

Ingemund Hägg - prefekt 1993-95

Frågor och svar

1. Varför slutar Du nu?

Frågan borde lyda: Varför ville Du inte kandidera för ytterligare en period som prefekt? Jag har trivts med att vara prefekt. Men det är helt enkelt så att jag har flera andra spännande och, som jag ser det, viktiga projekt inom forskning och utbildning som jag vill ägna mig åt tillsammans med andra lärare/forskare och doktorander.

2. Hur har institutionens villkor och förutsättningar förändrats under Din tid som prefekt?

Vi är inne i ett tufft skede där de ekonomiska resurserna minskar och kraven på oss att göra bra jobb blir större. Tidigare kunde vi ganska frikostigt sätta in ekonomiska resurser för olika uppgifter. Nu gäller det att prioritera och välja bort arbetsuppgifter - även sådana som i och för sig vore bra att göra. Var och en av oss måste förvärva insikten om den kärva ekonomin. En del av oss har snabbt insett hur det är medan det tar längre tid för andra. Jag tror alltså att en viktig förändring är insikten om behovet av att dra konsekvenser av det ekonomiska trycket och handlande därefter.

Det ekonomiska klimat som vi verkar i har alltså försämrats och vi kan inte se förbättringar som med någon slags automatik skulle komma oss till del. Det krävs av oss att vi idag ska dra till oss mer av ekonomiska resurser på egen hand - utanför den statliga finansieringen. Det ställs som krav från vårt eget universitet att vi gör det. Överskott från den uppdragsutbildning, som vi bedriver med framgång, behövs för att vi ska kunna fortsätta att hålla och utveckla kvaliteten i våra uppgifter. Vi måste också dra till oss mer av externa forskningsanslag. Villkoren för master har delvis varit tuffa på grund av hård konkurrens med andra utbildare. De kontrakt med Telia som erövrats innebär en snabb tillväxt och stora utmaningar.

Sammanfattningsvis måste vi vara mer lyhörda och öppna för och interagera med de omgivningar som vi befinner oss i - inom Uppsala universitetet, inom högskolevärlden och inom samhället i övrigt. En mer öppen och utåtvänd institution är ett krav.

3. Vad har Du åstadkommit under Dina tre år?

Jag har främst bidragit till att dra igång eller återuppliva ett antal *processer* som är viktiga för institutionen och därmed oss alla på sikt. Jag återkommer till detta nedan. Vi har fått nedskärningar i medlen från universitetet men i samverkan med fakulteten lyckats hålla nere omfattningen på nedskärningarna. Vi har arbetat med intäktsförstärkningar (t ex från uppdragsutbildningen och från externa medel av olika slag) och kostnadsminskningar i vår verksamhet som så lite som möjligt påverkat kvaliteten negativt. Uppsägningar av personal har undvikits. Vi har lyckats dra till oss resurser för kompetensutveckling.

Universitetets treårsplanering gav inte den stabilitet som vi trodde på. Vi har verkat för att få mer långsiktighet i våra förutsättningar istället för en ryckig ettårsplanering. Även i andra avseenden har vi verkat för långsiktighet då vi varit en av initiativtagarna till omvandlingen av HSC till ett economicentrum inför inför nästa årtusende.

Jag är ju också typisk evolutionär, jag tror på successiva förändringar och jag tror att grunden för förändringar är insikt och förståelse för problem hos oss alla. Att driva förändringar där det inte finns en acceptans hos ganska många är inte min stil. Acceptans hos alla är dock en omöjlighet - det skulle stoppa alla förändring. Vad jag inte gjort är att försöka komma med en revolution eller med en frälsningsreform som skulle sopa bort alla problem och konflikter.

4. Vilka är målen och visionerna?

Jag har återkommande försökt ange, och ständigt verkat för, viktiga riktningar och "mål" för vårt arbete avseende grundutbildning, forskarutbildning, forskning, uppdrag och master. I starkt förenklad form ser jag det som viktigt att vi går i följande riktningar.

I grundutbildningen har jag verkat för och stött idéerna om studenten i centrum yrkeslivsutbildning, forskarförhållningssätt, ökat ansvar hos studenten, ökad självaktivitet, internationellt utbyte, profilekonomer, utveckling av studievägledningen och samspel med lärare och kursadministration.

Forskarutbildningen bör bedrivas mer i anknytning till forskningsprojektgrupper och handledar- doktorandrelationen bör utvecklas mer.

Forskningsinriktningarna bör styras av forskares och forskargrupperns intressen och engagemang.

Uppdragsverksamheten ska ge ekonomiska överskott. Master ska ge impulser till utveckling av institutionens utbildning och forskning (och på sikt också ge ekonomiskt överskott).

Den enkla grundtanken är att vi ständigt kan bli bättre än vad vi är idag på alla dessa områden. Tolkning, konkretisering, tillvägagångssätt och förverkligandet ligger på individer och grupper inom institutionen. Jag har sett Utbildningsseminariet som en plattform för den som vill dra igång professionell diskussion om vår grundutbildning. En del har tagit vara på den möjligheten, andra inte. Högre seminariet är forum för den professionella diskussionen om doktorandernas forskning. Sektorerna är mycket viktiga och bör vara forum för de professionella diskussioner som bör ligga till grund för mycket av utveckling av samband mellan forskning och utbildning. Jag har varit öppen för och uppmuntrat initiativ (=ledarskap) på professionella området. Professionellt ledarskap (i fråga om utbildning och forskning) måste komma inifrån, från de professionella - från lärarna och forskarna själva (och då inte bara från professorerna).

5. Hur ser Du på allt gnäll om löner och den sociala arbetsmiljön?

Jag tycker inte jag får höra så mycket "gnäll". När man framfört synpunkter finns det ju i allmänhet någon slags grund. Ett område är löner där ju vi och universitetet inte utmärker oss (se nedan). Ett annat område är den sociala arbetsmiljön. Vi har låtit Previa göra arbetsmiljöundersökningar. Jag har också bett om och fått synpunkter från många vid institutionen. Vi har problem i den sociala arbetsmiljön som inte har varit lätta att hantera. Det är fråga om en utveckling till det bättre på mycket lång sikt. Jag tror att en del har alltför stora förväntningar på vad prefekten ska åstadkomma på kort sikt. Som jag ser det är vi alla, var och en av oss, personligen ansvariga för att bidra till en positiv arbetsmiljö i vår nära omgivning. För det är där som jag tolkar att stora problem finns. Vi bryr oss för lite om andra

i vår närhet, vi ger inte stöd åt nära arbetskamrater, vi uppmuntrar inte - och får heller inte feedback från de nära arbetskamraterna, vi visar inte respekt för arbetskamraterna.

Jag tycker dock att lärarna har ökat sin förståelse och respekt för det arbete som studievägledning och kursadministration gör för studenternas studiemiljö. Det handlar alls inte om "administration" i någon snäv mening.

Arbetsgruppen har därför stått i centrum för mina försök att förbättra den sociala arbetsmiljön. Institutionen är så stor. Det är arbetsgruppen som åstadkommer något utöver det individuella, det arbetsgruppen som är det man främst kan identifiera sig med. Mycket återstår för oss alla. Visst kan en del arbetsmiljöproblem ha sin grund i att vi alla är så pressade av våra egna uppgifter att vi inte hinner. Jag tror dock att vi då gör fel prioriteringar. Jag tror också att en del av oss alltför mycket ställer förväntningar på att "andra" ska göra något åt arbetsmiljön. Det värsta om kan hända med arbetsmiljön är likgiltighet, att vi inte bryr oss.. Tillsammans kan vi dock successivt utveckla arbetsmiljön till det bättre - om viljan är finns hos oss. Men det tar som sagt mycket lång tid.

6. Hur är våra möjligheter att attrahera och hålla kvar duktiga lärare?

Lönerna är ett problem. Småhögskolorna ligger högre. (Dock är antalet tjänster där relativt få). Vi måste konkurrera med att vi har en forskningsmiljö och att vi kan ge bättre möjligheter till specialiserade insatser i grundutbildningen. Lönerna är individuella. Men om vi ser på lektorerna är spännvidden mellan lönen för en ny lektor och en docentkompetent lektor som varit med ett antal decennier mycket liten. Jag förstår att incitamenten till bättre insatser för många knappast kan komma från löneutvecklingen. De ramar för löneutveckling som vi kan se framför oss ger inte anledning till stor optimism. Dock har vi gett oss på att se över och revidera ersättningssystemen för uppdrag och master samt för övertider (som vi dragit ned på) för att få ett bättre - tydligare, öppnare och mer acceptabelt (legitimt) totalt ersättningssystem på institutionen. Det har inneburit rätt kraftigt reducerade ersättningar för lärarna på uppdrag och master. Men det har som jag sett det varit helt nödvändigt att komma ifrån de gamla ersättningssystemen.

Vi måste helt enkelt konkurrera med att våra arbetsuppgifter är spännande och utmanande i sig och aktivt, var och en, verka för förbättring i undervisnings- och forskningsmiljön.

7. Du talar mest om andras ansvar.....

Ja, det är riktigt att jag trycker på *allas ansvar*. Och så måste det vara i en professionell organisation som vill vara mer än en hållplats eller järnvägsstation där läraren/forskaren dyker upp tillfälligt för att byta tåg. Även om institutionen kan karakteriseras som "ett löst kopplat system" innebär det inte att vi bör acceptera att den i lärarperspektiv bör ses som ett antal enmansföretag. Vi kan inte vänta oss att "dom andra" ska ta ansvar för det gemensamma - vi måste bygga på individuellt ansvar för sådant som är gemensamt. Det gäller för prefekt och andra i "ledningen" att backa upp initiativ som involverar grupper av lärare/forskare och andra.

Den grundläggande principen måste vara, som jag ser det, förtroende och inte misstro/kontroll.

Visst ska vi följa upp och bättre redovisa våra resultat men syftet ska inte vara att få ökad kontroll utan för att ge grund för en förtroendefull dialog i syfte att bli bättre.

8. Ja men de 1757 timmarna - är det inte kontroll det?

Jag vet att det uppfattats så och har försökt att utveckla vad vi önskar åstadkomma med den reformen. Det handlar om betoning av att en lektor eller adjunkt ska kunna se sin tjänst vid institutionen som en helhet och inte som bestående av ett antal mindre separata delar. Det handlar om att institutionen också ska ses som en helhet i arbetsplaneringen. Det handlar mycket om attityden till arbetet som lärare/forskare. Vi vill komma ifrån en alltför stor fokusering på ett beting som ska fullgöras (de gamla 400 timmarna). Det är "kontraktet" som står i centrum och det ska utvecklas i en förtroendefull dialog. Det handlar om en stor kulturförändring på institutionen som kommer att ta tid innan den fullt ut slår igenom i tänkandet. Det är viktigt att vi fortsätter att visa att övergången till klocktimmar istället för lektorstimmar har just den innebörden.

9. Vad tror Du om institutionens framtid?

Vi har idag en bra institution (vi bedriver en bra grundutbildning (inklusive distans och långdistans), bra forskarutbildning och bra forskning samt bra uppdrags- och masterutbildning) som dock kontinuerligt kan bli bättre, inte minst när vi bättre förmår arbeta i grupper och över etablerade revir. Ekonomin bör totalt sett kunna vara i balans inom något eller några år. Vi drar till oss bra grundutbildningsstudenter. Vi bedriver en bra grundutbildning och våra studenter får, såvitt vi kan bedöma det, bra jobb. Vi kan bli ännu mer aktiva och bättre när det gäller att rekrytera doktorander. Det är angeläget att vi får in fler kvinnor i forskarutbildningen och så småningom en bättre könsmässig balans i lektorsgruppen. Doktoranderna kommer fram med bra avhandlingar. Våra forskare publicerar sig i internationella tidskrifter. Men visst kan vi bli ännu bättre på alla fronter.

Vi har ett bra samarbete med studenterna som vi successivt utvecklat. Vi utvecklar våra relationer med omvärlden också utanför det egna universitetet. Vi har inlett ett närmare samarbete med företagsekonomiinstitutionerna vid de fem andra universiteten i en anda av kvalitetsutveckling. Kontakterna med näringsliv mm är omfattande och vi har också dragit igång närmare kontakter med tidigare studenter i form av Alumniföreningen. Vi bedriver diskussioner om möjligheterna att få igång ett centrum för entreprenörskap mm med inriktning på mindre företag.

Ekonomicentrumtanken bör kunna bli verklighet vid millennieskiftet.

Allt det här visar på processer (ett av mina favoritord) som är positiva för institutionen på lång sikt.

10. Om vi nu övergår till själva prefektjobbet - blev det vad Du trodde när du tillträdde?

Ja i ganska stor utsträckning. Jag visste att det skulle handla om att uppmuntra initiativ till lärande och kompetensutveckling, att bidra till att ta bort hinder för initiativ i verksamheten, att få igång samarbeten, att riva gränser, att bryta revir, att få mer öppenhet i informationen på institutionen. Det har på så sätt handlat om personalfrågor av alla de slag och både stora och små. Och att det skulle handla om tuff ekonomi. Jag var ganska väl förberedd. Jag satte ned lite tankar på papper mot slutet av 1992 som jag står för även idag. Att kombinera den besvärliga ekonomin och de större kraven på oss med utvecklingen av en bra arbetsmiljö är dock svårare än vad vi alla riktigt kunnat inse. Den utvecklingen tar också mycket längre tid än en treårsperiod och här var jag kanske för optimistisk när jag tillträdde. Jag tycker att jobbet som prefekt har varit i huvudsak positivt - spännande, utmanande och, som jag ser det, viktigt för institutionen.

11. Vad är prefektjobbets kärna?

En del av svaret finns i mitt svar finns i den ovan ställda frågan. Prefektskapet innebär att en ur lärargruppen för viss tid tar på sig en del uppgifter som avser institutionen som helhet och berör oss alla. Ett viktigt inslag som ligger i prefektjobbet är att hantera konflikterande krav och önskemål. En del på institutionen vill se mer initiativ "uppifrån", prefekten bör gripa in och styra, fatta beslut och kontrollera. Samtidigt vill man slå vakt om sin autonomi och vill inte att prefektåtgärder ska beröra en själv och det egna arbetet - det är enbart andra som bör styras och kontrolleras bättre.

Konflikt behöver i sig inte vara något negativt - det kan vara ett uttryck för att det finns motstridiga men högst legitima önskningskrav. Det är då mycket viktigt att kunna bidra med fora för diskussion och dialog mellan olika personer och grupper som har olika önskemål och krav som bör hanteras på ett civiliserat sätt. Här har prefekten en viktig roll. Jag tror också på dialogen, samtalet som den kanske viktigaste förändringsfaktorn på lång sikt.

12. Vari består egentligen prefektjobbet?

Lyssna och samtala med andra - i en anda av respekt - är det tidsmässigt mest omfattande. Och det varje dag som jag är på institutionen. Och det ska ta tid. Ett annat sätt att uttrycka det är att jobbet handlar om kontakter. Jag har försökt hålla dörren öppen i alla bemärkelser. Sedan är ju prefektjobbet alls inget ensamjobb. Jag har haft ett mycket nära samarbete i en anda av ömsesidigt förtroende och respekt med många på institutionen - mest med Sven Jungerhem (tidigare Göran Molin), Cecilia Lindholm (tidigare Ewa Hjertsén) och Ingegerd Westberg. Lars Engwall håller i många för institutionen viktiga kontakter i omvärlden, en del av vilka en prefekt annars hade haft. Med Ulf Olsson och Björn Axelsson som ansvariga för uppdrag och master har jag också haft ett nära samarbete.

Sven och jag har försökt dela upp arbetsrelaterade samtal mellan oss och Sven har tagit hand om sådant som hör till grundutbildningen. Jag har inte varit med i alla institutionens utskott och grupper och så gott det går försökt prioritera informella kontakter med dem som verkar på institutionen. Givetvis ingår mycket kontakter med institutionens omgivning i prefektjobbet också, inte minst med universitetets förvaltning och andra institutioner.

13. Vad har varit roligast i jobbet som prefekt?

Roligast har varit när människor och grupper "vuxit" och utvecklats - kompetensmässigt och arbetsmässigt. Och när jag känt entusiasmen hos många i sitt arbete och för sina uppgifter.

14. Vad har varit tyngst?

Det har varit tungt att se människor på institutionen ha det svårt och inte kunnat på allvar stötta dem.

Jag har också ett svar som har direkt med mig själv att göra. Jag uppfattar själv att jag är en person som försöker säga vad jag menar och vill. Och då har det varit tungt när reaktioner, från personer jag hade respekt för, haft innebörden att jag varit lögnare eller hycklare - att jag med åtgärder avsett att åstadkomma något helt annat än jag sagt mig vilja åstadkomma. Jag har annars inga svårigheter att ta till mig kritik och välkomnar den diskussion som är naturlig på en akademisk institution där man ifrågasätter förslag, för fram motförslag etc. Jag kan ju faktiskt ha fel, jag kan göra och gör misstag. Men att ses som en människa utan integritet -

det har jag svårt att klara. (Obs att det är endast från ett litet fåtal jag känt den här inställningen. Från de flesta har jag känt respekt även när åsikterna har gått isär.)

15. Några råd till den nya prefekten?

En ny prefekt ska inte försöka kopiera någon tidigare prefekt eller en abstrakt prefektmodell utan vara sig själv. Prefektrollen är också i mycket så odefinierad att varje prefekt tillsammans med sina medarbetare kan välja att koncentrera sig på det han/hon anser viktigast att arbeta med.

Jag ett råd som jag ser som mycket starkt underbyggt av erfarenheterna. Förändring på institutionen i olika avseenden handlar om långsiktighet, saker och ting tar lång tid att förändra. Det handlar om processer över tiden som behöver startas och/eller stimuleras. Det handlar ofta om kulturförändringar som tar tid.

Processer som enligt min mening bör drivas vidare är kontraktstanken (inkl de 1757 timmarna), arbetsmiljön med betoning av varje anställds - allas ansvar och betoning av den lilla arbetsgruppen, samt stimulans till enskild och gruppvis kompetensutveckling.

16. Sist - hur ser fallskärmen ut?

Prefekten har ett uppdragsarvode. Det försvinner nu för mig - det är fallskärmen.

Referenser

Den som vill något fördjupa sig i Ingemund Häggs idéer hänvisas till följande tre PM

Företagsekonomiska institutionen - förändringsprocesser (23 april 1994, 9 sidor)

Försök att klargöra sektorernas roller vid Företagsekonomiska institutionen (9 mars 1995, 2 sidor)

Lektorer och adjunkter 1995/96 - Kontraktet i centrum! (3 juni 1995, 2 sidor).

Se även kommande artikel om 1757-timmarsförändringen. Ev i Universen.

(8 januari 1996)