlig personalomsättningsprocess, och det inte heller gick att använda en sådan kalkylmall, tog jag hjälp av professor Glasls konfliktmodell. Modellen redovisas på sidan 30 och jag kommenterar i den hur jag har kommit fram till siffrorna som redovisas i kalkylen. I Glasls modell finns två kostnadsbärare, den som visar sig bli konfliktens ”vinnare” och motparten som ”förlorare”. Det jag lärt av Fekens långa konflikt är att det inte finns några vinnare eller förlorare i en konflikt. Alla är, eller blir förr eller senare, förlorare. Om man har överlevt konflikten och lärt sig något av processen och sitt eget agerande kanske man vunnit självkännedom och livserfarenhet. Jag har respekterat Glasls ursprungsmodell och inte ändrat dess rubriker utan låtit kolumnerna ”vinnare” och ”förlorare” hänga med på kalkylbladet.

Studenterna på beteendevetenskaplig utbildning *Personal, Arbete och Organisation, PAO*, gjorde under höstterminen 2013 examensarbeten i personalredovisning. En av de undersökta institutionerna på Stockholms universitet var företagsekonomiska. Studenterna sammanställde en personalbild innehållande uppgifter om antalet anställda i olika yrkesgrupper, anställningsform, åldersfördelning och personalrörlighet. Av tidredovisningen framgick ordinarie arbetstid, frånvaro och arbetad tid. Löneredovisningens uppgifter användes för att räkna genomsnittliga arbetskraftskostnader för lärare, administratörer, institutionens egna professorer och gästprofessorer. Vid datainsamling har jag haft tillgång till universitets löneredovisning och Fekens ekonomiska redovisningar men saknar en exakt uppgift om advokatkostnader. Siffrorna i kalkylen bygger på uppgifter om ersättningar och skadestånd som Stockholms universitet har betalat efter rättsliga prövningar av personalutköp och dessas följdskostnader. Till exempel: den utköpta prefektens egna advokatkostnader som var 200 000 kr blev universitetet tvungen att

ersätta honom samtidigt som arbetsgivaren hade egna interna och externa advokatkostnader under konfliktens olika faser. Dessa kostnader bokförs centralt på Stockholms universitet och redovisas inte på institutionsnivå. Troligen inte heller i universitets ekonomiska redovisning om stiftelsepengar används eller om Arbetsgivarverket står för använda juridiska tjänsters kostnader.

### **Hårdnande ståndpunkter**

Förberedelserna på fakulteten, personalavdelningen och på förvaltningen för prefektytet hade pågått en tid innan planerna blev kända på Feken. En mindre inre grupp kände till dessa planer. Säkerligen anade dåvarande institutionsstyrelse på Feken att något var på gång efter hårdnande ståndpunkter om hur hyrorna och avskrivningarna för ombyggnadsarbeten i Kräftriket skulle hanteras. Jag har skattat använd arbetstid och arbetskraftskostnad för detta på följande sätt.

Antalet anställda som berörs är mindre och avser inte all personal på institutionen. Det är institutionsledning, prefekten och hans närmaste medarbetare samt de professorer som hade egna kontakter med universitetsledningen; totalt ett tjugotal personer berörs. Administrationen, som ännu inte fått information om kommande förändring, berörs inte i denna fas. Tidsperioden då hårdnande ståndpunkter noterades var relativt kort, några månader, och övergick så fort hela organisationen hade fått information om kommande lednings- och organisationsförändringar till nästa fas polarisering och debatt samt sidobestämning. Så här har jag beräknat kostnaden.

Under den första fasen mätte jag tidsanvändningen för alla som hade läst min privata webbplats där det fanns information från mina böcker eller professor Edfeldts webbplats till stöd för prefekten. Med hjälp av IP-adresser<sup>3</sup> var det möjligt att bilda en uppfattning om hur många som läste sidan, vilka de var och hur länge besökarna hade varit på dessa sidor. På professor Edfelts

---

<sup>3</sup> En **IP-adress** eller ett **IP-nummer** (engelska *Internet Protocol address*) är ett nummer som används som adress för trafik på Internet.



webbplats fanns en räknare för de unika besöken och också möjlighet att få information om läsarnas IP-adresser. Information från dessa stickprov har jag sedan använt för att skatta den totala tidsåtgången för aktiviteter som orsakades av prefektbytet, konflikten det skapade, trakasserier och mobbning under tvångsförvaltningen och följderna av personalutköp.

30 personer (professorer, docenter, lärare, fackliga förtroendemän) x 3 månader x 30 % av årsarbetstiden exkl. semester x genomsnittlig timlön inkl. sociala avgifter = 30 x 148 tim x 610 kr/tim = 2 708 400 arbetskraftskostnad.

Inköp av informationstjänster, agenter som ”Tom Smith” 300 000 kr.

**Totalt ca 3,0 miljoner kr.**

### **Polarisering och debatt**

Det officiella startskottet för prefektbytet skedde på höstens personalmöte inför terminsstarten 2004. Rykten om kommande tvångsförvaltning och ledningens missnöje för Fekens sätt att hantera ekonomin hade sipprat ut tidigare och det pågick interna spekulationer om framtiden. Så fort tvångsförvaltningen var annonserad och den nya ledaren tillsatt började omorienteringen på institutionen och det fick olika uttryck från försvar av den avsatte prefektens sätt att leda institutionen till avståndstagande från honom och ytterligare svartmålning av hans sätt att leda Feken samt motreaktioner på dessa attacker. Nedläggning av Fekens internationella samarbetsinstitut med andra universitet i Europa och Asien vållade starka protester likaså studenters oro för risken att förlora kvalitetscertifikatet Equis. Jag har räknat att all Feken-personal använde i genomsnitt av sin arbetstid ca tio procent till det som i Glasls modell räknas som polarisering och debatt. Tio procent under ett år är 174 timmar eller under två terminer (hösten 2004 och våren 2005) ca 4 timmar per vecka. Under den här perioden hade nästan alla valt sida, antingen mot eller för den avsatte prefekten, men också valt att stödja tvångsförvaltningen, vara mot den eller att förbli helt neutral och vänta på bättre tider. Så här räknade jag tidsåtgången.

Antalet administratörer på Feken 2004-08-01 var 40 personer x 10 % av årsarbetstid exkl. semester x genomsnittlig lön för administratörer x genomsnittlig timlön inkl. sociala avgifter = arbetskraftskostnad för tiden använd för polarisering och debatt. På samma sätt räknade jag arbetskraftskostnaden för lärare och forskare.

Antalet anställda på Feken 2004-08-01 var 60 personer x 10 % av årsarbetstid exkl. semester x genomsnittlig timlön för lärare inkl. sociala avgifter.

Polariserings- och debattperioden var lång och konflikter av olika slag blossade upp med jämna mellanrum och engagerade många när tvångsförvaltningen prövade Fekens värden och kultur.

Extern utredning om Fekens ekonomi, arbetstagarkonsultens arvode 400 000–500 000 kr. Kritisk granskning, motargument och konflikter på grund av utredningens resultat.

**Total kostnad för polarisering och debatt ca 8,6 miljoner kr.**

### **Handling i stället för ord**

Flera av universitetets egna jurister arbetade med prefektutköpet i början mot fackets juridiska ombud och senare mot motpartens privata advokat. Det räckte inte att göra ett prefektbyte utan den gamle prefekten skulle också avskedas och det gällde att hitta orsak för detta. De berörda skattning är att universitetets interna och externa advokat- och rättegångskostnader har varit fem gånger högre än prefektens. Under de fyra år som ärendehantering varade räknar jag med en total kostnad på 1 000 000 kronor för universitetets egna juridiska kostnader och 200 000 kr för externa konsulttjänster.

**Total kostnad för handling i stället för ord 1,2 miljoner kr.**

### **Värnad image och koalitioner**

Aktiviteter och kommunikation med studentorganisationer för att blidka deras ilska om förlusten av institutionens kvalitetscertifikat Equis. Rektorn, tvångsförvaltaren, fackliga organisationer, tvångsförvaltaren och dennes efterträdare och administrationen berörs.

Mitt under förändringsprocessen, som hade utvecklats till en tvångsförvaltning och konflikt, beslutade administrationen på Stockholms universitet om en arbetsmiljöundersökning på Feken. Svarefrekvensen blev låg, under 40 procent, och av resultatet att döma så var inte svaren heller något tvångsförvaltaren ville redovisa öppet för all personal. Som ofta är var arbetsmiljökartläggningens syfte att kartlägga och inte åtgärda de framförda bristerna. Arbetsmiljöenkätens resultat mörklades. Hela undersökningen som kostade Stockholms universitet några hundra tusen var helt onödig. Lågt räknat har tiden som användes för att fylla i enkäten och själva arbetsmiljöundersökningen med distribution av enkät till all personal, materialinsamling, resultatredovisning till ledningen och efterföljande mörkläggningsberäkning beräknats kosta med förlorad arbetstid och enkätkostnader ca 400 000 kr.

Equis-certifieringen och allt arbete som hade lagts ner för att kunna behålla kvalitetscertifikatet gick förlorat. Tidsåtgången för ny ansökan, kommunikation, ledning och administration av arbetet har beräknats till 2 miljoner kr. Det är kostnaden för arbetad tid som är den största kostnadsposten på 1,6 miljoner kronor och resten avser de tidigare redovisade arbetsmiljö- och företagshälsovårdskostnader som ingår i beloppet.

**Total kostnad för värnad image och koalitioner 2,0 miljoner kr.**

### **Ansiktsförlust/imageförlust**

Under tvångsförvaltningen avslutades många visstidsanställningar och några doktorandtjänster förlängdes inte. Bland dem som tvingades lämna Feken mitt i konflikten fanns mycket duktiga administratörer vars spetskompetens hade behövts för att reda ut den röra som tvångsförvaltningen orsakade på Feken. Någon hade efter eget huvud ändrat våra anställningstider på Feken och de som gick i pension under den här tiden fick extra arbete med feltillrättning. Många som hade påbörjat sin tjänstgöring på institutionen först hade haft ett timavlönat arbete för att senare bli tillsvidareanställda. Således hade många en mycket tidigare och längre anställningstid på Feken än det som blev felregistrerat. De som pensionerades under

tvångsförvaltningen fick extra arbete med att kontrollera och i vissa fall rätta till sina pensionsuppgifter.

Värdet av imageförluster, eller som Glasls kallar det, ansiktsförlust, redovisas med bokens berättelser om händelserna på Feken. Kostnaden för administrativt strul, kompetensförlust och rättning av de fel som tvångsförvaltningen orsakade i Fekens personal- och tidredovisning tillkommer. Den stora kostnadsposten i den här fasen är all inestående övertid och semester som måste betalas eller tas ut i tid för de lärare, administratörer och doktorander som tvingades lämna Feken. En doktorand ersattes under stor tysthet för brutna anställningslöften på Feken.

**Total kostnad för ansiktsförlust 2,0 miljoner kr.**

### **Strategiska hot, begränsade förintelseslag och attacker**

Kostnader för straffattacker mot prefekten, magisterstudenten och dennes handledare kan redovisas i detalj i de fall det finns en dom som fastställer skadeståndets storlek. För prefektbytet betalade Stockholms universitet totalt ca 1 miljon kr. Straffattacken mot magisterstudenten tillbringande inget skadestånd men i princip hade det varit möjligt att utmäta det om studenten hade velat pröva sitt ärende juridiskt. Jag skattar skadeståndet till lika stort som vid prefektutköpet eftersom det var frågan om två brott: för det första hindrandet av betygsregistrering och för det andra kränkning av studentens demokratiska rättigheter med mörkläggning av examensarbetet under åtta år. Utöver direkta kostnader, skadestånd, utbetalning av inestående lön, semester och övertid, har hoten, attackerna och förintelseslagen medfört arbetskraftskostnader för arbetad tid för alla som har deltagit i dessa aktiviteter. Under den här fasen i konflikten har arbetskraftskostnader och kostnader för köpta tjänster för extra arbete i form av utredningar, avstämningar och framtagning av beslutsunderlag räknats.

**Total kostnad för hot, attacker och förintelse 2,3 miljoner kr.**

### **Total förintelse**

Konflikten, personalutköpet, mobbningen avslutas. Det finns nu varken vinnare eller förlorare för alla har förlorat. En part med i

pengar räknade värden, samt förluster när organisationens verkliga värderingar i sättet och leda en kunskapsorganisation har blottats. Penningförlusterna är kortvariga och glöms snabbt bort i nästa budget. De långvariga värdeförlusterna i form av image- och relationsförluster när universitetet inte har hög status på de arenor där världens högst rankade universitet möts kvarstår en lång tid. Vad innebär detta konkret?

Till exempel det att ingen av Fekens nuvarande professorer, med ett undantag, engageras som föreläsare eller huvudtalare på världens främsta arenor i vårt ämne. Det finns bara en av totalt 25 professorer på Feken vars meriter räcker till att bli rangordnad på den prestigefulla impactlistan bland världens högst rankade professorer i sitt ämne. Värdeförlusterna räknas med penningmått när de blir synliga i svårigheter att rekrytera spetskompetens till institutionen. En institution som saknar egen spetskompetens tvingas köpa gästprofessorer för att klara utbildnings- och forskningsmålen. Av Fekens nuvarande 25 professorer är mer än hälften, 14 personer, gästprofessorer med kort kontraktstid. Gästprofessorer har igenomsnitt 20–25 procent högre lön än Fekens ordinarie professorer. Endast en av gästprofessorerna har en impactfactor som ligger över 15<sup>4</sup>. Värderingsresultatet kan jämföras med Fekens högsta värde, 57, som innehas av emeritusprofessor Evert Gummesson<sup>5</sup>.

Jag har förstått att förintelseslag, och total förintelse enligt professor Glasls begrepp i konfliktkalkylen, kan vara många olika slags förintelser. Säkert har situationen i rättsalen känts som ett mänskligt förintelseslag för de universitetsledare som i personalutköpsärenden hamnade i tingsrätten där de fick förklara sig. Att situationen var mycket obehaglig för dem som var vana att använda makt för att alltid få sin vilja igenom i tjänsten på universitetet, noterades av åhörare. Några hade helt tappat ansiktsfärgen, minnet och sinnet för det som är rätt och fel. Andra förklarade att de egentligen inte

---

<sup>4</sup> Harzing's *Publish or Perish* är en mätmetod som rangordnar påverkan av en forskares vetenskapliga produktion. Impactfactor är ett mått på hur ofta en artikel i en viss vetenskaplig tidskrift citerats.

<sup>5</sup> Kontroll gjord 2014-08-08.

alls mindes vad de hade gjort när de hade mobbat kollegan. Kanske hade den korta visiten i rättsalen fört med sig något gott om besökaren bättre förstått vilka allvarliga konsekvenser illvilligt beteende i arbetet kan få.

Om jag använder skadestånd som mått på total förintelse blir beloppet närmare 2,5 miljoner kr. Vid prefektutköpet är det frågan om ett av universitet utbetalt skadestånd; för uppsatsstudenten som avstod från rättslig prövning och inte krävde något skadestånd för diskriminering och kränkning ligger skadan ekonomiskt värde på samma nivå som prefektens. Att landets största universitet, Stockholms universitet och dess dåvarande ledning, förnedrar akademins anseende med något så ovärdigt som att trakassera en av sina viktigaste intressenter, studenten, är helt ofattbart och täcks inte av något ekonomiskt penningmått.

**Totalt i skadestånd och imageförlust i fasen total förintelse 2,5 miljoner kr.**

Slutsumman på en tio år lång personalutköpsprocess med alla de konflikter som prefektbytet och sättet att hantera avvecklingen under tvångsförvaltningen förvärrade hamnar enligt mina beräkningar på 21–22 miljoner kronor för hela perioden. Det är ca 2 miljoner per år för använd arbetstid, konsult- och utredningstjänster, advokatkostnader, förlorade intäkter på grund av indragna/annullerade externa kurser, skadestånd, ökade lönekostnader på grund av gästprofessorer och också en skattning av de humanistiska värden som förlusten av värdighet orsakar. Dessa imageförluster är skador som mycket sällan blir mätbara när kalkyltiden är kort.

I den här tio år långa processen kunde jag följa förändringar i arbetskulturen på Feken och sättet att leda och bemanna arbetet. Det har synliggjort oförmågan att få kompetensen att växa med egen kraft på institutionen. I stället för att satsa på Fekens egen personal och deras utveckling och befordran har nuvarande ledning valt att satsa på köp av professorskompetens från andra universitet. Kompetensförlusten och oförmågan att få den egna organisationen att växa är en nästan omätbar skada som är en följd av nuvarande och

tidigare felsatsningar. Orsakerna till det är många och går att hämta från Fekens historia och tidigare rekryteringar. Prefektbytet och efterföljande konflikter, tvångsförvaltningen och attacker mot medarbetare och studenter är ett led i en lång rad ovärdiga handlingar där egennyttan styrde mer än ansvaret för verksamhetens värdighet och utveckling.

Jag har följt och räknat på en konflikt som började med prefektbyte och som under tvångsförvaltningen eskalerade till mobbning och trakassering av medarbetare och studenter. Under de två första åren trodde jag att allt material för kalkylen om personalutköp skulle samlas in snabbt och att jag skulle kunna lämna ärendet. Så blev det inte. Magisteruppsatsstudentens arbete och betygstrakasseringen blåste upp konflikten på nytt. Maktdisciplinering fick fotfäste och även det förlängde händelseförloppet, för nya kostnadsposter tillkom som skulle ingå i kalkylen. Lärdomen jag fick är att alla ovärdiga handlingar förr eller senare också medför ekonomiskt mätbara effekter. En annan lärdom är att konflikter som inte löses har förmågan att leva i det dolda och blossa upp vid minsta lilla gnista.

# Konfliktens pris

Aktiviteter – vad hände	Beskrivning av konsekvenserna	Kostnad	
		"Vinnare"	"Förlorare"
Hårdnande ståndpunkter	Presskontakter, agentkostnader "Tom Smith", förlorad arbetstid på SU/Feken.	<input type="text"/>	3000000
Polarisering och debatt	Konsulter, nätverk, extern utredning om ekonomin, förlorad arbetstid på Feken.	<input type="text"/>	8600000
Handling i stället för ord	Prefektavvecklingens juridiska fas, advokat- och konsultkostnader, förlorad arb.tid.	<input type="text"/>	1200000
Värnad image och koalitioner	Equis förlust, studentprotester, mörkläggnings av miljöenkät, bemanningsproblem.	<input type="text"/>	2000000
Ansiktsförlust	Sättet att genomföra prefektbytet offentliggörs, personalutköp lärare/administratörer.	<input type="text"/>	2000000
Strategiska hot	Straffattacker mot prefekten, magisterstudenten och dennes handledare.	<input type="text"/>	650000
Begränsade förintelseslag	Fysiska hot, betygsvägran, mörkläggnings av magisteruppsatsen, mobbning.	<input type="text"/>	650000
Attack mot nervcentra	Ärendehantering i domstol: prefektutköp, betygsärende och övertidsinkassering.	<input type="text"/>	1000000
Total förintelse	Skadestånd, imageförlust, kompetensförlust och ny dyrare bemanningsstrategi.	<input type="text"/>	2500000
<b>Konfliktens kostnader för</b>			
"Vinnare"	I den här konflikten finns inga vinnare.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
"Förlorare"	Stockholms universitet och Feken.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Båda parterna	Cirka 21.6 miljoner kronor på 10 år,	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Källa: Glasl, F 1982

© Paula Liukkonen

Källa: Glasls modell är hämtad från Jordan, T., 2002, Arbetsplatskonflikt, [http://arbetsplatskonflikt, av.gu.se](http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se).



## Personalavdelningen

### – mina upplevelser, erfarenheter och slutsatser kring personalexperters roll och personalansvarsnämndens uppgift vid mobbning som leder till personalutköp

När handlingar som bär hot och drag av förintelse upptäcks i en organisation är det inte längre frågan om enstaka meningssmotsättningar kollegor emellan, utan något som riskerar hela organisationens rykte och anseende. *Förintelse* är ett starkt ord som Glasl använder i sin konfliktmodell. Det används i den ungefärliga betydelsen *förnedring* och *tillintetgörande*, men med ännu starkare klang. Jag väljer att använda det även här, för att understryka situationens allvar.

Decentraliseringen av personalarbetet har gått så långt på många universitet att vid konflikter finns ingen personalexpertis som ser och reagerar på konfliktsignaler. Händelseförloppet tillåts eskalera och synliggörs först när konflikten gått så långt att den kräver antingen fackets eller juristers ingripande. Den process som beskrivs i modellen för redovisning av personalutköp och deras ekonomiska och mänskliga konsekvenser visar tydligt att personalavdelningen på universitetet har placerat sig i periferin, på eget bevåg eller på order från andra. Den vet inte längre vad som händer på institutionerna. För tio år sedan, när Fekens prefektbyte påbörjades, präglades personalarbetet av juridisk maktanvändning. Den togs till i stället för kunskap om vad personalexperters egentligen borde göra i en konfliktsituation: lösa problemet i stället för att medverka till att konflikten förvärras och ger upphov till helt ovärdiga handlingar som prövar akademins rykte.

Av sättet som personalavdelningen på Stockholms universitet hanterade utköpet av Fekens mångåriga prefekt och alla de andra i boken redogjorda personalutköpen framgår att den gamla byråkrat-

juridiska andan lever vidare i tjänsteutövningen. Det är samma översittarattityd som fanns hos många andra inblandade i personalutköpsärenden. Det är den attityden som gör mig mycket besviken på min arbetsgivare. Det här är en sjuk organisation och här ska man försöka göra nytta för kommande generationer ekonomer, tänkte jag i mina svarta stunder. Först smäller man till med ett skandalöst prefektbyte och hamnar i tingsrätten och tvingas betala ett skadestånd för mobbning, smutskastar institutionen och all dess personal i pressen så att det tar flera år att återhämta organisationens styrka och till råga på allt annat elände tillsätter man en i ledarskap oerfaren professor i nationalekonomi för att leda företagsekonomiska institutionen. Rektorn inför tvångsförvaltningen och tillsätter en tvångsförvaltare men allt detta ska kallas för något annat än vad det är. Ordet tvång blir bannlyst. Vad vill personal- och arbetsmiljöansvariga att det ska kallas? En framgångsrik ”turn-over” av Feken?

*Vad gör universitetets personale experter?*

Det finns medel för finansiering av dyra avvecklingsprocesser, men var finns resurser för att utveckla personalledningsförmågan i en kunskapsorganisation? Var finns modiga och yrkeskunniga personalchefer/administratörer som styrs av humanistiska värderingar och hög yrkesetik? Jag saknar hos ledare och deras administratörer yrkeskunskaper om hur en kunskapsorganisation ska ledas och administreras. Var finns den kompetenta personalchef som ställer krav på uppförande på arbetsplatsen för dessa beslutsfattare som har hamnat på höga poster i akademien utan erforderlig uppfostran i människokunskap? Vet de att en kunskapsorganisation inte fungerar med maktutövning och demonstration av juridisk styrka? Det går inte att köpa sig ur konflikter som skapats av ledarskapskunniga chefer. Hur kommer det sig att Stockholms universitet har fler jurister till rektorns och personalchefens hjälp än professionella organisations- och personalutvecklare? Ledaren behöver kompetens i de ämnen som krävs för att leda en kunskapsorganisation. Tvångsförvaltningen fungerade inte alls, för Feken behövde en förnyare och inte en byråkrat.

Under många år hade företagsekonomiska institutionens forskningsresultat varit mycket blygsamma. Att de verkligen var mycket blygsamma förstod jag inte vid prefektens avveckling och den efterföljande tvångsförvaltningen, utan mycket senare när jag med en internationell utvärderingsgrupp arbetade med mätning av finska universitets företagsekonomiska forskning och deras resultat i Liike-projektet<sup>6</sup>. Då insåg jag hur liten i volym Fekens forskning var och hur stor andel av institutionens kapacitet, både lärarkraft och administration, som gick åt till att undervisa och examinera stora mängder ekonomistudenter. De satsningar i forskarutbildning och framför allt i postdoktoral utbildning som Paulsson Frenckners efterträdare förväntades prioritera kom aldrig till stånd. Jag tror inte heller att den ny tillsatte rektorn eller tvångsförvaltaren riktigt förstod hur djupa Fekens problem var. Obligatorisk postdoktoral utbildning hade gett bättre och mer hållbara resultat än det som institutionen nu tvingas hantera med dyra inköp av gästprofessorer på några månaders korta visiter. Gapet mellan externa och interna professorers löner och arvoden ökar och frön för nya konflikter sås.

Till ledande poster i akademier behövs fler humanister än maktmänniskor. Människor som tänker på allas bästa behövs som motvikt för växande individualism och egoism. När organisationen börjar visa psykopatiska drag behövs personalchefer som är mer yrkesfolk än ja-sägare vid personalutköp – personalchefer som sätter den anställdas utvecklingsmöjligheter före ovärdiga avvecklingsplaner. Det behövs engagerade unga och äldre människor med bra ämnesutbildning som motvikt mot alla i anden trötta tjänstemän som inte har ork att utveckla sig utan faller i rollen som makthavarnas budbärare och verkställare av deras order. När orken saknas tar maktanvändningen över och vilka resultat det ger kan vi se i sättet att hantera Fekens prefektbyte och efterföljande tvångsförvaltning. De som nu tysta och lojala hänger med för alla sorters maktutövning, bildar egentligen just den grupp som möjliggör dessa trakasserier. Det är gänget som sitter på pinnen i bokens omslagsbild.

---

<sup>6</sup> Research Programme on Business Know-How (Liike2), 2010, Evaluation report, Academy of Finland. Rapporten finns att läsa på min webbplats [www.paula-liukkonen.se](http://www.paula-liukkonen.se).

Varför ingrep inte personalavdelningen fast Fekens problem var kända? Min erfarenhet är att personalavdelningar är rätt svaga och helt osynliga på institutionerna. Personalavdelningens experter riskerar att förstöra sitt eget rykte som kunniga yrkesmänniskor när de tvingas medverka i dessa trakasseringsprocesser. De riskerar att bli nedtryckta, tystade och föraktade i den del av jobbet som handlar om personalutköp. Personalavdelningen måste köra dubbelspårigt men är i första hand en instans för ledningen och dess ekonomiska och maktpolitiska intressen. Förra personalchefen var en företrädare för den byråkratjuridiska stilen som verkar ha blivit praxis vid personalärenden, oavsett vem som är ansvarig för universitetets personalpolitik. Är det så här universitetets personalexperter och deras ledare ska kommunicera med organisationen? På de nedsättande uttalanden om prefekten som tilläts under tvångsförvaltningen, utan att personalchefen ingrep, finns nu en prislapp utöver den moraliska värdelösheten som texten andas. Av domen i tingsrätten framgår att universitetet tvingades betala 75 000 kr i skadestånd till prefekten för diskriminering på grund av etnisk tillhörighet.<sup>7</sup>

#### *Personalansvarsnämnden – en relik från gamla tider*

Personalutköp av offentligt anställda har blivit ett vanligt sätt att lösa organisationers inre konflikter, felaktiga rekryteringar och ledningsproblem. I stället för att ta itu med det som orsakar problem individualiseras organisationsproblemet, syndabocken utses och efter en tids trakassering och mobbning avslutas fallet med ett personalutköp.

Så fort det händer något på en institution som kräver stöd och konfliktlösningsråd från personalexperter, görs på order av den som inte klarar av, inte vill eller som själv är involverad som en part i problemet ett personalärende som överlämnas till personalansvarsnämnden. Hur tänker man då? Är det meningen att alla i personalansvarsnämnden ska göras till beslutsfattare så att ingen be-

---

<sup>7</sup> Dom Stockholms tingsrätt, T13975-06/T9595-06, 2009-10-12.

höver ta på sig hela ansvaret? Är det liksom lättare att bära ett för den anställda mycket negativt besked, som ofta leder till avveckling, frantagning av tjänsten, inkassering av övertid eller lönediskriminering när det blir ett kollektivt beslut och ingen behöver ta på sig hela ansvaret?

Mitt förslag till ledamöterna i SU:s personalansvarsnämnd är att de utvärderar verksamheten och börjar från år 2004 och utköp av Fekens prefekt. Vilka ärenden har varit upp i personalansvarsnämnden, varför har dessa ärenden hamnat i personalansvarsnämnden, vilka personal- och ledarskapsfrågor har lösts och hur många av ärenden har behandlats så att de har slutat med utköp av personal eller rättegång? Vad kostar verksamheten och vad är dess värde för personalen och arbetsgivaren? Vad skulle det kosta om hela personalansvarsnämnden ersattes av ett antal välutbildade personalexperter med uppdrag att handleda och stödja institutioners prefekter vid handläggning av personal- och ledningsfrågor i kris- och konfliktsituationer?

#### *Kränkning i stället för konfliktlösning*

Eftersom institutionerna har rätt att rekrytera sina medarbetare och bedöma de sökandes meriter måste de också ges verktyg att hantera avvecklingsärenden utan att det förskjuts till någon sorts intern domstol. Många av dem vars ärenden har hamnat i personalansvarsnämnden upplever just detta som mycket kränkande<sup>8</sup>. På Stockholms universitet söks, i de fall som jag under mina snart trettio år som lärare har sett, en juridisk lösning på konflikter. En juridisk lösning är för arbetsgivaren en enkel lösning. Varför vill man på SU ha juridiska lösningar på enkla och lätt åtgärdade personalfrågor? Varför hanteras inte personalärenden som personfrågor, varför blir det alltid slitsamma och ovärdiga juridiska uppgörelser? Varför satsar man inte på medling och lösning av konflikten som på många andra internationella universitet? Stockholms universitet är en kunskapsorganisation, en personalintensiv verksamhet som bärs upp av lärares och administratörers vilja att låta studenter växa i en god

---

<sup>8</sup> Intervju med ett flertal personer som köpts ut åren 2006–2013.

akademi. Varför bemöter universitetsstyrelsen och ledningen en sådan kunskapsorganisation som om dess medlemmar var kriminella och i behov av tillsägelser, varningar, rättegångar och dom? Varför satsar universitetet mer på juridik än på personalexpertkunskap på institutionsnivån? Det man signalerar ut till samhället är att landets största kunskapsorganisationer värdesätter sina anställda till maximalt tre årslöner och är beredda att köpa ut dem så fort det blir motsättningar eller konflikter i arbetet.

### *Facket tvingas ta en arbetsgivarroll*

Vad gör universitetsstyrelsen när det är dags att organisera arbetet och utforma en excellent organisation? Sover alla humanister i den eller har de abdikerat och lämnat över makten till byråkrater? Var är facket? Riskeras dess trovärdighet på grund av personalutköps-samarbetet med arbetsgivaren? Under det i boken beskrivna personalutköpet har jag funderat på om arbetsgivaren med flit har lämnat hanteringen av struliga personalärenden till facket för att slippa grovjobbet och kontakten med den som ska avvecklas. Rollbytet, medvetet eller omedvetet, är enligt min mening helt oetiskt och minskar båda parter trovärdighet. Som anställd på Stockholms universitet vill jag ha en professionell personalavdelning som bemannas av välutbildade personalexperter och administratörer kapabla att hantera alla frågor som tillhör en anställning. Som medlem vill jag kunna lita på min fackliga organisation och vara trygg i att den tänker alltid på mitt bästa och inte byter sida och ingår ohederliga allianser mot mig. Både-och-tänkandet gäller inte i en partsrelation mellan facket och arbetsgivaren. Rekrytering och avveckling är ett arbetsgivaransvar och inget som man kan överlämna till facket. Samrådsfrågorna är en helt annan sak och de ska lämnas utan anmärkning.

### *Pengar finns!*

Universitetsledningen har nästan obegränsade ekonomiska möjligheter att driva processen mot anställda. Ekonomi har alltid spelat en viktig roll i dessa utköp, som liknar grov mobbning, märker jag när jag läser om Sven Grassmans böcker om tiden i Kräftriket. Han visar hur det var brukligt att använda ekonomiska sanktioner och

hot redan för femtio år sedan. Nu används samma herrelösa pengar för personalutköp, trakasserier och hot som avslutas med dyra juridiska uppgörelser. På den tiden räckte det med att slänga ut Grassman från universitetets lokaler i Frescati, se till att han flyttade till periferin i Kräftriket utan arbetsutrustning och möbler samt hota honom med att forskningsanslagen skulle stoppas.<sup>9</sup> Hur stor andel är s.k. herrelösa pengar, skattemedel eller uttag av fondmedel, som finansierar trakasserier och juridiska processer mot universitetets egen personal eller studenter? Varför hör vi aldrig, eller mycket sällan, om motsvarande processer från näringslivet? Varför har ingen av kontrollmyndigheterna Riksrevisionen eller Ekonomistyrningsverket granskat penningflöden vid personalutköp?

Eftersom universitetet verkar ha gott om lättillgängliga pengar går det alltså att köpa ut personal vid både verkliga och inbillade konflikter. Det som slår mig är att de utköpta har meriter som i en internationell jämförelse är mycket goda. Personalutköpen visar att det är just sådan kompetens som rektorn, berörda institutioner och personalavdelningen inte klarar av att hantera. I Sverige, och även i Finland, är det svårt att acceptera excellens och att någon är mer än genomsnittet. I Finland har bankmannen Björn Wahlroos fått rollen som rikets offentliga måltavla för alla sorters avundsjukeattacker.

Vad var meningen med att avveckla internationellt mycket efterfrågade professorer från institutioner som lever på sin expertkunskap? Är universitetsledningen och ledamöterna i personalansvarsnämnden medvetna om det rykte dessa avvecklingar ger universitetet på den internationella professorsarenan, där de högt rankade akademikerna känner varandra och kan välja sina uppdrag och samarbetspartner?

I personalutköpskalkylen redovisas dessa förluster under posterna image- och ansiktsförlust. I personalarbetet blir förlusterna synliga när det visar sig att det är svårt att rekrytera spetskompetens till Stockholms universitet. Nyexaminerade doktorer väljer universitet

---

<sup>9</sup> Sven Grassmans bokproduktion: *Det tysta riket*, 1981, *Makten över våra tankar*, 1983, *Till en kvinnlig vikarie*, 1987, *Bokslut*, 1987, *Från det lydigt landet*, 1991.

och högskolor där det finns goda växtmöjligheter. Attraktiv arbetsmiljö är ett kriterium. Konfliktskyngda gamla universitet som styrs av ett makttyranni, eller som utåt ger en bild av att styras så, är inte attraktiva och utan kvalitetscertifikat är de inte heller intressanta som samarbetspartner.

Det som jag och mina kollegor under många år har varnat för, har nu skett. Om inte personalavdelningar utvecklar sin expertkompetens och bemannar personalfunktioner med yrkesprofiler som kompletterar varandra, kommer jobbet att splittras och övertas av externa konsulter. Risker med detta är att ingen har en helhetsbild av det som sker i organisationen. Arbetsmiljö- och företagshälsö- vårdsarbetet ligger redan i dag hos externa aktörer, löneadministrationen sker i servicebolagen och nu håller även personalarbetet på att splittras i små tjänster för personalutveckling/utbildning och personalavveckling. Proffsen tar redan nu hand om utvecklingssamtalen när chefens kompetens eller tid för mötet med den anställda saknas.

Jag har sökt information om Stockholms universitets totala kostnader för personalutköp under förra året (2013), men eftersom ämnet är känsligt har jag inte fått ut dessa uppgifter från administrationen. Enligt Ekonomistyrningsverkets uppgifter om personalutköp skattas Stockholms universitets kostnader ligga närmare 20-25 miljoner kronor per år. Beloppet motsvarar 27-30 heltidsanställda lärares årslöner med arbetsgivaravgifter. Uppgiften för landets alla universitet och högskolor är enligt Ekonomistyrningsverket inte möjlig att få fram från nuvarande redovisningssystem. Personalutköp i den offentliga sektorn har blivit ett enkelt sätt att lösa organisatoriska konflikter, kriser och felrekryteringar. I stället för att ta itu med missförhållanden individualiseras problemet och avslutas med personalutköp. Och problemen kvarstår och återkommer.

Ett exempel på kommunala uppgifter om personalutköpen i Södertörn visas i följande artikel. Personalutköp av offentligt anställda har blivit ett vanligt sätt att lösa organisationers inre konflikter, felaktiga



rekryteringar och ledningsproblem. I stället för att ta itu med det som orsakar problem individualiseras organisationsproblemet, syndabocken utses och efter en tids trakassering och mobbning avslutas fallet med ett personalutköp. Patrik Zapata, docent i offentlig förvaltning på Göteborgs universitet, har forskat och funnit att organisationer ofta väljer den lätta vägen, personalutköpet.

6 MITT I BOTKYRKA-SALEM. TISDAG 20 MAJ 2014

NYHETER

## 22 miljoner kronor gick till fallskärmar

● Dyrt för skattebetalare när personal får gå

**Botkyrka toppar tillsammans med Huddinge listan över Södertörns mest kostsamma fallskärmar till anställda som fått lämna jobbet. På fyra år har Botkyrka löst ut personal för drygt 22 miljoner kronor.**

Lokaltidningen Mitt i har granskat hur stora avgångsvederlag de åtta kommunerna på Södertörn betalat ut mellan 2010 och 2013. Sammanlagt har personal som köpts ut kostat skattebetalarna i Botkyrka 22,2 miljoner kronor. Det är lika mycket som kostnaden för att totalrenovera förskolan Prästkragen i Fitja, och störst belopp på Södertörn efter Huddinge.

– Man får sätta det i relation till vad det skulle kunna kosta om personalen

inte gör ett bra jobb. Vi ska värna om skattebetalarna, men medarbetare som inte fungerar är inte heller bra för kommunen, säger Lena Hadad, HR-chef på Botkyrka kommun.

Variationerna på Södertörn är stora – i Botkyrka har kommunanställdas avgångsvederlag kostat varje skattebetalare 352 kronor medan Tyresöborna har fått betala 66 kronor.

**SALEMBORNA LIGGER** också högt på listan om man ser till antalet invånare. Det högsta bland de 21 avgångsvederlagen är från 2011 då en kommunal tjänsteman fick drygt en halv miljon. Bland de 280 avgångsvederlagen i Botkyrka finns såväl fritidspedagoger som undersköterskor och lärare. Många är på mindre summor men 25 stycken är på mer än 200 000 kronor.

Enligt Lena Hadad är ungefär 50 procent rena av-

gångsvederlag där kommunen och den anställda förhandlat fram en summa, resten är uppsägnings- och omställningslöner.

De största avgångsvederlagen har gått till chefer. Allra mest, 1,1 miljoner kronor, fick Åsa Ratkovich när hon slutade som kommundirektör. På topp-tio-listan finns också en förvaltningschef som fick knappt 700 000

och en skolöverläkare som fick knappt 450 000.

**PATRIK ZAPATA, DOCENT** i offentlig förvaltning på Göteborgs universitet, menar att där man fört ofta lade ansvaret för missförhållanden och problem på organisationen lägger man numera mer ansvar på individen.

– Man tycker att det är smartare att betala en miljon och så är personen borta. Det blir ju mycket billigare än att lägga pengar på att utbilda och förändra hela organisationen.

Lena Hadad tycker inte att man väljer den lätta vägen och hellre gör sig av med personal i stället för att lösa problemen.

– Majoriteten har föregåtts av en lång process där vi erbjudit stöd men där de möjligheterna är uttömda.

● **JANI PIIRTISALO**  
● **ERIC THORSSON**  
eric.thorsson@mitti.se  
tel 550 55123

### Näst högst i Botkyrka

AVGÅNGS- VEDERLAG (MKR)	KR/SKATTE- BETALARE
Huddinge	30,8 415
Botkyrka	22,3 352
Haninge	16,5 273
Södertälje	7,8 118
Nynäsh.	7,1 338
Salem	3,4 291
Tyresö	2,2 66
Nykvärn	0,5 63

KÄLLA: KOMMUNERNA

*När man går över gränsen eller värde- och värderingsgrunder i teori och praktik*  
Var är akademins värdighet? Det frågade jag många gånger under trakasserierna mot prefekten och magisterstudenten. På tjugo år har Fekens kultur utvecklats till något som möjliggör mobbning mot studenter och godtycklig utköp av egen personal. Inre stridigheter förekom också på Paulssons tid men de drabbade aldrig våra studenter. Där går enligt min mening just den värdegräns som organisationen inte får överskrida, oavsett om det är frågan om ett universitet, ett sjukhus eller en biltillverkare. När man går över gränsen

är det bra att komma ihåg att värdigheten följer med och att organisationen förlorar sin trovärdighet i andras ögon. Normer för gott kollegialt beteende i akademien hade förändrats nästan utan att det märktes förrän institutionen började klyvas mellan de som var för prefekten och de som var mot honom. Arbetskulturen blev normlös och ingen korrigerade eget eller andras dåliga beteende. Ingen tog heller Paulssons plats och jag tror det bidrog till att värdegrundens som höll ihop institutionen började krackelera.

### *När verksamheten styrs av majoritetens tyranni*

Styrs akademiska organisationer i allmänt av majoritetens tyranni? Frågan är aktuell, inte bara för Stockholms universitet utan för hela den akademiska världen. Kanske är det som min landsman Björn Wahlroos skriver om akademien som arbetsplats i sin bok *Marknader och demokrati: Uppbrott från majoritetens tyranni* (2012).

En akademi fungerar ofta, enligt Wahlroos, som en status-quo-tyranni. Wahlroos är ordförande på Svenska Handelshögskolan, Hanken, i Helsingfors.<sup>10</sup> Han skriver:

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

---

<sup>10</sup>Hanken är Equis-ackrediterad sedan år 2000.

en kandidat som förväntas sitta stilla i båten. Förändringarna i sådana organisationer, som kännetecknas av en status-quo-tyranni kommer normalt bara utifrån.

När de som har valts till institutioners rådgivare inte inser sin roll och sitt ansvar som reformatorer, faller många spirande försök till förnyelse. Oerfarna ledare behöver någon som ger tyrannen tyrannens makt. Rådgivande organisationer är ofta nuvarande maktens fångar och vågar, eller inte har tid, saknar förmågan, att komma med förnyelseförslag. För akademisk excellens behövs självständiga och modiga rådgivare som tar sitt uppdrag på allvar.

*När man inte förstår kunskapsarbetets innehåll*

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

För att leda en kunskapsorganisation behövs fakta om arbetet och dess genomförare. Kunskapsarbetaren äger sitt ”produktionsmedel”, motiverar sig själv och ansvarar för sin egen utveckling. För mycket styrning och administration dödar kunskapsorganisationens

kreativitet. Peter Drucker skrev som 92-åring sin sista bok om kunskapsarbetaren, som motiveras av helt andra saker än de industrarbetare som beskrivs i klassiska motivationsteorier. Drucker var en av få nutida forskare som själv vittnade utvecklingen från hårt styrda tayloristiska produktionssystem till modernt självstyrt kunskapsarbete. Det går inte att leda en akademi med tron på hierarkins ordningsgivande struktur, med maktdisciplinering och ständigt återkommande attacker på forskarens autonomi och motivation. Därför utbildar vi blivande ekonomer i dessa frågor så att de blir medvetna om att siffror inte är mått på allt i en organisation. Ett exempel på våra diskussioner om kunskapsarbetets egenskaper framgår av följande föreläsningbilder.

**Kunskapsarbetare**  
 av Peter Drucker (1999)  
 "Management Challenges for the 21st Century"

---

Vilka egenskaper?  
 Vad påverkar kunskapsarbetarens produktivitet?  
 Vad påverkar hälsan?

Paula Liukkonen/2008 1

**Kunskapsarbetaren**

---

- Äger sina "produktionsmedel"
- Drivs av inre tillfredsställelse och motivation
- Växer, förnyas, utvecklas
- Är ej utbytbar
- Väljer själv var hon/han vill arbeta
- Skapar tillgångarna, organisationens profil, rykte, anseende
- Hämmas av dåligt fungerande organisation

Paula Liukkonen/2008 2

**Kunskapsarbetarens produktivitet**

---

- Produktivitet + effektivitet + kvalitet = operativa rationalitetsmått mäts alltid **samtidigt**. Inga minimigränser finns.
- Ansvarar för kontinuerlig utveckling av arbetet och arbetsuppgiften. Autonomi är viktigt.

Paula Liukkonen/2008 3

**Hur mäts kunskapsarbetarens produktivitet?**

---

Ej med traditionella insats/utfall mått.

Ställ frågor om:

- Vad är arbetsuppgiften?
- Hur bör den vara?
- Vilka förväntningar finns på arbetet?
- Vad hindrar kunskapsarbetaren att genomföra arbetsuppgiften?
- Feed-back-analyser är ett sätt att reflektera över arbetsuppgiften och hur den genomförs.

Satsa på självkänedom för att öka värdet av kunskapsarbetarens prestation.

Paula Liukkonen/2008 4

Det är viktigt att blivande ekonomer känner till beteendena bakom de siffror som de redovisar i boksluten.<sup>11</sup> Siffror ger oss enbart fakta. För att förstå hur en organisation fungerar behövs andra kunskaper, vars användning ställer krav på vår inre förmåga att förstå

<sup>11</sup> Föreläsningbilder från kursen Organisation/2008–2013.

andra och oss själva. Innan vi kan förstå andra måste vi förstå oss själva, påminner psykologen Marika Ronthy (2010).

### *När värden och värderingar flyter*

Värdebegreppens innehåll och de värderingar som kunskapsarbetaren möter i sitt arbete påverkar direkt viljan att jobba för en vald organisation. Frågan är om organisationens valda värdeord och deras innehåll är diktatoriskt bestämda, framtagna i samverkan eller bara påhittat managementtal. Är det inskrivet i värdebegreppet att kritik och sakfrågor av drivande opposition är tillåtet och uppmuntrat av ledningen?

Den tidigare presenterade synpunkten att man bör sluta på universitetet om man inte får gehör av ledningen för sin kritik eller för sakfrågor man driver är en intressant synpunkt, som jag dock snarare uppfattar som ett försök till trakasserier än som fakta i frågan. Som motiv för Peter Norman fram det gamla synsättet att den som är missnöjd också presterar sämre. Så kan det vara i ett industriarbete men det gäller absolut inte i akademiskt kunskapsarbete. En kunskapsarbetare presterar alltid i första hand för sitt ämne, sina studenter och kunskapens praktiska användare. Ingen vill förstöra sin egen yrkeskompetens, sitt rykte eller den goda relationen med studenter bara för att ledningen på universitetet inte fungerar. För min egen del hade jag inte alls varit trovärdig som arbetsmiljöforskare om jag hade blundat för det som skedde på min egen arbetsplats.

I lektionssalen arbetar jag ensam med studenterna. Och så är det: i mötet med studenterna är läraren alltid ensam och hur organisationen fungerar är just då en bisak. Läraren väljer också själv var och vilka han eller hon samarbetar med. Autonomi är viktigt och det gör att institutionen alltid fungerar oavsett om den leds bra eller dåligt. Jag tror inte heller att det någonsin går att i en organisation få ett tillstånd med enbart gemensamma värden. Värderingsgrunden blir alltid en kompromiss av olika viljor och ambitioner. Däremot tror jag mera på att det bör finnas tydliga uppföranderegler som markerar vilka gränser som inte får överskridas. Att hota en kollega

med fysiskt våld är ett klart övertramp. Ett annat är att medverka i bedömning av kompetens och då styras av egna intressen och förminska kollegans meriter för att själv framstå som mer kompetent vid tjänste- eller lönesättning.

## Om verksamhetsutveckling i kunskapsarbete

**Om man vill ändra på något gäller det att agera där agerandet har relevans. Det hjälper inte att beskriva hur det är på universitetet om man inte får gehör från styrelsen om hur det borde vara, och om vilka mål och värderingar som gäller i akademien.**

Jag tror på en värdegrund som håller ihop organisationen och genomsyrar dess verksamhet samt hindrar att trakasserier och mobbning ges utrymme att växa. Troligen är detta en utopi som aldrig kan uppnås i en organisation, kanske också en utopi som inte alls är önskvärd i en kunskapsorganisation som ska värna om kreativitet och mångfald i sitt sätt att verka. Otydlighet om vilka värden som gäller i akademiskt kunskapsarbete visar sig snabbt i antalet konflikter, av vilka några leder till mobbning. En överenskommelse eller allmänt accepterade uppföranderegler om värdigt beteende borde finnas för den som saknar detta från sin egen uppfostran. Man kan inte beordra någon att vara välvillig mot sina kollegor och studenter, lika lite som det går att hindra illvillighet och ondska. Kunskap om var vi placerar oss som människor, kollegor och medarbetare går inte att hämta utifrån, utan den finns i vår inre andliga självkänedom. Peter Drucker<sup>12</sup> som jag har refererat till föreslog att kunskapsarbetare årligen har ett samtal med sig själva och sitt inre jag. Man kan utgå från frågor som: är jag på rätt plats, i rätt yrke, vad vill jag, uppnår jag det jag vill och hur värdigt sker det? I kreativt arbete är dessa samtal livskraften som hjälper kunskapsarbetaren att vara och utvecklas mot det vi har möjligheter att bli.

---

<sup>12</sup> Peter Drucker, 1999.

### *Utvecklings- och förändringsprocesser i en kunskapsorganisation*

Att utveckla en kunskapsorganisation är en mycket svår uppgift, svårare än att jobba med verksamhetsutveckling i ett privat varu- eller tjänsteproducerande bolag. Lite av uppgiftens svårighet förstår vi när andra universitets mål studeras. Aalto universitetet i Helsingfors har satt målet till år 2020 då de ska vara ett av Europas ledande universitet. På Stockholms universitet är visionen att år 2015 ska utbildning och forskning vid flertalet av universitetets institutioner och enheter inta en nationellt ledande och internationellt framstående ställning<sup>13</sup>. Det är en mycket blygsam och måttlig vision. Visionen är passiv och konstaterande till sin karaktär.

Utveckling i en akademi kan innebära allt från en förändring som påverkar sättet att organisera och bemanna arbetet till tillgång på nya arbetslokaler och ökning eller minskning av kurser eller timmar för forskning. De är exempel på enkla resurstilldelningsfrågor. Nog så svåra saker alla tre, om de sammanfaller som i Fekens fall. Institutionen hade några år tidigare flyttat till nya lokaler, tvångsförvaltningen innebar nedskärningar av personalstyrkan och till slut sparkades prefekten på ett sätt som inte ökade tilltron till den nya ledaren och hans förmåga att klara av förändringsprocessen. I teorin fastställs att en förändring har ägt rum när merparten av anställda i organisationen har förändrat sitt beteende och uppträder på ett annat sätt<sup>14</sup>.

Redan här, i definitionen av vad förändringen är, uppkommer det första förståelseproblemet. I kunskapsarbete är det inte alls relevant att ändra beteende och uppträdande eftersom utbildning och forskning genomförs på samma sätt oavsett hur arbetet organiseras eller leds. I lärosalen möter studenten läraren och inte organisationen. I yrkesprofessionen ingår att hålla studenterna helt utanför institutionens inre problem och konflikter. Nya strukturer och nytt ledarskap skapar egen kultur. Utrymme måste finnas för diskussioner om vilket ledarskap organisationen vill ha i den nya strukturen. Hur

---

<sup>13</sup> [www.su.se](http://www.su.se), hämtad 2013-08-26.

<sup>14</sup> Liker, J., Convis, G. 2011, *The Toyota Way to Lean Leadership*.

väljer man en ledning som har förmågan att integrera många olika kompetenser vilka tillsammans bildar organisationens rationella, emotionella och existentiella intelligens?

### *Förändringens synliga och dolda drivkrafter*

Varför var förändringen på Feken nödvändig? Många med mig uppfattade förändringsprocessen på Feken som en kupp. För att öka insikten om förändringens nödvändighet och motiv krävs av förändringsledaren mycket mer än massinformation och veckobrev. Informatörer brukar tala om begrepp och processer som är viktiga att behärska i allt arbete. Informationen ska leda till ökad kunskap som hjälper organisationen att kommunicera så att efterfrågade attityd- eller förhållningssättsförändringar åstadkoms. Informationen används för att öka insikten om förändringens nödvändighet. Vägen från information till ökade insikter syns i ömsesidigt engagemang och i gemensamma åtaganden som leder förändringen mot sitt mål. Kanske är det en utopi, men tydliga målbilder får ändå alla att sträva åt samma håll.

Allt detta saknades på Feken i förändringsprocessen. Förändringens nödvändighet kommunicerades inte utan informationen avsåg snarare nedvärdering av Fekens verksamhet och motiv för prefektens avveckling. Det blev inte heller några gemensamma åtaganden under tvångsförvaltningen, utan allt utvecklingsarbete lades på is och fick vänta tills tvångsförvaltaren hade lämnat institutionen. I stället skapade ledarstilen under tvångsförvaltningen en tyst organisation där rädslans kultur rådde. Att tala med varandra kunde vara riskfyllt. Att skriva böcker eller uppsatser om det som hände under tvångsförvaltningen var straffbart. Och ändå är just öppenhet om förändringens orsaker och kommunikationen det viktigaste i alla förändringar. Svårt blir det när medarbetare inte förstår motiven bakom förändringen, och ledningen använder maktdisciplinering som styrmetod.

I början av händelseförloppet, efter tvångsförvaltarens första möte med all personal i stora hörsalen, kommenterade många hans uppträdande med ”det går åt helvete ändå”. Vad var det för något



som gick fel redan i första mötet? Jag upplevde att det var för mycket tal om siffror och budget. Det handlade om rationalitet och om hur dåligt ställt det var på Feken enligt nya chefens siffror. Tidpunkten för siffertalet var fel valt när åhörarna väntade på att möta människan som skulle bli vår nya ledare. Gillade vår nytillsatte ledare oss och hur var han som människa? Ville han bli en av oss på Feken? Det ville vi veta!

Erfarna verksamhetsutvecklare understryker vikten av att tala så att man förstår varandra. Det är just det som min uppföljning av förändringsprocessen på Feken visar. Dåvarande styrelsen och ledningen förstod inte alls Fekens verksamhet, de förstod inte heller hur kunskapsarbetare arbetar och hur de skapar ny kunskap och en framgångsrik verksamhet med excellens. Dessvärre är min erfarenhet att ledningen inte ville lära sig något nytt utan hellre straffade budbärarna och fortsatte som de alltid hade gjort. Hur många gånger sökte mina erfarna lärarkollegor rektorn och hans medarbetare och vädjade för förståelse för Fekens situation? När inte det hjälpte bad vi att få professionella och kunniga förändringsledare. Det gick inte alls utan man valde en nationalekonom oerfaren i att hantera en mångfasetterad förändringsprocess. Inte ens fackets och dess juristers varningar, om att trakasserierna mot Fekens prefekt riskerade passera den gräns som gör organisationen ovärdig, gick hem hos tvångsförvaltaren och hans närmaste medarbetare.

Ett problem under Fekens förändringsprocess var att dåvarande universitetsledning var okunnig i organisationsfrågor, att den inte kunde lyssna på varningssignaler och inte heller ville erkänna sitt eget utvecklingsbehov. Utvecklingsarbetet börjar inte på institutionerna utan med en ledarskaps- och organisationsutbildning av universitetsstyrelsen. I stället för att satsa miljoner på fler juristtjänster som ledningsstöd är mitt förslag att man börjar med egen kompetensutveckling och lär sig kunskapsorganisationens egenskaper och sätt att fungera. I stället för juridiskt språk om regler, straff och avveckling ska styrelsen och ledningen ge innehåll i hur en komplex organisation och dess rationella, emotionella och exis-

tentiella intelligenser samordnas så att resultatet syns i akademins blomstring.

Att förstå vår samtid och händelser som påverkar ekonomiämnet är något som vi forskare och lärare i företagsekonomi ägnar oss åt mycket under hela vår yrkesverksamma tid på universitetet. Det vi inte kan måste vi snabbt försöka lära oss utan att någon beordrar oss att göra det. Det är en kunskapsarbetares skyldighet mot det egna ämnets värden. Det borde vara en skyldighet för universitetsstyrelsen och ledningen att lära sig ett nytt arbetssätt, där kommunikationen med organisationen får större plats än i dag. En ledning och administration som satsar på att bli snarare en möjliggörare än en bevarare av det gamla regel-och-straffsystemet. Det har vi råd med, visar den kalkyl om priset på ett personalutköp som presenterats i boken.

#### *Förändringens innehåll och omfattning*

Vad som ska förändras, utvecklas eller behållas måste stå helt klart för både förändringsledaren och dem som berörs av förändringen. I teorin brukar man skilja på förändringsprocesser som berör å ena sidan ekonomin och med den förknippade frågor, å andra sidan organisationen, kulturen och ledarskapet<sup>15</sup>. I teorin är processerna skilda men i verkligheten flyter de in i varandra. Det som börjar med en enkel kostnadsbesparing kan snabbt övergå till omfattande organisationsförändring.

Det händer, som på Feken under tvångsförvaltningen, att förändringen tappar styrkraften och det som i början troddes vara kontrollerbart glider mot en organisatorisk kris. En kris som är nödvändig och som rätt hanterad bär i sig förnyelsens och utvecklingens frön. Hur det som skapar meningsmotsättningar i organisationen hanteras avgör om organisationen lär och får nya insikter i sakfrågan eller om hanteringen leder till ännu djupare motsättningar och konflikter. Om kritiken hindras, släcks och förtystas med disciplinering sker inte heller någon förnyelse av verksamheten. Det är

---

<sup>15</sup> Jacobsen. D.I. 2004, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*.

därför man i organisationsläran talar om positiva utvecklande och negativa tärande kriser. Ur det perspektiv från vilket jag har följt Fekens förändringsprocess har jag främst sett effekter som kan räknas som negativa.

Självklart finns det även positiva konsekvenser som jag tror finns spridda på många områden. Institutionen har på några år förnygrats, nya medarbetare med nya idéer har kommit och deras kompetens har förstärkt institutionens kursutbud. De lärare och forskare som under förra prefektens tjänstgöring inte fick möjlighet att visa sina färdigheter och kompetenser har fått visa sin duglighet och tagit större ansvar över institutionens verksamhet. Förändringen bidrog till ökad internrörlighet bland administrativ personal, vilket många upplevde som mycket positivt och andra som en påtvingad exercis. De som kritiserade förra prefektens sätt att samarbeta med institutionens professorer har fått möjligheter att visa vad ett nytt ledarskap kan åstadkomma för att förbättra Fekens forskningskapacitet.

För att skapa ett excellent universitet behövs i början av utvecklingsarbetet gemensamma bilder av *hur det är* för att det ska gå att sätta upp mål om *hur det bör vara*. Utan insikt om utvecklingsbehovet kommer man inte långt. Är detta möjligt, eller enbart en idealisering av verkligheten? En fantasi om hur det kan gå till som aldrig blir verklighet? Varför inte, i så fall? För att det är omöjligt att styra människor som är olika och har olika insikter om varför något ska göras, ändras eller utvecklas. Så fort det förekommer tolkningsskillnader som leder till meningsskillnader finns risken för en grogrund för konflikter och mobbning som avslutas med personalutköp. I förändringsarbetet som påbörjades med prefektens abrupta avveckling började processen sacka ihop redan på första frågan, dvs. den om "hur det är". Frågan om vems ekonomiredovisning som gav den sanna bilden av Fekens ekonomiska läge sysselsatte organisationen åtskilliga månader. Resultatet blev att de som ville stå på tvångsförvaltarens sida och avveckla prefekten accepterade en bild, medan facket accepterade en annan bild. Dialogen om "hur bör det vara" dröjde och påbörjades aldrig, som brukligt är i en process

som styrs av tvång i stället för öppenhet och demokrati. Det verkliga problemet på Feken, bristen på postdoktoral utbildning, hade glömts bort.

#### *Förändringens genomförande, förändringsmotstånd och resultatet*

I kunskapsarbetet är det viktigt att var och en får ta ställning till hur organisationsförändringen påverkar det egna ämnets utvecklingsmöjligheter. Förändringarna på Feken i samband med prefektbytet påverkade både det externa och interna kursutbytet. Samarbeten och kontrakt avvecklades och de som tvingades lämna institutionen tog med sig sina kurser och etablerade nya med Feken konkurrerande nätverk på andra universitet. Nedskränningarna påverkade också arbetets bemanning och jag tror att man underskattar i vagt motiverade förändringsprojekt vilken stark påverkan sorgearbetet kan få. När mångåriga arbetskamrater tvingades lämna organisationen på ett ovärdigt sätt påverkade det kvarvarandes respekt för ledningen. Förlusten av mycket kunniga administratörer under Fekens tvångsförvaltning påverkade omedelbart lärarbetet i form av ökat strul med studenters examenspapper, deltagarlistor och tidbokning. Kurssekreterarna arbetade på högvarv för att få allt att fungera.

#### *Rätten till respekt för det arbete vi gör*

I lärarbetet lär man sig från första början visa stor respekt för studenter och deras arbetssituation. Som lärare är vi ofta ungdomars förebilder, inspirationskällor och vuxna kontakter i början av deras yrkesliv, långt efter det att kurserna på universitetet är avslutade. På min arbetsplats Feken är vi få kvinnliga lärare och det gör att vi alla har många unga kvinnor som söker råd och stöd. En invandrare söker också gärna stöd och hjälp av en annan invandrare, har jag förstått under åren vid mina kontakter med utländska studenter. Vi lärare är i tjänst mycket mer än vad som syns på institutionen.

Jag har ofta under tvångsförvaltningen och under trakasserierna frågat hur det kommer sig att universitetet som arbetsgivare inte förmår visa större respekt för sina anställda och studenter. Att intresset för delaktighet och gemensam kunskapsutveckling är så litet

(obefintligt?). Skillnaden mellan det vi som lärare och forskare visar mot våra elever och externa uppdragsgivare och det vi får tillbaka från vår arbetsgivare är svårt att ta till sig. En arbetsgivare bör visa respekt för sina medarbetare men på Feken under tvångsförvaltningen gällde inte detta. En akademisk organisation byggs inte på makt utan på tillit.

I en akademisk kunskapsorganisation, som universitetet, finns mycket fakta och många svar på de frågor som jag har ställt i denna bok. Det finns också praktiska råd om hur kunskapen kan användas. Som lärare och forskare är många av oss experter på sitt ämnesområde och sin utbildning inom den. Vissa saker måste erfaras för att kunna förstås. Fakta ger viss kunskap men att erfaras är mer. Den högre kunskapen är inifrån kommande kunskap som vi inte kan lära oss genom fakta; inte heller kan vi utbildas till mekanisk användning av den. Det är en inifrån kommande kunskap och förståelse som ändrar vårt beteende och hanteringen av meningsmotsättningar, konflikter och det som skapar rädsla i arbetet. När det sker behövs inte dessa personalutköpskalkyler.

# Källförteckning

- AFA, 2010, AFA:s FoU-dag 2010-11-18, Stockholm.
- AFS 1993:17, *Kränkande särbehandling i arbetslivet*, Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling, Solna.
- AFS, 1980:14 *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön: Arbetarskyddsstyrelsens allmänna råd beträffande psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*, Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling, Solna.
- Arntsberg, K-O., 2010, *Mera svenskt*, Carlsson, Stockholm.
- Barnard, C., 1968 [1938], *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. Cambridge MA.
- Baron, A.R., Greenberg, J., 1990, *Behavior in organizations – Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, Massachusetts.
- Becker., G. S., 1962, Investment in human capital: a theoretical analysis, *The Journal of Political Economy*, Vol. 28, No 2, pp. 327-343.
- Drucker, P.F., 1999a [1955], *The practice of management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P.F., 1999b, *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Edfeldt, Å., 2006, *Emeritus professor Åke Edfeldts webbplats för stöd till Sikander Khan*. <http://web.mac.com/edefeldt>.
- Garbu, A., 2006, *Förändringsprocesser – vilka är orsakerna och konsekvenserna av förändrings-arbetet på Feken och vilka är de ansvariga?* magisteruppsats, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen, Stockholm.
- Glasl, F., 1982, *The process of conflict escalation and roles of third parties in* G.B.J. Bomers and R.B. Peterson (eds) *Conflict management and industrial relations* (pp 119-140), The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.

Harris, T., 2014, *Inre hållbarhet – existentiell utveckling*, Egenutgivning, Solna.

Jacobsen, D.I., 2004, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Jordan, T., 2002, *Arbetsplatskonflikt*, [http://arbetsplatskonflikt, av.gu.se](http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se).

Knutsson, G., 1942, *Pelle Svanslös klarar sig*, Albert Bonniers förlag, Stockholm.

Kiminkinen, T., 2010, *Maalaislääkäriin elämäntapinät*, Tammi, Helsinki.

Liker, J., Convis, G.L., 2011, *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership development*, McGraw, New York.

Linna, V., 1954, *Tuntematon sotilas, (Okänd soldat)* WSOY, Helsinki.

Liukkonen, P., 1987, *Det lokala arbetsmiljöarbetets effektivitet: en fallstudie från Garnisonen*, diss., Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen, Stockholm.

Liukkonen, P., 1992, *Ökad produktivitet: en fråga om att engagera personalen och använda tiden rätt*, SAF, Stockholm.

Liukkonen, P., 1994, *Samtidighetsmodellen: et exempel på samtidig ut- och avveckling av verksamheten på Stockholms Energi AB*, Stockholms Energi, Stockholm.

Machiavelli, N., 1971, *Fursten, Tiden*, Stockholm.

Magretta, J., 2004 [2002], *Vad är management egentligen?* Svenska Förlaget, Stockholm.

Manzano, C., Nyström, O., 2010, *Generation Y – förlorade genier! En fallstudie av generation Y:s eftersträvade ledarskapsegenskaper*, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen, magisteruppsats, Stockholm.

- Mintzberg, H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., 2009 [1993], *Structure in Fives – designing effective organizations*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Nelson, R., Winter, S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Mass. Harvard U.P.
- Nicolin, C., 1973, *Makt och ansvar*, Askild & Kärnekull, Stockholm.
- Orwell, G., 2007 [1983], *Djurens gård*, Bokförlaget Atlantis AB, Stockholm.
- Paracelsus (översättning av Norbert Feusi), 2008, *Boken om homunculus och andra texter*, Vertigo Förlag, Sala-Södermalm.
- Paulsson Frenckner, 1989, *Värde för pengarna: om controllarbete och ekonomisk styrning i kommunalverksamhet*, SNS, Stockholm.
- Pfeffer, J., Sutton, R.I., 2000, *Att veta men inte göra – hur man överbryggat klyftan mellan kunskap och handling*, Svenska Förlaget, Stockholm.
- Ronthy, M., Rosendahl, S., 2010, *Samtal som utvecklar*, Liber AB, Malmö.
- Sandberg, J., Targama, A., 1998, *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Schwartz, S.M., Carroll, A.B., 2003, Corporate Social Responsibility: A Three –Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol 13, No 4, pp. 503-530.
- von Shéele, A., 1990, *Mobbning och trakasserier på arbetsplatsen måste förebyggas*, ASS i Miljön på jobbet, Solna.
- von Shéele, A., 1993, *Mobbning en arbetsmiljöfråga*, Arbetarskyddsnämnden, Stockholm.
- Socialstyrelsen, 2014, *Dödsorsaker 2013*, Socialstyrelsen, Stockholm.



Stockfelt, T., 1982, *Professorn*, Maxmedia, Täby.

Turunen, K.E., 1996, *Halut, arvot ja valta*, Atena Kustannus, Jyväskylä.

Wahlroos, B., 2012, *Marknader och demokrati: uppbrott från majoritetens tyranni*, Atlantis, Stockholm.

Warnling-Nerep, W., 2006, *Rättsutlåtande till Kammarrätten i Stockholm Alexander Garbus uppsatsbetyg*, Stockholms universitet, Stockholm.

von Wright, G.H., 1986, *Vetenskapen och förnuftet*, Bonnier Fakta Förlag AB, Stockholm.

von Wright, G.H., 1993, *Myten om framsteget – tankar 1987-1992 med intellektuell självbiografi*, Bonniers, Stockholm.