

Karolinska Institutet tar en anamnes på:
”meddelande från direktionen”



Vittnesseminarium om förändringarna av
Karolinska Institutet i samband med KI 93



**Karolinska
Institutet**



**Karolinska
Institutet**

Karolinska Institutet tar en anamnes på:

”meddelande från direktionen”

*Vittnesseminarium om förändringarna av
Karolinska Institutet i samband med KI 93*

Kulturenheten

Wallenbergsalen, Nobel Forum, 2008-10-16

Redaktör: Bengt Norrving och Daniel Normark

Layout: Marie Oscarsson

Utgivare:

Karolinska Institutet

Kulturenheten

Daniel Normark

KI kultur vittnesseminarieserie nr 1

ISBN 978-91-86873-00-4

Oktober 2011

Erlanders Sverige AB

Daniel.Normark@ki.se



**Karolinska
Institutet**

Karolinska Institutet tar en anamnes på:

”meddelande från direktionen”

*Vittnesseminarium om förändringarna av
Karolinska Institutet i samband med KI 93*

Kulturenheten

Wallenbergsalen, Nobel Forum, 2008-10-16

Redaktör: Bengt Norrving och Daniel Normark

Panel:	Bengt Samuelsson Erling Norrby Lars Ekholm Rune Fransson
Värd:	Bengt Norrving
Kommentator:	Mats Benner
Moderator:	Daniel Normark
Auditorieröster:	Håkan Eriksson Jan Wersäll Ewa Stålldal Kerstin Hagenfeldt Jan Lindsten Annika Scheynius Olof Ljungström Ulla Östervall Caroline Hamilton

INNEHÅLL

Inledningsord	8
Medicinhistoriskt arkiv och vittnesseminarier	
- en historikers bekännelse	9
Panelpresentation	13
Bengt Samuelsson	13
Erling Norrby	16
Lars Ekholm	19
Rune Fransson	21
Direktionens intåg på KI	22
”vi skjuter en chockvåg”	
- bort med 110 kungadömmen!	26
Med 1½ miljarder i potten – lokaler, lokaler, lokaler	29
Att tävla i högsta ligan	32
KI93 – en kulturrevolution?	36
KI, en internationell spelare?	37
Vad i KI93 ser man i dagens Karolinska Institut?	44
Varför valdes storinstitutionen?	47
Att delegera problem och grundutbildningens problematik	50
För vilken sida av Solnavägen var reformen?	56
Grundutbildningen – varför hamnar den alltid i skymundan?	58
I slutändan en administrativ reform?	64
demokratins avskaffande	
- 15 års övergångsperiod?	67
Hur valde man bor 105 professorer?	71
Införandet av administrativa chefer	75
Biografier	78
Personindex	80
Noter	82

Inledningsord

Bengt Norrving

Då ska jag be att få hälsa er mycket välkomna till en som jag är övertygad om spännande eftermiddag. Över vår sammankomst här i eftermiddag så svävar jubileumsprojektet KI 200 år. Jag heter Bengt Norrving och koordinerar arbetet i den undergrupp som behandlar KI:s ledning, närmare bestämt de sex rektorer som varit verksamma under det senaste halvsekle.

Idag så ska vi flytta oss ett kvartssekel tillbaka i tiden. Det finns ett antal nyckelhändelser som vi försöker hantera i vårt projekt. Mycket handlar naturligtvis om de personer som ledde Karolinska Institutet och de som verkade i dess omedelbara närhet. Men vi försöker också ge en relief åt förändringarna, nationellt, internationellt och i Stockholmsregionen, som spelade en roll för hur KI kom att gestalta sig de närmsta 50 åren.

Jag kom till Karolinska Institutet via Landstinget för drygt 10 år sedan. Då fanns det, i vad jag kallar en tradition, någonting som hette KI 93. Sedan dess har vi fortsatt att pietetsfullt vårda denna muntliga tradition och alla vet något om KI 93. Med er i panelen, som har nyckelroller i KI 93 och har centrala ledningsfunktioner i de här sammanhangen vilket också finns med i publiken, ska vi idag försöka dokumentera, kodifiera lite grand av den tradition som vi bär med oss. För KI 93, utan att föregripa historieskrivningen, spelar en oerhört stor roll för Karolinska Institutet. Vi som har anledning att dagligdags blicka tillbaka t.ex. på administrationen, ser hur mycket som faller tillbaka på den reform som man då genomförde.

Så det är med dessa ord hälsar jag särskilt panelen naturligtvis men också alla deltagarna hjärtligt välkomna. Och lämnar över till Daniel, som tar hand om oss under eftermiddagen. Vittnesseminarium – en spännande företeelse ni ska få höra.

Daniel Normark

Tack Bengt, och tack alla som har kommit. Synnerligen tack till panelen och Mats för att ni deltar vid detta seminarium.

Medicinhistoriskt arkiv och vittnesseminarier - en historikers bekännelse

Daniel Normark

Vi lever i en motsägelsefull tid. Å ena sidan genererar forskning och undervisning stora mängder text. Man får nästan intrycket att forskarens huvuduppgift är att publicera artiklar och att både lärare och administratörer ständigt ska skriva utrednings och utvärderingsrapporter. Uppgiften för oss som kommer efter (historiker, sociologer, samhällsvetare eller statsvetare) torde därför vara att försöka hålla oss flytande i den allt material som finns tillgängligt – problemen vi bör möta är att gallra rätt¹.

Å andra sidan, tittar man närmre på *vad* som produceras uppstår dock ett problem, det som presenteras i en rapport eller en forskningsartikel kan inte nödvändigtvis svara på de frågor vi ställer. En forskningsartikel till exempel bör presentera slutsatser kort och koncist. Texten ska ge *ett* svar. Inom naturvetenskap och medicin har detta resulterat i tydliga format för hur forskningsartiklar bör utformas för att på så sätt snabbt kunna urskilja textens bidrag². Dessa texter ger svar *men* utelämnar också mycket³. Verksamheten lämnar få spår efter sig. *Hur* man nådde fram till särskilda svar, *hur* man lyckades upptäcka de upptäckter man gjorde, och hur man valde att strukturera sin verksamhet och organisation tenderar att glömmas bort.

När vi kommer efter och försöker förstå utvecklingen, när vi vill studera processen, som ledde fram till just de här resultaten, när vi vill titta närmare på den kunskapsproduktion som en gång var kärnan till svaren som fanns i publikationerna, då märker vi att det finns väldigt lite, paradoxalt nog väldigt lite att ta på. Oroväckande lite sparas i form av dokumentationsmaterial, från labbanteckningar, utkast, brev och almanackor⁴. Och den här typen av material är oerhört viktig för oss. Vi kallar den källmaterial. Och när det här källmaterialet slängs, så slängs även möjligheten att studera och avspela processerna som föregick upptäckterna.

Detta är primärt ett problem för oss samhällsvetare och historiker men det kan även skada Karolinska Institutet långsiktigt om vi tittar närmare på hur historia fungerar och hur inte minst

medicinshistoria har förändrats de senaste trettio åren. Historia inom en disciplin som medicin utgår från den kollegiala historieskrivningen, dvs. när elever, kollegor och elevernas elever skriver om en upptäckt eller någonting som har skett inom medicinsk forskning. Detta är en viktig komponent vanligtvis i form av ”stora läkares och fysiologers biografier.” Dessa biografier hjälper till att forma samhörigheten för yrkesrollen och de institutioner som man är del av i en tid när detta ständigt förändras. Vem som först gjorde vad och tillsammans med vilka tenderar att bli huvudinnehållet. Denna kategori av historieskrivning är dock beroende av hur tongivande elever och kollegor är - dessutom mattas intresset av, vanligtvis efter cirka två generationer.

De samhällsvetenskapliga och historiska disciplinerna har, liksom medicin, genomgått stora transformationer under det senaste femtio åren vilket även har påverkat medicinshistoria - fokus har förflyttats till att försöka återge och förstå människans uppfattning av sin tid, oavsett om hon var läkare, patient, kung eller fotfolk. Detta har inneburit nya tillvägagångssätt och striktare krav på att man har flera verifierande källor. Det räcker inte med att hävda att X har sagt si eller så, inte ens självbiografien som källa anses fullkomligt pålitlig, ett påstående kräver bekräftande källmaterial. Historikern måste komma bortom eller bakom den polerade fasaden till den tid och förutsättningar som fanns vid det tillfälle som studeras - det har för historiker blivit en kardinalsynd att utgå från nutidens ”facit” för att förklara hur saker har blivit som de blivit.

Det är således i övergången mellan en kollegial till en professionell historieskrivning där bristen av källmaterial blir ett problem. När vi tar över och skriver om vad som har skett, vad som har hänt på KI osv. så är det avgörande om vi kan hitta ett källmaterial att studera. Utan källmaterial lämnas händelserna, trots att de kan vara nog så intressanta, åt sidan.

Vi har redan börjat märka hur Karolinska Institutets roll som biomedicinskt forskningscenter gradvis blir allt mer perifer, ett sidospår till andra stora forsknings och utbildningsaktörer som exempelvis Rockefeller Institute eller Pasteur Institutet. Tar vi t.ex. genteknikens förhistoria, så som den beskrivs idag, så identifieras aktörer från KI som Torbjörn Caspersson men endast som en satellit vid sidan av exempelvis James Watson,

Jack Schultz och Jean Brachet. Han får aldrig spela huvudrollen. Paradoxalt nog är det just Torbjörn Caspersson, bland KI professorer, som märks mest inom nutida medicinhistorisk litteratur om biomedicinsk forskning⁵. Delvis för att gentekniken har intresserat många medicinhistoriker men även för att det existerar källmaterial både på Rockefeller Center Archive och American Philosophical Society om Torbjörn Caspersson⁶. Däremot finns inget material kvar om Caspersson vid Karolinska Institutet. Caspersson har räddats för eftervärlden av omsorgsfulla amerikaner men situationen är tyvärr mycket varierande för hans samtida forskarkollegor⁷.

Men, ska jag säga, det finns hopp. På senare tid har vi på Kulturrenheten arbetat aktivt med brygga klyftan mellan medicinsk forskning/undervisning och medicinhistorisk forskning⁸. Vi arbetar på två fronter - dels med att informera om betydelsen av medicinhistorisk forskning inom den medicinska forskningssfären - dels med att aktivt samla material som kan vara av medicinhistoriskt intresse i vad vi kallar ”medicinhistoriskt arkiv: Karolinska Institutet”. Vi har också introducerat den metod som vi kommer att ha idag, nämligen vittnesseminarium. Metoden syftar till att få huvudaktörer att berätta om avgörande processer och händelser som är relevanta för förståelsen av medicinsk forskning, undervisning och organisation. Fördelen är att vittnesseminarium fungerar både som en möjlighet att informera om medicinhistorisk forskning samtidigt som diskussionen kring specifika teman skapar ett spännande källmaterial för medicinhistorisk forskning.

Vittnesseminarium har använts i över 20 år⁹, och har de senaste 15 åren varit en central del inom medicinsk historisk forskning på Wellcome Trust¹⁰. För 10 år sedan ungefär så letade sig den här metoden över till Sverige tack vare det samtidshistoriska institutet på Södertörn där man forskar om politisk historia¹¹. Vittnesseminarium vid KI är ännu i sin linda, men vi har redan hunnit arrangera flera interna vittnesseminarier för olika grupper inom jubileumsprojektet samt ett öppet vittnesseminarium, och vi har goda förhoppningar att både formen ska ge ett givande samtal och användbara efterproduktioner.

Ett vittnesseminarium som det här har en informell karaktär, där vi alla gemensamt får möjlighet att berätta om hur det

var, i detta fall hur förändringsarbetet som kallas KI 93 kunde genomföras.

Vi kommer att koncentrera oss kring tre teman – jag ska försöka hålla i trådarna och se till att det så också sker:

Hur förändringsarbetet kunde genomföras från idé, planering, initiering och genomförande, från vision till verklighet?

Vi vill också belysa relationerna mellan forskning, undervisning och administration. Hur var förhållandet mellan ledningen och institutionsarbetet?

Slutligen hoppas vi hinna reflektera över huruvida KI 93 gav de konkurrensfördelar som man hoppades att förändringen skulle ge.

Till vår hjälp – och ni ska få presentera er själva sedan – har vi huvudpersonerna som är panelen idag. Den består av Bengt Samuelsson som var rektor, Erling Norrby som då var verksam som dekan, Lars Ekholm som var universitetsdirektör och Rune Fransson som var biträdande ekonomidirektör.

Vid min sida sitter även Mats Benner som är director för Forskningspolitiska institutet i Lund, och han kommer att kommentera det panelen säger. Troligtvis kommer han med intressanta frågeställningar och kan kanske jämföra diskussionen här med den nationella och den internationella situationen vid detta tillfälle. Vi får alltså vända oss tillbaka ungefär till 93, det är 15 år sedan. Jag hoppas att du känner dig bekväm med att ge frågor till panelen.

Mats Benner

Jajamensan.

Daniel Normark

Dagordningen idag kommer att vara relativt öppen med fokus på tidigare nämnda teman. Jag hoppas att panelen kan utgå från era egna erfarenheter och berätta om hur det gick till med KI 93. Ni får självklart kommentera varandras inlägg. Se det som ett samtal er emellan.

När panelen har redovisat sina upplevelser så kommer Mats och jag att ställa några frågor, om vi inte har flikat in dom kontinuerligt och sedan öppnar vi till en diskussion där vi hoppas alla deltar aktivt med frågor, kommentarer, reflektioner och egna erfarenheter från den här processen, för vi är alla en del av det här vittnesseminariet. Innan jag lämnar över ordet så vill jag, så att ni kan presentera er själva, så vill jag kort nämna några råd som ni kan ha i bakhuvudet:

Försök att vara kronologiska, det underlättar. Börja inte med hur det är idag – i den mån det går - utan försök att utgå från någon lämplig utgångspunkt och berätta sedan successivt framåt. Vi kommer alla att behöva hoppa lite fram och tillbaka, men försök vara kronologiska.

Berätta främst hur det var och inte hur det blev.

Försök att tänka på hur ni såg på det då.

Berätta hur ni gjorde när det inträffade. Vilka ni mötte, vilka alternativ ni såg.

Och beskriv gärna med exempel så konkret ni bara kan.

Dessa råd hoppas jag kan hjälpa er, men även den som senare läser texten som vi, genom detta samtal, skapar. Jag önskar att man kan vända sig till denna text för att förstå förändringarna som genomfördes och inte minst varför de genomfördes.

Åter igen, tack så jättemycket för att ni har kommit, tack för att ni i publiken har kommit. Så lämnar jag över ordet till Bengt Samuelsson så får du presentera dig.

Panelpresentation

Bengt Samuelsson

Min väg till Karolinska Institutet gick via Lund där jag började studera medicin 1954. Efter några terminer blev jag doktorand hos professorn i medicinsk kemi, Sune Bergström. När han utnämndes till professor vid Karolinska Institutet 1958 flyttade jag med, disputerade 1960 på en avhandling om kolesterolmetabolism och blev samma år docent i medicinsk kemi. Något år tidigare hade vi påbörjat strukturstudierna av prostaglandiner

och publicerade de första strukturerna tillsammans med bl.a Jan Sjövall och Ragnar Ryhage 1962¹². Samma år blev jag med.lic. och flyttade till Cambridge, Mass. för postdoc studier hos professorerna i organisk kemi vid Harvarduniversitetet, E.J. Corey. Han erhöll 1990 Nobelpriset i kemi. 1972 blev jag utnämnd till professor i medicinsk kemi vid Karolinska Institutet och prefekt för institutionen för kemi. När den legendariske professorn i farmakologi, Börje Uvnäs avgick som dekanus lanserade några unga unga docenter mig som kandidat vid dekanusvalet. Jag valdes till dekanus 1978, en befattning som jag hade till 1983 då jag valdes till rektor för Karolinska Institutet. Jag var rektor under två sexårsperioder, 1983-1995.

Under min tid som dekanus tyckte jag att det framför allt var två frågor som var oerhört viktiga. Det ena var resursfördelningen och det andra var rekryteringen av professorer. Vi introducerade s.k. aktivitetsrelaterad budget vilket innebar att institutionernas budget bestämdes fram för allt av deras forsknings- och forskarutbildningsaktivitet. Utslagsgivande för aktiviteten var bl.a. externa anslag, publikationer, antalet disputationer och antalet utländska gästforskare. Vi började också vara mycket mer aktiva vid rekryteringen av professorer än tidigare. Normalt omprövades ämnesinnehållet vid vakanser av institutionen, fakulteten och via UHÄ av regeringen. I normalfallet ingen ändring. Tjänsten ledigförklarades och tillsattes av regeringen efter sakkunnigförfarande och förslag från fakulteten, som normalt följde de sakkunniga. Hela förfarandet hade litet av rysk roulette över sig. Jag försökte vända på processen, tillsatte en rekryteringskommitté med uppdrag att identifiera nya ämnesområden och framför allt individer som vi trodde skulle kunna ha stor betydelse för forskningen vid KI. Innan vi satte igång hela omprövningsprocessen kontaktade vi personen i fråga och försäkrade oss om att han eller hon skulle söka professuren. Vi hade en viss framgång med den nya metoden men jag började inse att om vi hade större institutioner skulle vi lättare kunna ändra på ämnesinriktningen på professorer som blev vakanta.

När jag blev rektor var det många andra frågor som kom i förgrunden men frågorna rörande rekrytering av de absolut bästa professorerna, gärna på internationell bas, och stora slagkraftiga institutioner låg hela tiden i mitt bakhuvud. Jag var mycket inspi-

rerad av kontakterna med USA och dess universitetsvärld. När jag tänker tillbaka har jag under min tid som forskare tillbringat ungefär en tiondel av min tid i USA. Det har varit längre tidsperioder som forskare eller gästprofessor eller kortare besök som föreläsare vid konferenser eller universitet. Jag har också varit styrelseledamot i ett antal bioteknik- och läkemedelsföretag. Det som slog mig särskilt vid besök vid olika universitet var de stora resursrika institutionerna och deras möjlighet att identifiera och rekrytera unga begåvade forskare inom nya forskningsområden. Mina erfarenheter från företagsvärlden som styrelseledamot i små och stora företag hade också stor betydelse för hur vi organiserade arbetet och bildade en direktion med rektor, prorektor, förvaltningschef, ekonomichef och de två dekanerna.

Detta är en del av bakgrunden till det förändringsarbete som vi startade. Även om jag inleder vill jag betona att jag arbetade mycket nära Lars och Rune i förändringsarbetet. Vi hade alla våra visioner om varför och hur organisationen skulle förändras, de med utgångspunkt från administrativa frågor och jag med siktet på att göra KI till den forskningsmässigt främsta akademiska institutionen. Lars och Rune spelade en avgörande roll i detta arbete.

Men tanken att bygga upp starka institutioner, där det fanns många professorer och goda ekonomiska resurser, var nog en av de viktigaste sakerna för mig. Vi började i liten skala när vi skaffade donationsmedel, framför allt från Astra, för att bygga labb 85, som sedan blev en del i en institution för cell- och molekylärbiologi. Till denna förde vi en donationsprofessur från Beijerstiftelsen. Dessutom kunde vi stärka detta område genom att vi fick ett Ludwiginstitut förlagt till KI och rekryterade Ralf Pettersson från Helsingfors som chef.

Tankarna på att göra en ordentlig förändring, framför allt av institutionerna på Solna Campus blev alltmer konkreta. Karolinska Institutet var ju ursprungligen uppbyggt på principen ett ämne, ett hus och en professor, och professorn hade stort inflytande på resursanvändningen. Vi ville få stora enheter med mer resurser för att kunna förändra och förnya. Även den andra grundtanken, nämligen att effektivisera resursfördelningen, låg i det här, därför om du ska förändra resurstilldelningen så gör du det mycket enklare om du har en större enhet än om du har

en massa små institutioner. Detta var en viktig del när det gällde tankarna på att göra om Karolinska Institutets struktur.

När det gällde Campus i Solna behövde vi bygga om och bygga nytt, och vi förde en kamp med landstingspolitikerna som ville flytta stora delar till Huddinge, framför allt Institutet för miljömedicin (IMM) och Smittskyddsinstitutet som utlovades väldigt fina resurser på Huddinge. Vi var tvungna att ta krafttag för att få behålla dessa på Campus.

Vi gjorde en mycket omfattande plan för omstrukturering av Campus där det blivande Scheelelaboratoriet var draglok. Detta komplex på ca 30000 kvm skulle härbärgera institutionerna för medicinsk kemi, biokemi, biofysik och IMM. Nästan alla institutioner berördes genom förflyttning eller ombyggnad. Vi fick regeringens stöd för projektet och fick ca 1 ½ miljarder för ett ny- och ombyggnadsprogram som skulle hålla på i flera år.

Ja, detta är lite av bakgrunden till det förändringsarbete med radikal minskning av antalet institutioner och centrumbilningar som bl.a. beskrivs i KI90.

Erling Norrby

Ja låt mig då först säga att det faktiskt är väldigt roligt att få sitt här tillsammans med tre kollegor med vilka jag kom att bilda ett alldeles speciellt arbetslag. Ska man genomföra stora förändringar då måste man tillsammans ha en övertygelse om visionernas riktighet och man måste stötta varandra, för det är tuffa processer.

Jag har hela min bakgrund på Karolinska Institutet och jag har lämnat en stor del av mitt hjärta här. Mina medicinstudier genomfördes vid institutet, men jag kom inte att bli kliniker, som var planerat, utan inspirerad av min företrädare Sven Gard blev jag virolog. 1972 blev jag en ung professor i virologi vid institutet. På ett tidigt stadium kom jag in i olika arbetsgrupper, bland annat i fakultetsnämnd och så småningom i konsistoriet. Härigenom lärde jag mig mycket om hur man administrerar en så komplex institution som Karolinska Institutet. Det bör understrykas att institutet har en unik situation i svensk universitetsvärld. I motsats till andra medicinska fakulteter ingår vi inte i ett större universitet. Vi är mycket mera herrar i vårt egna hus.

Vidare har vi en lång tradition av högklassig forskning som har bedrivits vid institutet. Här har redan nämnts Torbjörn Caspersson. Vi har en rad med Nobelpristagare som har utvecklats och fostrats vid institutet. Det är en tradition att vårda, och för att göra det måste man hela tiden ha i bakhuvudet ”Vad är det som skapar en dynamisk forskningsmiljö?”. En sådan miljö måste naturligtvis utgå ifrån den talangfulla, unika individen, den speciella forskaren. Alla förändringar som görs i en sådan här miljö ska därför handla om att skapa bästa möjliga förutsättningar för de här unika personerna och deras forskargrupper. Man kan ha många synpunkter på hur den här miljön skall se ut, och man skall vara medveten om att den kan förändras något med tiden. Jag tror att vi tidigt gjorde oss av med det hierarkiska arvet, det traditionella herr Professorsystemet, för det är riktigt som Bengt säger, att vi hade en professor, ett ämne, ett hus, som ett arv från den tyska Humboldttraditionen. En av de första gångerna jag visade Sven Gard några forskningsresultat så råkade jag använda titeln professor, men då sa han med en gång ”När vi håller på med forskning då använder vi inte sådana titlar, då jobbar vi sida vid sida.” Det var redan i början av 1960-talet vi började förändra samarbetsformerna. Det gällde att kunna arbeta nära varandra och gemensamt försöka att bidra till att lösa uppgifterna.

Vad som sedan hände det var att jag omkring 1985 hade slutfört mina engagemang i olika uppdrag vid institutet och fick en chans att gå tillbaka fullt ut till forskningen och ägna ännu mer tid åt det fantastiska området virologi. Genom uppträdanget av HIV-AIDS kom vår verksamhet och våra resurser att växa. Det var en mycket positiv utvecklingsfas för min forskning. Då hände det en gång, jag tror att det var en mörk höstkväll efter ett sammanträde med Nobelkommittén, att Nils Ringertz frågade mig ”Skulle du vilja ställa upp som kandidat till dekanustjänsten?” Jag hade då främjat mig från den löpande centrala administrativa verksamheten och jag höll inte ens reda på att det då var aktuellt att välja en ny dekanus. Jag borde nog egentligen ha tänkt mig för ett tag, men jag svarade faktiskt Nils direkt att det skulle jag möjligen kunna tänka mig.

Och därigenom kom det sig att jag valdes till dekanus den 1 juli 1990. Och lite visste jag vilket getingbo jag gav mig in i. Det

skulle vi kunna prata länge om här, men jag kan bara sammanfattande konstatera att jag inte ångrar en enda dag av det engagemanget. Det var en mycket tuff erfarenhet och familjen frågade mig ofta hemma "Varför utsätter du dig för det här?" Och svaret blev naturligtvis att jag trodde att någon gång i slutändan, mina insatser skulle kunna visa sig ha betydelse för utvecklingen av institutet. Det var min enda drivfjäder. Vad som nämligen hänt det var att en stor utredning som kallades KI90 hade genomförts. Den leddes av Bengt och där var jag alltså inte med utan det var min företrädare Sten Orrenius som satt i den, tillsammans med diverse andra kloka personer. Den rymde ett flertal ganska ordentligt revolutionära synpunkter på hur man skall driva ett universitet. En del av förändringarna låg i tiden och det tror jag att Lars kan utveckla. Utbildningsdepartementet började utveckla en förändrad syn. Kanske skulle man inte lägga sig i så mycket utan i stället ge rambudgetar på universiteten, ge dem en chans att ta egna beslut, hantera professorsutnämningar osv. Detta är något vi kan utveckla under denna eftermiddag.

Ett av de förslag till förändring som fanns med i KI90 gällde att vi hade alldeles för många institutioner, ca 140 stycken. När jag som ambitiös dekanus började min tjänst tänkte jag att jag skulle besöka alla 140 institutionerna, så jag skickade runt ett frågeformulär till alla prefekterna på dessa institutioner och så gick jag runt och hälsade på folk och försökte ta reda på vad dom gjorde. Det var fantastiskt lärorikt och inspirerande och på några ställen där jag fann en mycket intressant verksamhet kunde jag spontant säga "Vilket spännande arbete ni gör." Men då tittade man lite misstänksamt på mig, för inte får man berömma någon på Karolinska Institutet. Nej, då måste det nog finnas en "second agenda" någonstans. Men det var ju faktiskt ett jättefint jobb som gjordes på en del institutioner.

Nå i KI90 så står det att vi måste sträva mot större institutioner, och jag, som har samma erfarenhet som Bengt av forskningsmiljöer i USA, var helt överens med honom om att vi måste ta till kraftfulla reformer. Men vad står det i KI90. Jo det står att vi bör nog gradvist ta ner antalet institutioner från 150 till 100 och sedan kanske till 50, så där lite varsamt. Men då kan ni ställa er frågan, hur går man till väga för att slutligt ha tagit bort kanske 110 institutioner, 110 kungadömen, 110 ämnesrepresentanter

som sedan skall rösta om dekanus skall få förnyat förtroende eller ej? Slutsatsen blir då givetvis ”Det är omöjligt. Det går inte att göra.” Och detta förhållande är givetvis orsaken till att akademiska miljöer till sin natur är otroligt konservativa. Och om det är någon akademisk miljö som är speciellt konservativ så är det den medicinska akademiska miljön, därför att våra kära medicinprofessorer dom vet sitt eget värde och dom tycker alla om att ha sitt eget kungadöme. Men vi lyckades faktiskt ta bort 110 kungadömen och hur det gick till, ja det är det vi skall diskutera.

Lars Ekholm

Jag heter Lars Ekholm, och som har framgått så var jag då... jag tror det hette högskoledirektör på den tiden, mellan 1985 och 1995, så jag är egentligen ”Bengts pojke”. Och för att kvittera det redan från början, så menar jag att det personliga samarbetet i sådana här processer spelar ganska stor roll. Jag är numera ute och utvärderar universitet i Europa, för all del också i Sverige, och tittar in i ganska många fusioneringar och sådana processer. Det betyder mer än vad man kan tro att ledningen utåt och inåt är rimligt överens.

Jag går tillbaka här. Jag kom 1985 till KI som ungt och oförväget departementsråd. Jag hade jobbat 10 år i Kanslihuset, tidigare hade jag jobbat på ett ämbetsverk. Jag ska säga något om den här metoden, slumpen vill att jag faktiskt är historiker, men de som jag skrev min avhandling om en gång i tidernas begynnelse, Axel Oxenstierna och Gustav II Adolf och den förste Romanovtsaren, de kunde jag inte ha i ett samtidshistoriskt seminarium. Däremot är jag inkopplat i ett annat projekt där vi kartlägger 80-talets utbildningspolitik, så jag sitter och intervjuar de tidigare statsråden och metoden är ju väldigt bra ur synpunkten att det faktiskt drar upp sådant källmaterial – om man nu ska betrakta det som källmaterial, det kan vi yrkeshistoriskt diskutera – som annars inte skulle komma upp till ytan. För vi alla sitter på material, men vi ger oss inte tid att ta fram det.

Alltnog. Det är riktigt som vi fick uppmaningen här... alltså hur kunde KI genomföra en reform av den här magnituden, of this magnitude? Och hur var förhållandet mellan den akademiska världen inom KI och administrationen? Den tredje frågan om

hur det blev, då ska jag bara luta mig tillbaka och lyssna spánt för jag lämnade 1995. Det är nyttigt på många vis att komma ihåg hur det såg ut, och det är som både Bengt och Erling har varit inne på, det är inte dagens förhållandevis decentraliserade system, utan det var strikt centraliserat. Vi hade visserligen U68-reformen som allmänt var avskydd av akademikerna, där Bengt som vanligt gick mot strömmen och som en av de främsta akademikerna i landet sade ”Det var vår stora frihetsreform”. Det gladdde givetvis mig eftersom jag tillsammans med en kollega var ansvarig tjänsteman för den reformen. Men i stort var det ett mycket centraliserat system. Det gällde då, precis som ni var inne på här, hur man tillsatte professorer dittan och dattan. Och det gällde inte minst byggenskapen. Då hade vi, vilket är nyttigt att erinra sig, en Byggnadsstyrelse som alla avskydde. Nu är det inne att hacka på Akademiska Hus – onödigt mycket tycker jag, för som jag just sade till någon vid lunchbordet, jag är ute i Europa och tittar på universitet och vi har ett långt bättre system för att planera lokaler i Sverige än vad svenska högskolemänniskor tillstår. Då var det etter värre, då var det så att Byggnadsstyrelsen hade X antal kronor och så fick man åka upp på en lista, på listan så kunde man komma in med ett labb som nr 77, och så fick man sitta och vänta. Vi har ju hört här hur länge Bengt och Erling har varit inspirerade av ett helt annat synsätt. Jag har samma uppfattning här, byggenskapen har haft en stor betydelse i de innehållsrika reformerna. Det vi gjorde vid ett möte, Rune och jag och vår bygghandläggare, det var att säga i vår byggnadskommitté, som var väldigt luttrad, nu vänder vi på kuttingen och så ställer vi oss frågan, vad vill vi göra och så skaffar vi pengar. Och då sade den kloke Sten Orrenius och de andra klenetroget ”Nu håller pojkarna på och de får väl göra.” Det var i begynnelsen och sedan när vi märkte att det här var grejen så kom Bengt snabbt in på planen och sedan... Det här blev känt i landet som KI-Plan att jobba. Vi var faktiskt först med att vända på kuttingen helt och hållet. Så byggenskapen och de här 1½ miljarderna kronor, det kan vi säkert återkomma till.

De här två reformerna har ett samband, och då kommer jag in på ett annat tema, nämligen administrationens roll, och det får vi väl återkomma till mera sedan. Vi var ju ganska impopulära och hela upplägget var att vi skulle vara kanonmat med Runes och mitt goda minne. Och vi kan återkomma till reformtekniki-

ken. För all del, den akademiska ledningen fick sina slängar av slevens också. Men, kritiken tystnar ju – om man gör en lång historia kort – när man kan lägga upp 1½ miljard kronor på bordet och löftet var att alla - säger alla - institutioner på Campus skulle få komma i åtnjutande av antingen renoverade byggnader eller nybyggnationer. Så där går reformerna ihop.

Jag tror jag stannar där, men jag vill gärna återkomma med den analys jag har haft anledning att göra, vilka faktorer som har påverkat skeendet. Man kan dela upp det, beskriva det positivt, sedan kan man också beskriva det som att det inte precis var någon tebjudning utan det var hårda tag också. Tack.

Rune Fransson

Rune Fransson heter jag. Jag tittar ut över församlingen och det är väl ingen som det är nyhet för vem jag är till namnet. Möjligen kan det vara några som inte vet vad jag gjorde i början av karriären här på KI. Jag har varit väldigt länge på KI, och centralt så började jag som budgetchef 1983 och sedan har jag fortsatt med olika roller. Jag efterträdde Lars som universitetsdirektör och satt i den positionen i 12 år. Genomgående så har jag varit mycket förtjust i pengar. Det har varit en av mina drivkrafter. Jag har sysslat med pengar i olika positioner hela tiden. 1991 i det här sammanhanget blev jag biträdande förvaltningschef och av Lars utsedd att vara projektledare för KI 93-omvandlingen, så jag har väldigt starkt fokus på själva implementeringsdelen som vi genomförde.

Jag kan väl bara säga, att det var en väldigt speciell kombination av akademisk vilja att vässa forskningen och utbildningen, och ett tryck på administrativa förändringar. Hela statsförvaltningen genomgick en stor reform 1993. Staten skulle spara 10 %, och man kan säga att det var roligt att detaljstyra, när man hade tillväxt då kunde man sitta och dela ut julklappar centralt ifrån. Men när det blev fokus på besparingsarbete, då tryckte man ner det genom decentralisering, då spar man bara ramar och andra fick fatta tråkiga beslut. Och det började så uppifrån från statsmakterna och sedan trycktes det ner i systemet på det sättet. Så det fanns ett intressant förtecken till den decentraliseringen, det kläddes in i väldigt mycket vackra ord,

om självstyrande gruppers effektivitetsökning, som jag tror är korrekt, men man ska ha klart för sig att det fanns också nackdelar.

Det som var väldigt speciellt var att vi jobbade med så många dimensioner och som jag tror var reformens styrka också. Vi jobbade med många dimensioner i akademien och i administrationen, och vi gjorde det hand i hand med ömsesidig respekt för varandra på ett väldigt påtagligt sätt. Vi fick stora frihetsgrader och vi fick möjlighet att göra saker med grundinställningen att detta var någonting bra, så vi bejakade och tog till vara på förändringarna väldigt snabbt inom Karolinska Institutet.

Jag vet inte hur länge vi ska prata, jag kan väl stanna i detta. Vi jobbade utredningsmässigt. Man gjorde så i staten, vi skrev en rapport och vi hade ett begrepp som kallades backsteg. I stället för att diskutera för länge så körde vi fram ett förslag och så skickade vi ut det, fick lite smällar, gick tillbaks och slickade sårerna, rättade till lite. Erling var väl en sådan representant för detta. KI 90 hade talat om den här lite gradvisa minskningen av antalet institutioner, och Erling klev ut och sade att vi går ner till 20 omedelbart, det blev en väldig tumult och sedan landade vi på 30 och ett typexempel på den backstegsmetod som jag tror kan vara framgångsrik i många sammanhang.

Ja, jag kan stanna där så får vi ta en diskussion.

Direktionens intåg på KI

Lars Ekholm

Får jag fortsätta och först följa upp Runes tråd, att det var stora reformer på utbildningsområdet och det var då Per Unckel sjösatte sin s.k. frihetsreform, och den passade också kynnet här. Jag brukar dela upp det när jag är ute och tittar på olika universitet hur man gör reformer, antingen är det en crash modell eller så är det en successiv modell. Vi bestämde oss ganska tidigt för att ta spjörn mot de reformer som skulle gälla hela systemet i landet, inom högre utbildning och forskning, som skulle komma 1993, och så sade vi att allt det som vi skulle genomföra satte vi på 93 och så körde vi hårt. Vi hade det som hävstång så att säga. Och det var för- och nackdelar med den där modellen. Som

Rune sade, styrkan i det här är att det tog ju upp i stort sett alla grejer, man grävde upp alla saker. Men, det gick ju... Nu är inte Göran Röjerman här, en av våra medarbetare, som kallade metoden ”Fort men fel”. Det blir en baksmälla också. När jag är ute i Europa så har jag tagit med den här erfarenheten. Man kan välja den modellen, men då ska man också vara beredd att det blir en efterbörd som måste skötas. Så var det lite. Men, som en del av svaret på hur kunde man genomföra det här, så är det faktiskt så att vi satte 1993 som slutpunkt i vissa delar, och reformen fick då genomföras i full fart.

Får jag sedan säga några saker som jag tycker är viktiga, några parametrar. Det har ju redan intygats här, och det är inte bara för att äldre människor är artiga mot varandra, det var faktiskt så att vi jobbade väldigt bra ihop, och vi hade en arbetsmodell att stödja oss på. Jag erinrar mig att under den här perioden fick vi någonting som vi kallade direktionen. Den bildades då som maktcentrum, och det är klart folk var förbannade på oss som satt där. Det var vi som sitter här podiet plus Erlings odontologiska kollega Sten Linder-Aronson. Prorektor Göran Holm var också med. Där tog vi upp alla grejer och där fördelades arbetsuppgifterna.

Det fascinerande är att det finns ingen dokumentation från direktionen, för det var själva poängen. Jag har några föredragningslistor kvar, men det var alltså själva idén att det skulle vara fullt fritt att diskutera, och det var där vi kom överens att du gör det och du gör det. När det gäller t.ex. tillsättningen av professurer så har jag senare berättat för andra hur det gick till på det framgångsrika KI. Rune och jag gladde oss som mest när Bengt säger att vi behöver en forskare där i fronten, vi måste täppa till en lucka, Erling kontaktar den och den som nu sitter i USA, återbörda professorsämnet till Sverige. Rune, som skötte ekonomin, fick frågan om vilka pengar vi hade och sedan skulle det hela ut i en fakultetsnämnd. Det var den bakvända ordningen, det var det som var så effektivt. Det var ett exempel. Men det var också i direktionen som de stora reformfrågorna togs upp. Direktionen var en av framgångsfaktorerna.

Vi hade också en styrelse, och där är det lite som Rune var inne på, det här att vi slängde ut grejer och sedan gick tillbaka. Vi undrade då hur mycket styrelsen med de externa representanterna skulle vara inblandade, och de sade att ”Vi ska vara

inblandade”. Gösta Fagerberg satt länge i KI:s styrelse, han var tidigare kommunstyrelsens ordförande i Solna, det var en klok herre. Han sade: ”Ni får hålla på med vad som helst, men kom ihåg, all kritik ska upp här på bordet. Ni ska rapportera den kritik ni får så att vi känner till den.” Så där hade vi en. Sedan ska vi också säga någonting som säkert kommer att glömmas bort här, nämligen att vi hade ett väldigt bra förhållande till facken. Jag tycker det ska sägas, att ledningens relationer till de fackliga organisationerna var väldigt konstruktiva. Det är klart att det fanns misshälligheter ibland och så ska det vara, men i grunden ställde facken upp i det gemensamma reformarbetet.

När det gäller studenterna, så var de märkligt nonexisting vill jag påstå. Iden här reformen var det så att vi tog bort institutionsstyrelserna, och det fick ju jag frågor om: ”Lars, hur kunde ni utan protester avskaffa institutionsstyrelserna med studentrepresentationen?” Vi lade alltså om från institutionsstyrelser till prefektstyrelse, prefekten var ensamrådande. Det tillhörde det enklaste i reformen, och jag tror att förklaringen är att studenterna på KI då inte hade något stort intresse av att vara representerade på institutionsnivån, de ville hellre sitta i linjenämnderna, vilket gav dem mer inflytande. Så det var lugnt. Jag ber att få återkomma till administrationens roll. Det var ju faktiskt så, om jag bara som tema för mitt nästa inlägg får säga, vi hade fått ihop ett väldigt kvalificerat gäng, vi som drev arbetet. Mitt framför mig sitter Ewa Ståldal, vi jobbade ihop också i Kanslihuset, Eva Borgström är inte här, hon kom också ”ur mitt stall” som man ska säga, Folke Meijer är inte heller här idag, och där sitter Ulla Östervall, personalchef, och Rune sitter här, och jag. Vi var ett sedvanligt sammansvetsat gäng och min roll var ju att hålla ordning på de här, och med så starka personligheter så var det inte alltid de var överens, men så länge jag var i rummet så funkade det tror jag. Och vi kunde försätta berg och det är lite grand det som kanske Bengt hänvisar till. Fick vi en order så gjorde vi det, och ibland small det till, och det var vår roll, och så drog vi tillbaka och så höll vi på. Jag brukar säga att jag har varit med om en del i högskolevärlden, men om jag har några ärr på kroppen så kommer de från här striderna.

Tack.

Bengt Samuelsson

Som jag nämnde inledningsvis hade jag en hel del erfarenhet från bioteknik- och läkemedelsindustrin rörande företagsledningarnas arbete och interaktion med styrelserna. För mig var det naturligt att bilda en direktion, alltså en företagsledning helt enkelt. Lars har redan nämnt vilka som ingick i den, men en sak som inte har tagits upp är den kliniska verksamheten och interaktionen med SLL. Jag ansåg att det var viktigt att ha en prorektor som hade stark ställning inom den kliniska forskningen och inom sjukvården, och som också ingick i direktionen. De två prorektorerna under min rektorstid, Lars Granholm och Göran Holm uppfyllde väl det kravet. Med det här upplägget med de två dekanerna, Lars och Rune och prorektor täckte vi väldigt väl hela verksamheten. Det var lätt att få kännedom om olika saker som hände ute i verksamheten antingen det var på de teoretiska institutionerna eller på de kliniska institutionerna. Det var också lätt att få ut information. Direktionen tror jag kan man säga spelade en viktig roll härvidlag. Vi hade också mycket goda relationer till konsistoriet eller styrelsen, och särskilt två stycken nämligen Gösta Fagerberg och Jan-Erik Wikström. Båda var erfarna politiker med breda kontaktnät och ett brinnande intresse för KI Gösta Fagerberg satt dessutom i utredningsgruppen KI90. Härigenom fick vi en direkt förankring till styrelsen, vilket gav oss extra styrka.

Erling Norrby

Intressant nog har jag på min lista över viktiga saker att diskutera just denna direktion. När ni historiker värderar vad som skett så granskar ni dom formella beslutsorgan som finns i organisationen, men mitt bland dessa fanns något som kallades direktionen. Det var ett informellt beslutsorgan som träffades en gång i månaden och som inte hade någon fast agenda. Det var där som de viktiga frågorna verkligen diskuterades. Bengt har den mycket fasta principen att man skall dela ut ansvar och jag fick alltså väldigt mycket ansvar som dekanus. Varje månad stämde vi av hur det gick framåt med genomförande av olika reformprojekt. Jag vill verkligen understryka att detta skedde i en miljö av kollegial trivsel. Jag tror att alla vi som satt i direktionen kände att det var en viktig resa, att det var angelägna saker vi engagerade oss i. Och vi kunde stötta varandra, för det kunde blåsa mycket kraftigt ibland.

När jag började som dekanus 1990, så hade jag faktiskt som nummer ett på min lista att rekrytera dom bästa forskarna i omvärlden till Karolinska Institutet, något som Bengt redan har betonat betydelsen av. Jag är nämligen fast övertygad om att man bygger en effektiv organisation med människor och om man får tag i dom bästa medarbetarna och kan skapa en miljö där dom här människorna trivs då kan verksamheten bli kraftfull.

Så under dekanusperioden då vi bearbetade olika budgetförslag, tog jag som min uppgift att se till att vi kunde frigöra medel så att jag verkligen kunde köpa in duktiga forskare. Och jag tror att vi lyckades att gå från 16 till 30 % av fakultetens medlen som stod till dekanus förfogande. Och då jag t ex åkte till Uleåborg och träffade Karl Tryggvason och hans grupp, så sa jag ”Jag tycker att ni nästan allihop skall komma till Stockholm” och så lyckade vi rekrytera honom och ett tiotal av hans medarbetare.

Karls forskning har utvecklats på ett strålande sätt och nyligen har han valts till fakultetens dekanus. När jag för någon månad sedan flög hem från Chicago råkade jag hamna bredvid Karl och vi kom då givetvis att diskutera vilka målsättningar han satt upp för sitt dekanusengagemang. De harmoniserade i stor utsträckning med de ambitioner jag själv hade i samma situation. Jag kände då att det var dags att definitivt lämna över stafettspinnen. Men vid sidan om förstärkning av det mänskliga forskningskapitalet gällde det att också finna bättre strukturer för verksamheten.

***”vi skjuter en chockvåg”
– bort med 110 kungadömmen!***

Erling Norrby

Det handlar således både om innehållet och formen. Då stod vi således inför utmaningen i enlighet med KI90 att kraftigt minska antalet institutioner. Vi hade då först, skall jag säga, en väldigt lång diskussion om vad som karakteriserar den goda institutionen. Hur ser den institutionen ut? Vi kom fram till att ”Ja... det kanske är en 10-12 professorer, kanske ett 20-tal forskargrupper, det är en budget på den tiden på ca 70-80 miljoner etcetera”. När vi funderade över detta kunde jag konstatera att det för mig på

nära håll fanns en prototyp för denna institution. Jag hade sedan nästan 20 år tillbaka försökt att arbeta fram ett mikrobiologiskt och tumörbiologiskt centrum. Ja, ibland får man ha tålamod. Och till slut fick vi då lov att bygga ett nytt hus på KI Campus för MTC – som det kom att kallas och det råkade stå färdigbyggt just 1993. Det var ett exempel på vad vi ville åstadkomma.

Det var nog allmänt sett kanske lättare när det gällde formande av storinstitutioner att förändra förhållandena vid prekliniska än vid kliniska institutioner. Delvis hängde detta också samman med våra möjligheter att bygga nytt på KI Campus. Till slut byggde vi där under några år för 1 ½ miljarder kronor. Jag kommer fortfarande ihåg att vi hade ett kritiskt möte när du Bengt var nere i Texas någonstans. Vi ringde och fångade upp dig – du hade just varit ute på din morgonjogg – och sade att ”Nu måste Du ringa till utbildningsminister Per Unckel, för nu står det och väger, nu handlar det om möjligheten att kraftigt få öka vår hyra. Jag minns inte hur mycket det var, kanske 90.000 kronor eller något sådant.

Rune Fransson

90 miljoner menar du.

Erling Norrby

Ja det lät på tok för lite. Visst skall det vara 90 miljoner. Investeringen var i alla fall på 1 ½ miljarder kronor. Dessförinnan hade vi suttit och ritat ringar över Campusområdet och till slut skapat sex storinstitutioner. De föll ganska naturligt ut. Men sedan kom vi till den kliniska sidan och vad skulle vi göra där. Lite slarvigt uttryckt blev det nog något av ”bunta ihop dom.” Det blev till dels ganska blandade sällskap. Och så gjorde vi precis som Rune redan sa, vi sköt en chockvåg genom organisationen, 20 institutioner, PANG UT! Då vibrerade ju hela KI. Tjugo är inte möjligt. Det går inte. Och så började vi jämkä och jämkä och landade till slut på ca 30. Så det var psykologin. Ett fräckt utspel och sedan jämkande diskussioner.

Sedan var det mycket bestyr med att få det till sammanhållande institutioner och fasa ihop olika kulturer. Vi skall inte underskatta de spänningar som finns inom KI där man hela tiden får jobba med kontraster mellan preklinisk och klinisk, frågor kring tex hur

man bygger broar över Solnavägen. Till det kommer frågan om hur man skall klara balansen mellan nord och syd, mellan KS och HS. Ja detta är frågor som vi bearbetade ett oändligt antal timmar och som jag vågar tro att ni fortfarande lever med i dag.

Det slet som du sa Bengt speciellt i organisationen när det kom till frågor om placeringen av IMM och Smittskyddsinstitutet, det som ursprungligen var Statens Bakteriologiska Laboratorium. Jag kommer fortfarande ihåg en utredning under fakultetsnämnden om var Smittskyddsinstitutet borde placeras. Jag lyckades av outgrundliga skäl få även Huddingerepresentanten att skriva under på en placering i norr. När Tord Bergstedt såg detta blev han upprörd ”Jaha har X skrivit på då är det kört”. Och så hamnade det på Solna campus och se vad som finns där i dag. Det är Nordeuropas starkast mikrobiologiska enhet som kombinerar MTC och Smittskyddsinstitutet och dessutom ECDC¹³, den enda EU-organisation som placerats i Sverige. Så skall man bygga något som är starkt för framtiden. Det gäller att kraftsamla.

Rune Fransson

För att inte bilden bara inte ska bli så glättad också, så kan vi ta upp några problem. Vi var våghalsiga, får man lov att säga, inte minst på administrativa sidan. KI blev 35 institutioner. Vi rekryterade över en natt kan man säga 35 nya administrativa chefer som skulle sköta administrativa frågor på institutionen. Vi införde ett helt nytt ekonomisystem. Vi gjorde en massa sådana saker. Det var bra länge nära att det kunde ha kraschat. Vi hade inte full ordning på våra saker under två år, skulle jag vilja säga. Det kallas ibland den Nya Zeeländska metoden, att man gör stora reformer med många inslag så det blir vinnare och förlorare i olika dimensioner, till slut kan ingen riktigt ha koll på helheten. Det finns en väldig förtjänst i det därför att det är lättare att göra en stor reform det här sättet, men det fanns också en stor risk. Vi hade inte full koll på alla processer. Det gick bra ändå slutligen, men det var lite tur i detta också.

De administrativa greppen var bra många och vi ville bli näringslivsorienterade. Det var så man beskrev den här reformen i staten, hela ekonomisystemets förändring, att man skulle tänka på ett nytt sätt. Det var hushållskassemetoden fram till 1993, man tittade hur mycket pengar man hade i plånboken och så räckte

det. Avskrivningar fanns inte, det var lån till investeringar. Det var mycket som var nytt och som fanns i näringslivet. Vi rekryterade därför in folk från näringslivet som skulle sköta detta. Men vi blev inget näringsliv, så de flesta tappade lusten efter ett tag, för vi hade gett en för glättad bild av Karolinska Institutet som ett företag. Det har vi nu försökt finna mellanformer för, vi är både en del av staten och har ett modernare ekonomitänkande.

Jag vill bara säga att det fanns också ett och annat misstag i projektet.

Med 1 ½ miljarder i potten – lokaler, lokaler, lokaler

Bengt Samuelsson

Om man ska försöka hitta faktorer som gjorde det möjligt att genomföra de stora institutionella förändringarna tror jag att regeringens uttalade satsning på KI spelade en viktig roll. Denna satsning föregicks av en intensiv lobbyverksamhet från vår sida. De 1½ miljarder vi fick i budgetpropositionen möjliggjorde en total omstrukturering av Campus i Solna¹⁴. Vi fick väl i själva verket minst hälften av totala investeringsbudgeten för alla universitet och högskolor i Sverige. Jag vågade knappt åka till rektorskonferensen den närmaste gången, för vi var inte särskilt populära på KI efter att ha fått så stor del av investeringsbudgeten.

När det gällde att genomföra de stora administrativa förändringarna spelade Lars och Rune en avgörande roll. De hade visionen att skala av den centrala administrationen ett flertal funktioner och flytta dessa till de nya storinstitutionerna. Det är inte så många som är villiga och har modet att göra detta. Men dom hade en mycket klar vision av att det här på lång sikt skulle gagna verksamheten. Att bygga upp administrativa apparater som ligger nära verksamheten, men i lagom stora portioner, det var oerhört viktigt. Jag tror att det är lätt att det kommer bort när man bara ser på utredningarna, det krävdes en verklig vilja från aktörerna. Det var ett långsiktigt och visionärt arbete som jag tycker var fantastiskt bra.

Lars Ekholm

Ja, det finns många trådar här nu. När det gäller metoden, då hade vi som Rune säger Nya Zeeländska modellen - crash-model kallar jag den. Jag har funderat många gånger eftersom jag har sett många andra universitetsmiljöer, att egentligen så kan man väl säga att den här modellen, den tuffa, den passade mentaliteten på KI, för KI har utomordentliga förtjänster men ödmjukhet är inget framträdande drag på det här stället. Det är så många kraftfulla personligheter som är fullkomligt övertygade om att de är bäst eller näst bäst i världen och att i denna miljö genomföra en sådan här reform under alltför lång period, det tror inte jag går. På något sätt, så här i efterhand, ser vi ändå att de tuffa tagen var i linje med den förhärskande andan, men lite rätt uttryckt - medicinare tål det här. Jag brukar säga att i normala akademiska intriger får man kniven kastad bakifrån, på KI kastar man den framifrån. Det passade faktiskt. Ni märker kanske att jag varit borta från KI en tid, för jag säger styrelsen, men det heter fortfarande konsistoriet här.

När det gäller de administrativa reformerna, och sättet som vi jobbade på var det inte bara att vi stack ut på alla fronter, utan det gjordes ju faktiskt ett jobb. Rune har en del av sitt material kvar. Om jag tittar tillbaka i de papper som jag har, så gick det till så att vi var de som producerade hela tiden. Vi var avstämde mot den akademiska sidan och vi producerade. Förbanne mig, vi producerade mycket, vi pratade inte utan det producerades! Och om man tittar efter så var det en väldigt tydlig ansvarsfördelning. Ewa skulle skriva det, Rune skulle skriva det, Ulla skriva det osv. Och jag blev lite full i skratt när jag såg hur vi skulle formulera det slutliga beslutet inför konsistoriet. Då har jag skrivit så här "Ulla skriver de att-satserna i beslutet, Ewa skriver de att-satserna i beslutet...". Reformerna kom till under ganska ordnande administrativa former faktiskt, och vi var ett sammansvetsat gäng på det sättet.

Byggfrågorna kunde kanske vara föremål för en egen övning¹⁵. Det är precis som Bengt sade, hur det här drogs igenom. När det gäller arbetsfördelningen mellan Bengt och mig så var det så att Bengt tog statsråden och jag tog statssekreterarna. Vi hade en snitslad bana här, med Georg Kleins lilla smatt med fyra sekreterare, varav en fick sitta hemma av utrymmesbrist osv. Det var ett favorittillhåll för att visa hur oändligt dålig vår lokalstandard var.

Metoden vi jobbade med var bl.a. att förbjuda alla på KI att komma fram med några andra önskemål än just lokaler. Så vi fokuserade, lokaler, lokaler, lokaler. Bengt hade som regel att när man träffade folk utifrån så skulle det inte vara det vanliga akademiska gnället om hur oändligt trist och svårt det var att jobba som forskare utan det skulle vara en positiv syn. Bristerna koncentrerades på lokalerna. Och sedan kom själva klon, nämligen att KI som då var känt som en hungrig varg, där skulle det då inte kunna läggas oss till last att vi begärde flera kvadratmeter, utan det myntades, vill jag minnas av Rune, att det var samma kvadratmetrar men av mycket högre standard, det som skulle krävas på 2000-talet. Det var det som var konceptet och till slut fick vi genom det här med olika arbetsmetoder.

Jag har ett litet rörande papper, som jag hittade i mina arkiv. Det är ett exempel på hur vi jobbade i direktionen. Det här är faktiskt en föredragningslista från 1991 i februari. ”Vi börjar med lunch”, står det. Odd Engström som var vice statsminister hade vi bjudit in, så då planerade vi detta. Och sedan är det ”ärenden för KIKA gruppen”, det var den kliniska arbetsgruppen. Och sedan står det ”Rapport om vissa professorer under prövning, övrigt (EN – Erling Norrby)” Det var precis det som jag nämnde tidigare. ”Förlängning av tandteknikerutbildningen”, det var Sten Linder-Aronson. Och så kommer då ”Plan för arbete med större institutioner (LE se bilaga)”. Slutligen: ”Kreditkort för prefekt och resande forskare”. Så det är blandat. Jag läser nu från den bilagda promemorian, alltså från 1991. ”Plan för arbete med större institutioner. 1. Efter de diskussioner som förts och förs inom båda fakulteterna är det lämpligt att rektorsämbetet inbjuder till ett ganska informellt möte med dekanus och ordförande i medicinska fakultetens forskningsråd. Syftet är att klara ut 1) Hur stora bör de vara? 2) Vilken träning i management bör man ha?” Och nu kommer en typisk KI grej: ” 3) Vilka begränsningar finns i Högskoleförordningen och vilka frihetsgrader bör vi skaffa oss?” I den korta meningen ligger mycket av mentaliteten att ”Äsch vi har en Högskoleförordning, nu ska vi se hur vi kan använda den på bästa sätt, eller kringgå den”. Och som sagt Ewa och jag hade suttit i kanslihuset, så vi visste vad som gällde. Det här är exempel på själva metoden. Och sedan kom vi som ni hörde också in på hur vi faktiskt skulle utbilda prefekterna, det är också riktigt roligt.

Bengt var inne på hur vi bemannade administrationerna på institutionerna, och då var det en fråga som kom upp, nämligen

Vilka begränsningar finns i Högskoleförordningen och vilka frihetsgrader bör vi skaffa oss?

om man skulle ha en civilekonom eller motsvarande kompetens eller gymnasieekonom, eller om man skulle befordra sin tidigare sekreterare. Och det här var stridigt. Ni ska komma ihåg att när Rune och jag visade oss på KI så sades det ”Det är dom här jävlarna som snor våra sekreterare!” KI 93-reformen var alltså den här reformen där administratörerna såg till att man blev av med sin sekreterare. Det vi kom fram till, som var väldigt strategiskt tror jag, det var att det skulle vara tillräckligt hög nivå på ekonomerna, och det gjordes jämförelser med KTH som genomförde en likartad reform, och de valde sina tidigare sekreterare: Det är inget fel på dem, tvärtom. Men det visade sig i efterhand att det första året klarade de som hade sekreterare det årets budgetbeting, men sedan visade det sig att det var inte var någon lämplig lösning. Det fanns ett antal sådana här strategiska frågor som vi jobbade med.

Daniel Normark

Mats har en fråga här också, innan vi går vidare.

Att tävla i högsta ligan

Mats Benner

Jag har egentligen bara en dum fråga, men det kan man få komma med om man kommer från Lund, och det är vad jag egentligen inte förstår. Det här framstår som en samling masochister, som egentligen gör någonting som så här i efterhand framstår som fullständigt naturligt och kanske rent av naturbundet, lagbundet, men som i samtiden knappast kunde beskrivas som en tebjudning. Det var ett getingbo, det var kamp, maktcentra, förbannade etc. Karolinska Institutet var ju inte Kaupthing bank, det var ju inte så att konkursen stod för dörren utan tvärtom det var sentida Nobelpris, det var en stark och särklassig ställ-

ning bland svenska medicinska fakulteter. Frågan man ställer sig är: Varför göra allt detta? Varför ta sig allt det här besväret? I poster som ändå av hävd och tradition mest ändå innebar att förvalta i väntan på nästa gäng som ska förvalta?

Daniel Normark

Vi börjar med Lars.

Lars Ekholm

Ja, jag tror att det avgörande är det som Bengt har sagt, han satte tillsammans med sina dekaner standarden, alltså det här är det som gäller som bra. Och sedan ska man komma ihåg att Rune och jag och det administrativa gäng som vi hade fått ihop, vi var unga och oförvägna och – det får man också säga – vi ville tjäna våra sporrar. Det här var ett roligt uppdrag. Jag vet att Rune och jag kände oss som de ständiga förändringsagenterna. Det var roligt att jobba med förändring. Sedan en annan sak Mats, jag har benchmarkat Göteborg och ditt eget universitet Lund, breda universitet där fakulteterna är hertigdömen. Det är en liten annan mentalitet där. Redan tidigt fick jag mig en tankeställare när jag blev inbjuden till en mindre medicinsk fakultet i landet Rektor och dekanus där ville öka farten och därför höra från mig hur vi gjorde på KI. Jag insåg att det inte skulle bli så populärt bland de medicinska forskarna om jag som administratör åkte dit ensam, utan en professor som hade varit med i den här processen deltog. Vi körde genom det hela, och det var helt tyst bland åhörarna. Budskapet gick inte hem där. Då sade dekanus, som jag kände väl sedan tidigare: ”Du vet det är en stor skillnad på KI där man vill vara bäst. Forskarna här har inte sökt sig hit för att vara bäst i världen.” Sådana här miljöer byggs upp under lång tid. På KI ligger det lite i väggarna att ”ge järnet.”

Bengt Samuelsson

Det var naturligtvis många faktorer som bidrog till att det gick att genomföra så stora förändringar. Som jag nämnde inledningsvis var siktet från ledningens sida inställt på att satsa på excellens. Detta budskap förde vi ut i olika sammanhang, t.ex. varje år vid promotionshögtiden i rektors tal. Många av de främsta forskarna vid KI hade omfattande internationell er-

farenhet och kunde se fördelarna med att bygga upp centra. Många av de tongivande forskarna såg också fördelar med det nya systemet därför att det gav möjligheter att inom ramen för en större institution ompröva resurstilldelningen så att den bästa forskningen fick ökade resurser. Även möjligheten att rekrytera nya professorer i nya ämnen spelade en viktig roll. Med de små institutionerna höll man ofta mycket hårt i den egna professuren och det egna ämnet. Man ville inte ge upp professuren eftersom den utgjorde basen för institutionen. De stora institutionerna däremot hade lättare att förändra. Många professorer och andra forskare såg något positivt i det.

Erling Norrby

KI har sedan länge fina traditioner och mycket att luta sig mot. Och det kan man naturligtvis göra, men min erfarenhet är att en framgångsinstitution med regelbundna intervaller måste omstruktureras och accelerera sin verksamhet. Nu finns det ett par speciella förtecken för KI, som också har att göra med hur ambitionsnivån sätts. Institutet har alltid haft en dominerande satsning på forskning och på 90-talet ca 85% av alla medel gick till sådan verksamhet och bara den resterande mindre delen till undervisning och administration. Dessutom har vi ansvaret för Nobelpriset i Fysiologi eller Medicin. När man således som dekanus går ut för att rekrytera forskare så kan man kavat konstatera att det inte finns något bättre än att vara professor vid KI om man är inom det medicinska facket. Det är klart att jag använde mig av det och trummade ut det även i våra grannländer. Men samtidigt fanns det ett behov av reformer och att jobba sig mot en bättre optimerad struktur. Jag brukar säga att på den tiden då jag hade ansvaret för 140 professorer, var det som att leda en orkester med 140 solister, där det fanns många som inte spelade rent och en del till och med använde sitt eget partitur. Det var en utmaning att få ihop det hela, att skapa en gemensam anda. Om man lyckas med att få kollegorna att tala om framstegen i sin spännande forskning och inte om inre stridigheter, gällande t ex resursfördelning, då har man kommit någon vart. Jag har ett exempel från Rockefelleruniversitetet, som är ett av världens mest framgångsrika institutioner. Där hade man under en tid problem med ledarskapet och fick till slut byta ledare. Därefter sades det ”Now we talk science and

not politics.” Det är en viktig del av en skapande forskningsmiljö att man delar entusiasmen för olika framsteg inom organisationen.

Det torde vara på sin plats att här också kommentera hur reformerna påverkade våra utbildningsaktiviteter. Blev vi mer framgångsrika även på den sidan? Knappast. Den reformen som gjordes var i första hand ägnad åt att skapa optimala forskningsmiljöer. Att se till att forskargrupperna trivdes och utvecklades, att få ett mer oberoende inflytande över närmiljön och de resurser som fanns tillgängliga. Det tror jag vi i stort sett lyckades med men beträffande utvecklingen av undervisningen kan det finnas skäl för oss att vara mer självkritiska. Det torde vara svårt att på visa att vi gjorde vinster också i den verksamheten.

Rune Fransson

Det var en rätt prydlig utredningsapparat¹⁶. Det började med KI 90 som pekade ut färdriktningen, som gjorde en omvärlds- och framtidsanalys på ett systematiskt sätt, så att man hade spelförutsättningar. Det kom väldigt mycket från personer som hade sett utvecklingen i världen. Det summerades ihop på en lagom strategisk nivå. Det blev inte plottrigt detaljerat, utan det var de stora tagen. Sedan gick detta vidare. Det var en stor grupp som satt i KI 90, så det blev en väldigt bred uppslutning med en kärntrupp – Håkan, Ewa och jag – som skrev ihop det hela. Det tror jag spelade roll. Man samlade sakerna, man förutsåg 1993 saker i statsförvaltningen, man förutsåg utvecklingen med större miljöer och sedan kunde man jobba från den plattformen. Den ansågs ju då lite djärv, att de reformer som skulle genomföras var kraftfulla, men ändå pekade de ut färdriktningen på ett bra sätt tycker jag.

Vi har alltid upplevt att folk har varit utomlands och hittat väldigt spännande saker. Det är fortfarande så att man bär hem hela tiden. Svårigheten är att samla ihop det och göra någonting av alla intryck man får. Det är fortfarande så att USA ligger före oss och har miljöer som vi inte når upp till, men då tog vi fasta på det och genomförde någonting som gjorde att vi kunde närma oss den här världen.

KI93 – en kulturrevolution?

Mats Benner

Kan man då säga, om man får vara mycket vanvördigt, men det får jag väl igen göra eftersom jag ska åka hem klockan halvsex idag och säga, att här fanns ett slags närmast kulturrevolutionärt drag i det här att skicka ut de 140 ämnesföreträdarna på risfältet och komma närmare vetenskapen igen istället för att försvara sina utsagor. Det jag egentligen försöker komma åt är var glöden, var den närmast universitetsrevolutionära glöden kom ifrån? Det måste ju, antar jag, ha kommit från en känsla av att den här positionen inte varar för evigt, utan att man då som sagt måste ut på fälten igen, eftersom vi ändå har en ganska reglerad arbetsmarknad, det är inte så lätt att säga upp folk på svenska universitet som på amerikanska, och ska vi då förvalta den här organisationen, så måste vi också skapa en känsla av att folk står på tårna. Är det rätt uppfattat?

Erling Norrby

Jag tror man måste granska våra olika miljöer var för sig. I den prekliniska miljön tror jag att de stora reformerna togs relativt väl emot, men i de kliniska miljöerna – och det är säkert något som Håkan Eriksson kunde utveckla vidare – så var det naturligtvis mycket smärtsamt i många sammanhang att får ihop de nya institutionerna. De blev i flera fall inte så väl fungerande. Som ett exempel kan nämnas att vi förde samman verksamheter som har att göra med våra sinnen. Det blev en något heterogen aggregation av verksamheter fokuserade på ögon-, öron- och hud- och könssjukdomar. Emellertid gjorde vi parallellt med utveckling av storinstitutioner något annat. Vid HS fanns redan vissa kliniska forskningscentra, som t ex de olika laboratorier vid NOVUM, och vi skapade nu motsvarande förutsättningar på KS. Således skaffades resurser för att bygga upp ett Centrum för Molekylär Medicin, ett Kliniskt Cancercentrum och för ett Centrum för Pediatrik Forskning. Vi fick således använda en kompletterande mekanism för att göra forskningen mer fokuserad och kraftfull.

Ytterligare en sak som vi lyfte fram och införde i KI93-reformen var uppföljning och utvärdering. Nu tillhör jag inte dom som är

speciellt förtjust i begrepp som kvalitetssäkring. Jag tror helt enkelt inte att man kan kvalitetssäkra forskning. Forskning är en annorlunda, fri kreativ verksamhet. Men, givetvis kan man och skall man följa upp och verkligen värdera vad som åstadkoms genom reformer av de olika miljöerna. Således införde vi ett ordentligt utvärderingssystem där institutionerna varje år fick rapportera om vilka anslag de lyckades få, hur många doktorander som var registrerade, hur många som disputerade, hur många som blev docenter osv. På detta sätt kunde vi mäta effekten av reformerna och följa hur verksamheten utvecklas från år till år. Det kan kanske ibland vara viktigt att se till att någon gren av verksamheten inte expanderar allt för kraftigt, som t ex nyligen antalet disputationer.

KI, en internationell spelare?

Lars Ekholm

Mats, jag tycker du ställer helt rätt frågor. Du är någonting på spåren, och jag tror kanske att man måste ha vistats utanför KI för att förstå varför du ställer frågan för att eventuellt kunna svara på dem. Och min tes är att det här är ett elitställe och här finns oerhört mycket duktigt folk och oerhört mycket psykisk energi. Ska man styra KI, så krävs det vissa metoder. Enkelt uttryckt, om man jämför med ett normaluniversitet – om vi nu har ett sådant i Sverige – så får man räkna med att varje rörelse förstärks tre gånger här. Om man konkurrerar upp till gradtal 2 på ett vanligt, så konkurrerar man här upp till 3 x 2. Alltså, det är förstärkta reaktioner, och stället är byggt, och fortfarande uppbyggt, på intern konkurrens och det är de medicinska forskarna helt inställda på.

När jag kom hit från kanslihuset så var jag imponerad av det budgetsysteem som väl Margareta Almling hade varit med om att införa och Rune vidareutvecklat. Nu förenklar jag det här, Rune tycker nog inte att jag återger det rätt. Man satte alla institutioner på ett index och den som hade 100, en normalinstitution, den fick sköta sig i huvudsak själv, den som hade 120 - det var en perfekt med högbyuret huvud, medan den som hade index 80 var en krossad person. Och det här var ett språk som accepterades. Det skulle då inte ha accepterats på så många andra ställen. Den ställ-

ning och den inställning som KI har är fascinerande att träffa på i andra länder. Ett exempel kan ge lite perspektiv på vad jag menar. Det schweiziska systemet bygger på att man har ett antal hyggliga universitet som finansieras dels av regeringen och dels av kantonerna, som landstingen fast inte riktigt. Och så har man två elitställen ETH, Tekniska högskolan, som är KI i Europa, alltså den tekniska högskola som platsar på den här 10-listan. Och den är finansierad direkt från regeringen med uppdrag att ni ska vara bäst i Europa – punkt slut. Och när man pratar med personerna där, då känner jag mig hemma helt plötsligt i den här mentaliteten! Och ännu mer säreget - jag utvärderade den tekniska högskolan i Istanbul, som tillkom 1756 av det enkla skälet att sultanen ville ha en sjöbefälsskola. Den är som ett slags sammanslagning av KTH och Chalmers, väldigt kraftfull. Det var mycket laddning i mötena, som mest handlade om Bologna. Och då kom det en dekan som ville sätta mig på plats så fort som möjligt, vad skulle jag vara där och snacka om, och passade inte Europa så drog man till USA. Och då kände jag igen mig, det är samma som här - man är medveten om att man är duktig och har därför ganska hög svansföring. I fallet KI var det positivt, och KI är duktigt. Det är en speciell mentalitet alltså, den sitter hårt i väggarna här.

Bengt Samuelsson

Ja, jag kan fylla på med att säga att detta synsätt har funnits under en lång tid. Vi införde under min tid som dekanus s.k. aktivitetsrelaterad budget. Sten Orrenius, som jag hade ett utomordentligt fint samarbete med och som efterträdde mig som dekanus, var ordförande i ett nytillskapat budgetutskott. Tillsammans tog vi fram ett förslag där institutionernas budgetar bestämdes av deras aktivitet. Förslaget ansågs mycket kontroversiellt men vi presenterade det ändå i fakultetsutskottet och hukade oss för stormen som vi väntade oss. Till vår förvåning kom diskussionen inte att handla om man skulle relatera anslagen till aktiviteten utan om detaljer i förslaget, t.ex. hur många procent publikationer från institutionen skulle påverka den slutgiltiga aktivitetsfaktorn. Jag tror det var 1980 som vi införde aktivitetsrelaterad budget. Detta sätt att se på resurstilldelning tror jag hade en mer allmän och långsiktig effekt, som bl.a. gynnade acceptansen av omstruktureringsringarna.

Erling Norrby

Vi kanske kan passa på att avslöja lite hemligheter här. Bengt, som sitter på min vänstra sida, är ju en ganska enveten person och det påverkar hur han leder förhandlingar. Bengt har en väldigt talang att hamra fram förslag, och var det så att ett förslag inte gick igenom så var det bara att bordlägga och köra en ny omgång. En annan variant var att man håller folk kring bordet lite över tre timmar utan att dom hinner gå på toaletten. Utan tvekan ökar det trycket i församlingen, så att man till slut kan få den att acceptera ett givet förslag. Det finns också andra ”stunter” av samma slag, som t ex att man lägger knepiga frågor sist på föredragningslistan och utnyttjar folks uttrötthet. Sammantaget vill jag ge Bengt en komplimang för hans envishet som ofta har gett gott utbyte.

Rune Fransson

Någon kommentar. Man kan säga att det är mycket som är självklart nu för tiden. Vi gick från ett 80-tal som var väldigt detaljstyrt, oerhört detaljstyrt som unga människor nu inte kan föreställa sig. Vi hade en budgetkommitté som prövade alla tjänster på Karolinska Institutet. Alla labbassar som gick i pension skickades in med en ansökan om att återinsätta eller inte. Det var på den nivån. Och då var det bara något decennium tidigare som Utbildningsdepartementet hade slutat detaljstyra vaktmästare och sådana saker. Så personalhanteringen förändrades dramatiskt. Man måste ha det perspektivet att KI 93 byggde på att vi tog bort denna typ av detaljstyrning. Flyttade ner beslut till den som kände verksamheten. KI har alltid varit ganska stort, eftersom det är ett enfakultetsuniversitet, därför är det väldigt besvärande med alla dessa enskilda beslut. Vi kunde faktiskt inte fatta kloka beslut och då fick man införa den här typen av metoder att mäta kvalitet osv. och ge rambudgetar och sådana saker. Det var väldigt radikalt. Det flyttades ut beslut om att inrätta tjänster osv. Vi behöll de strategiska tjänsterna, professorer och lektorer den gången, dessa låg kvar centralt ytterligare sex år, och sedan flyttades det i praktiken också ut. Men om man inte har den reliefen så kan mycket det här för de som jobbar idag framstå som väldigt självklart att man gör olika saker, men då var det radikala steg.

Mats Benner

Just det. Jag gör reflektionen att det här är ett universitet som är väldigt otypiskt för svenska universitet i denna tid, som vill kapa banden med fosterjorden lite, och säga att vi är i Sverige, vi är i ett svenskt regelverk, svensk lagstiftning, svensk finansiering, men vi är liksom inte längre nöjda med att bara jämföra med de svenska småspelarna, utan vi tänker större, vidare, djävare än vad som egentligen är förväntat av ett svenskt universitet. Det är väl därför som jag föreställer mig att Segerstedt-citatet kommer på första sidan här som en slags utopi¹⁷. Ingen efterfrågade universitetsutopier vid den här tiden, men uppenbarligen fanns det någonting inom KI som gjorde att man kunde animera utopier. Jag tänker när jag läser den här, att vid denna tid så skrev inga andra universitet om sig själva, utan ett universitet var vad ett universitet var. Det fanns ett i södra Sverige och ett i västra Sverige och ett i närheten av polcirkeln, ungefär. Och det var bra så. Men här fanns som sagt någonting uppenbarligen som kunde animera och animeras inom organisationen. Och det diskuterades det i de här in so many words vid den här tiden, att det här var vår utvecklingsväg? Har vi redan vunnit allsvenskan, nu spelar vi i en högre division, det är inte lönt att jämföra sig med de andra, utan vi tänker djävare, bredare, fräckare, möjligen också mer på gränsen till det tillåtna. Och det gör vi därför vi har i någon mening sanningen eller det vetenskapliga uppdraget på vår sida. Eller hade man ett mer pragmatiskt perspektiv? Var ni revolutionära eller var ni reformister?

Lars Ekholm

Bengt och Erling får svara, det är helt klart att vetenskapligt så betraktade ju KI sig som den stora spelaren, det vet ju alla. Till och med jag som administratör märker att KI är större utomlands än hemma. Hemma har KI alltid betraktats med stor vördnad av de andra universiteten, sedan lägger man undan KI därför att där är de lite aparta. Och det är klart att Runes och min ambition var – om jag tar den administrativa delen av det hela – att föra in KI i den stora familjen. Jag har ett mycket bestämt minne av hur det var när jag kom hit som universitets- eller högskoledirektör. När folk kom och drog ärenden för mig så frågade jag ”Hur gör de på KTH och Stockholms universitet?” De stirrade på mig som om jag kom från månen – att överhuvudtaget tänka sig att man skulle

jämföra sig med sådana! Men detta var negativt, för man levde lite grand i sin egen värld. Vi öppnade upp det, och sedan får jag i all blygsamhet säga, som ett direkt svar på din fråga: Det här gänget som då behövde trimmas samman för att stå pall, vi åkte utomlands. Dock var vi inte i USA, där vi borde ha varit, som sagt de stora forskarna hade klippkort över Atlanten. Jag var ganska aktiv i de nordiska och europeiska universitetsadministrativa sammanhangen, och vi åkte ganska systematiskt till utlandet. Vi hade också en utomordentligt kompetent reseorganisatör i Folke Meijer. Varannan gång i Europa och varannan i Norden vill jag minnas . Vi var t.ex. till Imperial College som är trea i England, vi har varit nere i Wien och sådana ställen. Så även vi andefattiga administratörer försökte hålla oss lite utanför hemmastaketet för att hämta idéer.

Bengt Samuelsson

Ja, man kan nog säga att de internationella kontakterna som professorerna vid KI har, i större eller mindre omfattning, har påverkat acceptansen av de drastiska förändringarna vid KI. Rekryteringen av professorer där vi gick ifrån det gamla systemet (som jag brukar kalla rysk roulette modellen) till en mer proaktiv rekryteringsmodell (som mer liknar hur förbundskapten i fotboll utser landslaget) hade säkert positiv effekt i sammanhanget. Mitt budskap till dekanerna var kristallklart, nämligen: Identifiera de främsta forskarna i Sverige och övriga Europa inom de ämnesområden som är aktuella för rekrytering och försök att med alla resurser vi kan mobilisera få dem att komma till KI.

Att Karolinska Institutet genom sin Nobelförsamling utser Nobelpristagare i fysiologi eller medicin har haft stor betydelse för de internationella kontakterna. En kavalkad av framstående utländska gästföreläsare kommer till KI, utbyter erfarenheter med KI forskare och bidrar säkert till förändringsvilja som vi har på KI.

Erling Norrby

Det är bara att konstatera att KI har den här dominerande rollen. Jag vet inte vad siffran är idag, men på min tid var det ungefär 40 % av svensk biomedicinsk forskning som bedrevs här på Karolinska Institutet, det kanske är 50 % idag.

Rune Fransson

Nej, inte riktigt.

Erling Norrby

Vi har ju aldrig egentligen jämfört oss med dom andra medicinska fakulteterna, utan vi har jämfört oss internationellt. Och då handlar det återigen om rekrytering, om att bygga ett forskningsmässigt starkt arbetslag. I början på 90-talet, så fick vi på ett helt nytt sätt lägga betoning på vad vi fick fram vid intervjuer med olika kandidater som sökte professurer. Tänk er att jag aldrig i mitt liv har varit på en anställningsintervju! Jag blev professor vid KI på mina pappersmeriter. Så gick det till på den tiden. Men som dekanus fick jag leda tjänsteförslagsnämnden och intervjuer kom att bli ett viktigt instrument för urval. Vi kanske kunde konstatera att en viss person visserligen hade ett större antal vetenskapliga publikationer och även producerat mest med kvalitet, men samtidigt fanns en mindre meriterad person, som vi dock bedömde ha en bättre utvecklingspotential. Och det är givetvis mycket viktigare. Hur ser derivatan ut? Det kanske är bättre att välja 45-åringen än 55-åringen. Det var en intressant utveckling av förutsättningarna för anställning. Samtidigt tycker jag att vi fortfarande i dag har väl antikverade system för att utveckla humankapitalet vid våra universitet. Man bör ha ett blandat system som öppnar för en personlig karriär inom organisationen via ett "tenure track" system, som man har i USA. Man skall noga följa begåvningar som utvecklas inom organisationen och se till att de tidigt får goda resurser och en professorstjänst. Kanske sker det sådana förändringar redan i dag.

Mats Benner

Får jag bara haka på det sista där. Du nämnde trainee tracks som någonting som ni inte gjorde. Var det någonting annat som inte kom med, som borde ha kommit med?

Lars Ekholm

Ja, jag har en grej. Är det någonting som KI har varit dåligt på och som var omöjligt att driva, så är det the gender perspective. Nu hade det inte behövt direkt komma upp i KI 93, men överhuvudtaget som policyfråga. Jämställdhetsfrågorna upplevde jag

då som ganska svåra att driva. Annars var vi nog framåt också på sådana områden som vi inte har berört här. Antagning till exempel, och en av de ansvariga Inger Hultt sitter här, KI var tidigt inne på andra metoder att anta osv. Men jämställdhetsfrågor har inte varit en bra grej på KI.

Erling Norrby

Även om det kan finnas skäl för oss att vara självkritiska beträffande effekten av de tidiga 90-talsreformerna på institutets undervisning låt mig påminna om ett framgångsprojekt inom området. Jag tänker då på läkarutbildning med forskningsinriktning, LäFo, som startade 1986. Det var du Bengt som vid en frukost med Olof Palme ordnade så att KI fick rätt att på eget ansvar ta in en utvald grupp studenter för denna speciallinje. Jag satt som den första ordföranden i den grupp som skulle utarbeta former för antagning. Det var intressant och lärorikt att utforma den procedur som kom att användas och jag har förstått att de erfarenheter vi gjorde har varit till glädje när KI senare har fått ansvar för antagning av en större andel studenter via intervjuer. Den M.D/Ph.D. utbildning som drivits genom LäFo sedan många år har blivit mycket framgångsrik. Över 60 % av studenterna har disputerat och ändå har de genomfört sina medicinstudier lika snabbt som övriga studenter.

Daniel Normark

Min kollega, Olof Ljungström, står redo med micken, för nu kommer en mer öppen del av det här vittnesseminariet, där vi kommer att öppna för alla att ställa frågor, kommentarer och andra perspektiv. Det här handlar inte bara om utfrågning, utan det här är så att ni själva också har en erfarenhet av det hela. Men jag ska lämna ordet först till Mats, som har suttit här bredvid och lyssnat och kommit med några frågor redan, men han kommer att komma med en liten längre fråga nu. Då sätter vi igång där.

Vad i KI93 ser man i dagens Karolinska Institut?

Mats Benner

Den blir inte alls så lång, kan jag trösta er med, eftersom jag redan har ställt lite frågor. Men jag har några saker som hängde kvar, som animerades av kanelbullen och allt socker. Det är egentligen två ting. En fråga, en smula anakronistisk kanske man kan säga, eller åtminstone en smula knepig kronologiskt, för man skulle ju vara kronologisk här, så då är jag kronologisk bakåt. Och den andra frågan handlar om sådant som vi icke-medicinare äter och sover gott på, nämligen makt och konflikt.

Den första frågan är då retrospektiv egentligen Vad i KI 93 ser man i dagens Karolinska Institut i ert perspektiv? Vad är det för slags spår som KI 93 satte i KI som vi ser det idag?

Den andra frågan, det är ju alltid vinnarna som skriver historia, det har man ju fått lära sig enda sedan man var liten historiker. Jag kanske inte ska be er att tala om hur de "andra" tänkte, men hur tänkte ni att de andra tänkte? Vad var det för slags bild ni hade av dem som ändå var uppenbarligen rätt många, de som var getingar och förbannade och jag vet inte vad. Vilka var dessa? Hur tänkte i att de tänkte? Hur tänkte ni att de andra skulle agera? Hur såg ni till att ligga ett steg före?

Som sagt, en omvänd kronologisk fråga. Vad finns det kvar av KI 93? Respektive Vilka var de andra och hurdana var de?

Erling Norrby

Jag vågar tro att organisatoriskt fortfarande mycket finns kvar från KI93 och att den generella maktfördelningen vid KI i dag präglas av starka institutioner. Troligen har det inte varit några större förändringar under senare tid. Möjligen kan man bli något orolig över detta förhållande. Det kanske finns ett behov av att efter 15 år ånyo se över den samlade organisationen och nu kanske stärka vissa centrala ansvarsuppgifter för att hålla organisationen på tå. Möjligen var KI93 så kraftfull att reformen levte vidare av det skälet.

En viktig del av reformen var att väsentliga administrativa uppgifter flyttades ut till institutionerna. Det sågs väl inte alltid på med entusiasm och uppfattades ibland som ett dränage av prefekternas strategiska ansvarsroll. Så småningom tror jag dock att man såg fördelarna med att själv kunna styra institutions administrativa frågor.

Grundvärderingen att KI skall mäta sig på den internationella och inte nationella scenen ligger kvar, men det innebär samtidigt att det ställs extra stora krav på institutet att ständigt utveckla sin internationella slagkraft. Det går aldrig att självbelåtet slå sig till ro.

Bengt Samuelsson

Decentraliseringen och uppbyggnaden av storinstitutionerna lever väl kvar som tidigare. I vårt system hade fakultetsstyrelsen och dekanus stort inflytande på den strategiska planeringen av såväl forskning som grundutbildning. Jag har en känsla av att den sammanhållande kraften har försvunnit.

Rune Fransson

Jo, det kan man nog säga. Samtidigt så tror jag att åtminstone Forskningsstyrelsen har förutsättning att återta lite av den makten. Det är mer pengar som förs ihop från landstinget och KI. Generellt brukar man säga om sådan här maktfördelningsfråga, att man inte kan ha så många maktnivåer i en organisation, utan det finns två starka maktnivåer. All erfarenhet säger att där det finns tre, fyra maktnivåer så är det två starka maktnivåer i ett sådant system. Så var det också på den departementala nivån, att då det gick upp till regeringen så försvann väldigt mycket. I Byggnadsstyrelsen och liknande institutioner så gick makten ner till universiteten och sedan hanterade man det på fakultetsnivån och institutionsnivån på olika sätt. Så det är nog riktigt att fakultetsnivån har försvagats. Det håller jag med dig om.

Bengt Samuelsson

Vår ambition var ju inte att på rektorsämbetsnivån behålla den makten, utan den delegerades ju till fakulteten. Det förefaller som om mellanskiktets makt har försvunnit.

Rune Fransson

Det har delvis med resurstillgången att göra. Mycket av maktfördelningen byggde på att man hade resurser att fördela. Jag skulle vilja säga att universiteten bygger väldigt mycket på att man uppifrån fördelar ner resurser i pottor och styrkan ligger i att få fördela vidare. Vi har haft en period av lågkonjunktur kan man gott säga i svenska universitetssektorn, när man inte har haft maktmedlen att kunna fördela resurser. De har aldrig varit särskilt bra på att omfördela resurser i stor skala på universiteten skulle jag gärna vilja påstå.

Erling Norrby

Ambitionen var att göra organisationen så platt som möjligt. Vi gjorde sannolikt en del kompromisser. Vi skapade ju t.ex. forskningskommittéer, men precis som Rune säger, det kritiska är om man har ett inflytande på fördelning av resurser, något dessa inte hade. Verksamhet hos enbart rådgivande och diskuterande fora brukar gradvist tyna bort.

Ja hur tänkte de andra? Min taktik har alltid vara att hantera varje enskild fråga för sig. Under de första tre åren jag ledde fakultetsnämnden förelåg kraftiga åsiktsskillnader. Då gällde det som dekanus att inför varje sammanträde säkra upp att man hade en majoritet för att baxa hem förslag. Varje punkt under varje sammanträde måste säkras upp och då tvingades man att identifiera vilka kollegor man kunde lita på och vilka andra röster som kunde mobiliseras kring bordet. I en enda återkommande fråga fick jag till slut vika mig men jag tror inte KI i dag ser med stolthet på det beslutet. De sista tre åren jag var dekanus hade vi inte en enda omröstning, då hade jag nämligen hela instrumentet i min hand.

Lars Ekholm

Det är nästan så att jag skulle passa i frågan, för jag har inte följt KI på det sättet. Möjligtvis kan jag göra två reflektioner. Den ena är att många saker har ju gått KI:s väg. Det här med stora institutioner var förvisso inte någon ny sak. När man byggde upp Linköpings universitets tekniska institutioner, och när man byggde upp Luleå, så blev det storinstitutioner. Men under den tid vi jobbade KI-reformen så var den förhärskande normen

mindre institutioner. Normen nu i Sverige är att ha stora institutioner. Jag brukar ta exemplet när jag utvärderade organisationen vid Stockholms universitet. Jag är en ganska snäll utvärderare och ser positivt på mycket, men då rackade jag ner på de minimala institutioner som mina egna humanistiska vänner på Stockholms universitet hade, och då blev det förstås stark motkritik. Efter tre år fick jag reda på att de ändrat sig, efter en egen utredning. Det ska inte komma någon utifrån och säga det, de skulle komma på det själva. Och det här är ett exempel, men man kan nog säga att små institutioner har blivit klart omoderna i landet. När det gäller att konkurrensutsätta forskningsmedel får man väl i allra högsta grad säga att KI har varit långt framme och det är den förhärskande normen. Jag tror jag stannar vid det.

Varför valdes storinstitutionen?

Daniel Normark

Jag tänker ta chansen att ställa en fråga med en följdfråga. Sedan öppnar vi för auditoriet. Det berör stora institutioner, för när jag har gått igenom materialet som producerades så upptäckte jag att det fanns olika definitioner på vad en storinstitution kunde vara. Man pratar om en samordning utav små institutionsgrupper, där alla grupper var i för sig är svaga men att de administrativa utbildningsaspekterna fanns samlat parallellt i en institutionsstruktur. Det vill säga en grupp av institutioner som alla inbördes var ganska små, men inte en storinstitution, som var alternativet då, en institution med ett tema, även om man hade olika kunskaper, Det var liksom version två. Först fortsatt småinstitutionsstruktur men med administrativ samordning. Det andra var ett stort institut som gemensamt riktar sig åt ett tema. Sedan fanns det också förslag på centrumbildning, som också är en slags lösare variant. Slutligen så hittade jag i några papper en diskussion om ett nätverk, som skulle vara virtuellt. Det fanns ett exempel på förslag på ett centrum för digital bildvetenskap, som jag inte vet blev någonting. Men det var ett exempel på någonting som då skulle vara virtuellt och utspritt mellan massa olika institutioner, men samtidigt vara ett centrum. Vilket alternativ var det bästa och varför det bästa, och varför prioriterade ni ett alternativ före något annat?

Rune Fransson

Ja, vi talade mycket i termer av forskningens behov och administrativ kultur, och man kan säga att det ligger i lite olika tidsperspektiv här. Den administrativa strukturen borde vara rimlig, men det var fel att stänga in forskningen i alltför fyrkantiga strukturer, så centrumbildningen var ett sätt att jobba över organisatoriska gränser, och forskningen skulle vara fri på det här sättet. Vi valde en fast institutionsstruktur rätt mycket från administrativa förtecken. Vi försökte sedan lösa upp den administrativa lösningen med andra strukturer, nätverk, centrumbildningar osv. Och så går väl resonemangen lite fortfarande att försöka bryta den instängdhet som administrativa strukturer innebär.

Erling Norrby

Mellan 1993 och 1996 diskuterade vi hur vi skulle kunna stimulera kontakten mellan olika delar av verksamheten som hade ämnesmässigt gemensam inriktning. Vi skisserade sex olika vertikala kompetenscentra och även ett mer horisontellt sådant. Det senare centrat gällde folkhälsa och exempel på de andra institutionsövergripande strukturerna var infektionssjukdomar och cancersjukdomar. Jag vet inte vad som senare har hänt med dessa planer, men jag har förstått att några av dem överlevt. Det hade sannolikt varit en styrka om dessa kompetenscentra också fått vissa medel att styra över. Det är givetvis viktigt att storinstitutionerna på KI inte sluter sig för mycket inom sig själva. Det pågår en ständig diskussion om hur ämnesgränser förändras och förskjuts och vi talar i dag mycket om multidisciplinära miljöer. Vetenskapen förändrar hela tiden sin karaktär och inom många sektorer ökar beroendet av datakompetens, kunskap om bioinformatik, hantering av komplexa system etc. I en så stor organisation som KI får man hela tiden försöka att blanda och ge och försöka skapa olika mötespunkter. Exempel på det kan vara forskarpubar, offentliga föreläsningar, Nobelkonferenser och mycket annat. Till slut handlar det om att skapa en KI-anda som inkluderar och inspirerar alla. Det är inte lätt i en så omfattande organisation som KI.

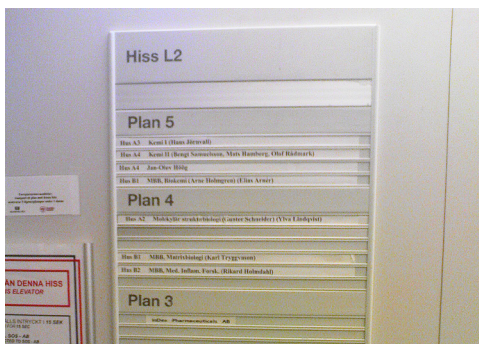
Lars Ekholm

Får jag bara säga kort, för att vända tillbaka i tiden, om vi då pratar om institutioner och större strukturella reformer, så har det varit lättare att genomföra dem i vad som då hette fackhögskola, alltså KI, Chalmers, KTH. Det är ingen slump att de tre kunde tillämpa Per Unckels nya principer snabbast. Och lite grand tävlade vi väl med varandra om att göra det här på så bra sätt som möjligt. Och det är fördelen med vad jag kallar monokultur. Alltså, det är stort och kraftfullt här på KI, och det är en monokultur - man har inte teologer i en ända och samhällsvetare i en annan och medicinare i en tredje och så vidare, utan alla är någorlunda fostrade i samma tankemodell. Dock inom parentes, har jag utvärderat en storinstitution på KTH. De gick ihop vid samma tidpunkt, de har fortfarande inget gemensamt fikarum. Ibland kan det ta tid även i monokulturer.

När det gäller sådant som KI har påverkat andra med, där finns det anledning att upprepa byggplaneringen, där bröt vi ny mark. Det kom, som jag antydde, att kallas KI-Plan, och det glädde våra syndiga själar, att de andra efter ett tag började arbeta på det sättet. Lund antog den arbetsmetoden. Alltså, man tar reda på vad det är vi behöver, vad vill vi och sedan, vad kostar det, och hur genomför vi planen. Vi vände på frågeställningen, jämfört med den dåvarande planeringsideologin. Och Uppsala håller väl denna dag på att flytta runt, efter en samlad plan. Alltså: Man tar hela sitt ställe och allting vänds upp och ner så det snurrar runt.

Bengt Samuelsson

Det var mycket lättare på de prekliniska områdena där man t.ex. slog samman medicinsk kemi, biokemi och biofysik eller fysiologi och farmakologi. Det blev ämnesmässigt sammanhållna institutioner. Det var svårare på den kliniska



sidan där det kunde bli kvar ett antal relativt olika institutioner men med gemensam administrativ enhet.

Daniel Normark

Jag hade en följdfråga till dig, hur mycket av de gamla institutionerna levde kvar? Om man till exempel åker hiss på MBB så ser man på informationstavlan när man ska kolla vem man ska till, ”Kemi I (Hans Jörnvall)”, ”Kemi II (Bengt Samuelsson, Mats Hamberg, Olof Rådmark)”, ”Biokemi (Arne Holmgren)(Elias Arnér)” med mera. Det intressanta där är att Karl Tryggvason, som ni har pratat om rekryterades i samband med KI93, där står det MBB. Men alla har en anknytning till gamla institutioner som fanns tidigare. Så min fråga är: Hur mycket av de gamla institutionerna lever kvar i de nya storinstitutionerna?

Bengt Samuelsson

Ja, det där är väl inte bara för att man ska hitta rätt, utan det är en kvarleva från den gamla tiden. Däremot är många funktioner integrerade, som administration, seminarier, föreläsningar och delvis apparatur. Det finns också många nya verksamheter. Dessa har tillkommit genom omprövning till nya områden inom storinstitutionen på ett sätt som man inte skulle ha gjort med de gamla små institutionerna.

Daniel Normark

Då öppnar vi upp ordet. Och jag lovade Håkan att han skulle få första ordet.

Att delegera problem och grundutbildningens problematik

Håkan Eriksson

Det är många minnen som väcks till liv här. Jag var tillsammans med Ewa och Rune sekreterare i KI 90-utredningen. Men jag var samtidigt biträdande sekreterare i Medicinska Forskningsrådet och sekreterare i Regeringens Forskningsberedning, så jag hade ett perspektiv som inte bara var KI:s, utan hela Sverige och delvis internationellt. När vi pratar om KI 93 för min del, så började egent-

ligen den här processen redan 1985. Bengt tillträdde som rektor 1983. Det var glidande där för du gick ju som dekanus direkt över till att bli rektor, så man visste nästan inte vad du var ett tag. Men hur som helst, så släpptes det 1986-87 en forskningsproposition¹⁸ som inte nämnde ordet ”klinisk forskning”. Jag var på ett seminarium i KS Aula där Gunnar Hofring, som då var ordförande i Landstingsförbundet, ställde sig upp och sade att ”Forskning det är en rent statlig angelägenhet och Landstinget ska inte blanda sig i det här. Och sjukvårdens krav på att läkarna och forskarna skulle ägna sig åt sjukvård blir mer och mer imperativ, tiden för forskning blir mindre och mindre.” Samtidigt så tryckte vi på att den prekliniska forskningen skulle befrukta den kliniska forskningen och passagen över den rosa bron skulle intensifieras. I det här läget hade vi också en situation där den aktivitetsrelaterade budgeten hade pågått ett antal år, och då hade man fast de största ojämnheter i det här systemet, och man såg att om den här modellen skulle hålla, så var man tvungen att tillföra resurser för att det skulle bli intressant att ha en aktivitetsrelaterad budget. Då såg man samtidigt att när man omprövade olika tjänster så fanns det ett antal institutioner som hade en budgetomslutning som var runt 1 miljon kronor, och det blir nästan omöjligt att en institution som var svag att den skulle kunna hävda sig, utan då fick de ligga kvar på den här nivån. Vi sökte då medel, hur man ska kunna lägga ner en institution utan att inte alla manifesterar alla krafter för att bibehålla den av känslomässiga skäl. Och då var en av tankarna här det geniala, nämligen slår man ihop fem institutioner med 10 professorer och tre av dem är dåliga, sedan uppdrar man till institutionen att lösa nedläggningen. Då slipper man kritik utifrån. Det var ett bra argument, det har fungerat ända sedan Machiavellis tid¹⁹ och det fungerade även här, så det var ett av skälen till att man skulle minska att få en större resursbas, kunna avveckla icke-konkurrenskraftiga institutioner och enheter på ett smidigare sätt.

En annan sak som vi har berört rätt lite här, det är ju grundutbildningen. Grundutbildningen har ständigt varit föremål för diskussion inom KI, därför vi har alltid varit kritiserade för att vi inte har tagit grundutbildningen på allvar, trots att det har gjorts ett antal utredningar. Det gjordes ett saftigt grepp i den här KI 90-utredningen som hette ”GUL-rapporten”²⁰ och det var en särskild utredning kring grundutbildningen. I den här situationen, då tog fakultetsnämnden ett grepp genom att tillsätta en särskild

planeringsgrupp, och det här skedde 1987. Och den här planeringsgruppen identifierade en rad olika frågor som skulle utredas. Under 1988 så producerade man totalt 13 stycken rapporter och drygt 70 % av KS professorer var delaktiga i de här rapporterna. Man blåste igenom all forskning, inte bara forskningen på KI Campus, utan all forskning; den kliniska, den prekliniska ute på de kliniska enheterna också, man tog grundutbildningen och man tog en rad andra frågor.

Bland annat så gick man igenom åtta ämnesområden och karakteriserade hur utvecklingen hade varit med bibliometriska studier och sådant. Man fick en bra bild om just vad det var man skulle behöva rekrytera framgent, och det var hela det här underlaget, som ju utgjorde i stort sett en decimeter rapporter, som sedan var basen för hela KI'90, och då kunde man ägna sig åt ett strategiskt tänkande i hela KI'90-utredningen. Därför kunde man ta ett samlat grepp, där man flätade ihop alltihop det här, det som hade att göra med infrastruktur att göra, det som hade med forskning, forskarutbildning, grundutbildning, tjänster, andra typer av organisatoriska frågor. Parallellt med det här så hade vi också fått Jan Lindsten, som var chefsläkare på Karolinska Sjukhuset och som ju själv var en aktiv forskare, hade suttit med i Fakultetsnämnden, varit chef för Forskarutbildningsnämnden och kunde KI utan och innan. Och han drog igång två stycken utredningar, en som hette "Den medicinska utvecklingen på Karolinska Sjukhuset"²¹ och en som hette "TAGE, den kliniska forskningen vid Karolinska Sjukhuset"²². Båda utredningarna kom fram till att man var tvungen att reducera antalet kliniker och Jan själv framförde förslag på att man skulle harmoniera så att man fick en klinikstruktur som var likartad den som man skulle få på institutionsstrukturen. Hade man lyckats med det, så hade man fått de perfekta kliniska institutionerna, där sjukvården och grundutbildningen och den kliniska forskningen gick hand-i-hand. Det där gick inte riktigt, men man kom en bra bit på vägen.

Så jag menar, att fundamentet för att det här skulle ske var att mycket av det här låg i tiden och KI vågade ta tag i alla dessa frågor och dra igång det med stor kraft. Ytterligare en aspekt var att vi fick en regering och en utbildningsminister som fullkomligt frustade av aktivitet och ville att det skulle hända saker, och gav

lärosätena mycket stora friheter att komma med förslag, och han var beredd att pröva vilka förslag som helst. Det intressanta med lokalerna som Bengt tar upp, därför det var två universitet som var väldigt på hugget, och det var Karolinska och det var Lund. Lund höll på med sitt biomedicinska centra och dom diskussioner som var att bägge dom här två projekten var mycket dyra och man ville helst inte välja mellan dom, och det slutade med att man finansierade bägge två, vilket har visat sig vara en mycket framsynt satsning.

När det sedan gäller vissa andra grejer - jag blir nästan tårögt när jag ser hur överens ni är inom direktionen här - för när man satt utanför så betraktades direktionen lite som en sluten klubb för inbördes beundran. Informationsspridning var inte precis ordet man använde när man diskuterade det här. När jag tittade igenom mitt eget arkiv med handlingar, så hittade jag bland annat ett nyhetsblad vi hade på Karolinska Sjukhuset som hette Forskningsfronten, och i den så hade vi en öppen kolumn, dit man fick skicka in synpunkter, som hette "Brus från rälsen". Där uttryckte sig folk lite ironiskt över vad de tyckte, och där förekom direktionen titt som tätt med vissa grejer. Så man kan väl säga det att man respekterade besluten som kom, men man kanske hade sett det som positivt att informationsspridningen hade varit något bättre och delaktighetsgörandet hade varit lika bra som när man förde KI 90 och de övriga utredningarna, som man fick förankrade tack vare att så många var delaktiga i det hela.

En annan sak är spänningen mellan klinik och preklinik. Jag tycker det är ganska tydligt när ni reflekterar här att när vi pratar om KI är det KI Campus Solna huvudsakligen. KI fick 1,5 miljard till investering i lokaler. Det var Campus Solna som fick 1,5 miljard, CMM, CCK, CBP och CMP kom med helt andra pengar, det var inte statsmakterna som via KI drog fram det som hände på KS sidan. Det är klart att det skapade vissa spänningar. Kliniken kände sig som en andra rangens verksamhet, trots att man drog in väldigt mycket pengar och sedermera har dragit in ännu mer. Det blev ett ställningstagande mellan KI Campus å ena sidan, Karolinska sjukhuset och Huddinge å andra sidan. Det var flera av förslagen som kom upp som enligt min uppfattning inte fick den behandling som jag tycker de skulle fått. Ett av projekten som jag verkligen beklagar att det aldrig blev av var ett

långt framskridet projekt där man skulle flytta IMM, Institutet för miljömedicin, till Huddinge, slå ihop det med Centrum för nutrition och toxikologi och förlägga Folkhälsoinstitutet dit, vilket regeringen hade gått med på. Nu tvinar Folkhälsoinstitutet uppe i Östersund i stället, och det hade varit bättre att vi hade fått Norra Europas starkaste centrum för miljömedicin och folkhälsa ute på Huddinge, än att det inte blev av överhuvudtaget.

Det här var några reflektioner.

Daniel Normark

Är det någon i panelen som vill kommentera Håkans reflektioner?

Lars Ekholm

Det var en tidigare diskussion här som jag fick upp i mitt huvud. Det är en principfråga och den hänger samman med allmän högskole- och universitetspolitik, alltså den inbyggda konflikten i varje akademi mellan management och akademisk kollegialitet. Hur man än gör en organisation så någonstans smäller det till i organisationen, en punkt där de här två principerna krockar. Och när Håkan talar så får jag upp det i huvudet igen, jag ställer gärna upp på att vi säkert inte var världsbäst på informationen. Det är nog som Rune säger, vi tog nog lite vatten över huvudet, allt orkade vi inte med. Men principfrågan om hur man ska genomföra tuffa reformer i en akademisk organisation - det är en spännande en, som går långt utöver KI 93. Vid min höga ålder så har jag nog kommit fram till att i genomförandeögonblicket måste ledningen ha relativt starka handleder. Jag tycker nog att det Håkan beskriver kanske är typiskt. Under diskussionsstadiet då ska det vara högt i tak, men jag undrar om det i den akademiska miljön går att genomföra så pass kraftiga reformer under full participation av alla de begåvade människor som finns i en akademi. Det är en bra principfråga! Jag stöter på den i många andra sammanhang, det är en väldigt känslig balansfråga att hålla fast från toppen och ändå vara lyhörd. Jag har inget färdigt svar Håkan, men det är en väldigt intressant principfråga du drar upp.

Bengt Samuelsson

Jag håller med om att det var lätt att kritisera direktionen. Det var en okänd maktfaktor. Det skrevs om detta då och då, och det

är ju rätt naturligt speciellt när beslut går emot en. Men direktio-
nen tror jag fyllde en viktig funktion för de olika medlemmarna
av direktionen (rektor, prorektor, förvaltningschef, biträdande
förvaltningschef och dekanerna). De fick råg i ryggen, för det var
ofta de som sedan skulle stå ute på fältet och försvara besluten. Vi
diskuterade igenom frågorna och var överens, och vi hade samti-
digt lite feedback, och sedan bestämde vi oss för att köra, och då
visste ju de som var med i direktionen att man hade direktionsens
stöd. Jag tror att det spelade en viktig roll för att orka genomföra
den här processen. Det hade varit rätt svårt att göra annars.

Rune Fransson

Möjligen var vi bättre på den administrativa sidan, vi skrev flera
rapporter om institutionsindelning, där vi gick igenom alla om-
råden styckevis. Lite traditionellt kan man säga att vi följde en
administrativ ordning: vi skrev en rapport; spred den och dis-
kuterade den i stora grupper. I den senare fasen, implemente-
ringsfasen, tycker jag att vi var ordentliga med informationen
och hade den väldokumenterad²³. Det är väl en sak.

Sedan kan man nog säga att det fanns ett fokus på den pre-
kliniska sidan eftersom vi disponerade frågan om lokaler och
tjänster med mera på ett helt annat sätt. Det har du rätt i Håkan.
Vi ägde frågan om den prekliniska forskningen på ett helt annat
sätt.

Erling Norrby

Det är självklart, som Håkan aktualiserar, att det finns skäl att
diskutera förutsättningarna för den kliniska forskningen. Det
enda jag då skulle vilja säga är att ur principiell forskningssyn-
punkt har jag aldrig sett någon skillnad mellan den prekliniska
och kliniska forskningen. Det gäller att hävda båda frontlinjer.
Från fakultetsledningens sida var vi på min tid mycket aktiva,
som jag redan nämnt, att få fram medel för olika kliniska forsk-
ningscentra, framför allt på KS. Vi hade långa förhandlingar med
Astra innan vi fick fram grundplåten till Centrum för Molekylär
Medicin och engagerade insatser gjordes även för att skapa re-
surser för Kliniskt Cancercentrum.

För vilken sida av Solnavägen var reformen?

Jan Wersäll

Den gångna diskussionen har varit intressant att åhöra. Frågan om ”reformens” betydelse för den kliniska forskningen och undervisningen, eller kanske snarare brist på betydelse för dessa områden vill jag gärna beröra utifrån mina egna erfarenheter.

Vi är en stor grupp läkare som liksom jag fått sin forskarutbildning och disputerat vid en teoretisk institution på södra sidan av Solnavägen för att fortsätta sin forskning på en kliniskt anknuten institution på KS eller HS. En del av dessa kollegor arbetar inom neurofysiologi, hjärt-lungfysiologi, patologi. Andra arbetar och forskar vid de forskningscentra som utvecklats vid Gustaf V:s Forskningsinstitut, Centrum för Molekylärbiologi, Karolinska Laboratoriet med flera betydelsefulla forskningsenheter med klinisk anknytning.

Det första forskningscentrum som bildades vid KS var Gustaf V:s Forskningsinstitut under ledning av Professor Nanna Svartz. Professor Svartz var väl införstådd med betydelsen av att resurser för basal kliniskt anknuten forskning och den patientknutna forskningen fanns samlade vid en institution. Gustaf V:s Forskningsinstitut utvecklades vidare under hennes efterträdare Gunnar Birke, Lars A Carlson och Mats Ulfendahl. Svenska handledare och doktorander forskade och forskar vid institutionerna och tillströmningen av utländska medarbetare som tillbringade månader och år inom forskningsgrupperna ökade kontinuerligt. Landstingets politiker såg positivt på denna utveckling inom klinikerna och invände inte mot att delar av vissa klinikers arbetstid avsattes för forskning och handledning.

Denna tid var i huvudsak landstingets bidrag förutom lokaler, som vi inledningsvis icke betalade hyra för. Stöd för forskningen kom i övrigt från många av till sjukhuset anknutna fonder från Statens Medicinska Forskningsråd och från utländska bidragsgivare. Vår forskningsgrupp som arbetade med inneröreforskning hade under många år anslag från NIH som bidrag till kostnaderna för de amerikanska forskare som arbetade inom vår forskning.

Karolinska Institutets omorganisation under 90-talet påverkade inte påtagligt verksamheten inom forskningsgrupperna på KS. Sammanslagning av institutioner för vår del med ögon och hud ledde på sin höjd till glesa administrativa sammanträden. Samarbetet mellan institutioner på båda sidor av Solnavägen hade helt andra vanligen forskningsrelaterade orsaker. För vår del var samarbetet med Tekniska Högskolan och dess institutioner som arbetade med ljud, hörsel och tal av stor betydelse för våra doktorander. För vår trafikskadeforskning ställde Folksam såväl lokaler som medel till förfogande och har resulterat i att Folksam numera har en egen forskningsgrupp som gör betydande insatser inom trafikskadeforskningen.

Den kliniska forskningen är liksom den teoretiska bunden till Karolinska Institutet och dess verksamhet. Den är emellertid även beroende av ett starkt stöd från landstinget för att sjukvård och forskning skall kunna samordnas och för att lämpliga lokaler skall kunna utnyttjas. Landstingets nuvarande policy att ta ut hyra för sina lokaler är därvid till stor nackdel.

Daniel Normark

Vill ni komma med en kommentar.

Rune Fransson

Man kan väl säga till Jan, att den institutionen du företräder, storinstitutionen, den var väl inte den mest optimala. Det blev lite restpost i den här sammanslagningen för att vara uppriktig. Medicin blev annorlunda, det fanns 11 institutioner på Danderyd, och det blev skillnad om man lade ihop dem 11 till en institution i många avseenden. Från ditt perspektiv kan jag förstå kritiken. Men jag tror inte man kan generalisera, medicininstitutionerna är väldigt stora, starka och väldigt framgångsrika institutioner, så jag tror man kan hitta andra bilder av för- och nackdelar med de kliniska institutionernas sammanslagning.

Daniel Normark

Vi kan ta Ewa och sedan Kerstin.

Grundutbildningen – varför hamnar den alltid i skymundan?

Ewa Stålldal

Ewa Stålldal heter jag. Jag började 1986-87 som chef för Utbildnings- och forskningsavdelningen på KI. Jag kom från regeringskansliet, hade varit många år på Utbildningsdepartementet, där jag också hade haft Lars Ekholm som chef. Lars och jag kände varandra, jag tror att det var avgörande för min del. Jag var relativt ung för att ta ansvar för en ganska stor, tuff avdelning. Jag tror det var 35-40 personer och dessutom var nästan alla damer och alla var äldre än mig. Hursomhelst så var det en väldigt kompetent samling personer. Vid Utbildningsdepartementet hade jag varit väldigt intresserad av grundutbildningsfrågor och jag tror att det var därför som jag fick jobbet. Lars och jag hade jobbat ihop på Enheten för grundutbildning på Utbildningsdepartementet tillsammans. Sedan hade jag arbetat med att förbereda övergången av de medellånga vårdutbildningarna till att bli högskoleutbildning och jag hade varit med om att skriva förordningstexter och inordnat dem i högskolan.

Det är klart att en medicinsk högskola som Karolinska Institutet är, inte bara ett Nobelpristagarinstitut, utan har också en omfattande grundutbildning, så det ligger nära till hands att snegla över på vilket sätt man skulle kunna samarbeta med landstingets vårdhögskola, som då utbildade sjuksköterskor. Ni hade ju erfarenheter på KI, och vi, genom att sjukgymnasterna i Lund och Stockholm faktiskt var statliga, så på KI fanns det redan en s.k. medellång vårdutbildning integrerad.

När jag kom till KI var jag väldigt intresserad av att vidareutveckla forskningen där kärnämnen är omvårdnad, rehabilitering och arbetsterapi, och tyckte att ”vem hade bättre förutsättning än Karolinska Institutet att göra detta med den potential och den frontlinjeforskning som finns i övrigt”. Min ambition var redan då att försöka närma vårdforskningen till den mer medicinskkliniska forskningen för att göra den starkare från början. Men här får jag säga, att det var ganska stor motvind. Samtidigt fanns det för den här frågan ett stort personligt stöd från vissa av de kliniska professorerna, inte minst från Jan Wersäll. Göran

Holm var en annan frontlinjefigur, och även Jan Lindsten som chefsläkare på KS, var intresserad av karriärstegar och närma och utveckla den forskningen.

Jag måste ändå nämna, det är trots allt ett vittnesseminarium, att det var en ganska stor uppförsbacke att driva utvecklingen av en nyorientering och vidareutveckling av ett nytt forskningsfält som omvårdnad. Vårdforskningen var på ett institut som Karolinska Institutet, där hela förändringsarbetet utgick från den stora världen och USA och dom viktigaste forskningsmiljöerna. Men det gick ju trots allt.

Men jag måste rätta någon här, som sade att man hade avsatt egna pengar för detta, för det gjorde man verkligen inte inledningsvis Jag minns att när jag gick till Sten Orrenius, som var dekanus, och sade att jag ville starta ett Centrum för vårdvetenskap vid Karolinska Institutet så svarade han: ”Ja, gör gärna det, men några pengar det kan du inte räkna med för en basinfrastruktur här. Det är alldeles för kontroversiellt.” En professor sade att det är hyckleri att tro att vårdvetenskap är forskning. Det präglade den här tiden. Det har hänt otroligt mycket sedan dess. Vad jag gjorde var att jag ringde upp vår gamla chef Lennart Bodström och sade att jag vet att finns på ett reservationsanslag på en miljon kronor som inte är använt, kan inte vi få det till Karolinska och få ett basanlag för ett centrum för vårdvetenskap. Det fick vi, och det var starten. Men jag ska säga att när jag slutade på KI 1993, då hade KI verkligen satt av pengar, lika mycket som landstinget, så det fanns ett fungerande centrum för vårdvetenskap. Det tror jag var basen för att KI sedan på ett bra sätt kunde ta sig an vårdutbildningarna när de förstatligades ett antal år senare. Så det här var ett litet pionjärarbete som faktiskt pågick parallellt med dessa stora förändringarna på forskningssidan med KI 93, och jag tror att synen har delvis förändrats på den kliniska forskningen ändå att man sammanför grundforskning, klinisk forskning och vårdvetenskap i större konsortier för att forskningsresultat ska komma patienterna till del²⁴. Det synsättet, det var väl inte riktigt rådande här i början på 90-talet, men det har skett en fantastisk utveckling, tycker jag.

Sedan ville jag bara också nämna, när jag ändå har ordet, grundutbildningsfrågorna och kommentera GUL-utredningen, som jag själv var sekreterare i²⁵. Det var ett fantastiskt arbete som Magnus Ingelman-Sundberg, som faktiskt inte är här idag,

som var ordförande genomförde, för det var inte lätt att genomföra dessa förändringar. Vi införde valfria kurser vilket ledde till att man fick ta resurser från institutioner, som använde grundutbildningspengar till forskning. Jag tror jag fick gå och be om stöd från min fantastiske chef Lars Ekholm, när man fick 70 arg-sinta brev när den här rapporten publicerades, att pengarna nu faktiskt skulle fördelas till dem som verkligen undervisade, och att det inte var något som någon annan fick använda sig av. Där jobbade Rune och jag otroligt bra ihop, och du förändrade och introducerade nya budgetsystem. Så det var ett väldigt stort förändringsarbete på grundutbildningssidan och som aldrig hade kunnat genomföras om inte Kerstin Hagenfeldt hade varit en sådan stark drivkraft och förebild när det gällde pedagogiskt utvecklingsarbete. Det är ingen riktigt som har nämnt det, och jag tror att en av våra största kontroverser som Lars Ekholm och jag hade var att jag tyckte att en grundutbildningsrepresentant borde ha suttit med i direktionen. Kommer du ihåg det?

Lars Ekholm

Det har jag förträngt!

Ewa Stålldal

Det har märkts på ert vittne att du har förträngt grundutbildningsfrågorna. Alltså, det tycker jag fortfarande var fel att ni inte hade en grundutbildningsrepresentant. Sedan kan jag hålla med om och jag förstår att ett sammansvetsat gäng var en förutsättning för det här.

Daniel Normark

Vill någon i direktionen, höll jag på att säga, i panelen kommentera.

Bengt Samuelsson

Men grundutbildningsfrågorna finns med i KI 90 och skulle utredas vidare senare.

Kerstin Hagenfeldt

Är det inte lika bra att ni väntar tills jag mina frågor, för det gäller också grundutbildningen.

Jag heter Kerstin Hagenfeldt och var ordförande i Läkarlinjenämnden under slutet av 80-talet och fram till 1993. Vi fick då en ny Högskoleförordning och linjenämnderna försvann. Vi fick också ett nytt budgetsystem i och med KI 93, inte bara centralt ifrån när det gäller fördelning av pengar beroende på antalet studenter med veckor och månader. Framför allt var det veckor och timmar gånger studenter. Som ni hörde förut när Erling sade att man kanske ska man vara självkritiskt, var att det var 15 % av budgeten som hade någonting att göra med utbildning – inte bara grundutbildning – och 85 % gick till forskning. Det betydde att redan när man började med det aktivitetsrelaterade budgeten på institutionerna ur forskningssynpunkt så var det för institutionen mycket mer relevant att alla anställa forskare än att de undervisade. Det betalades sig bättre och det var naturligtvis större ära och karriär och allting. Så redan från mitten av 80-talet, innan KI 90-arbetet startade, så hade vi detta problem som finns överallt, att det är bättre att forska än att undervisa. Det lönar sig bättre. Och det här stöddes naturligtvis av KI:s i princip alla professorer i gemen, med väldigt få undantag. Så det var att kämpa i en väldig motbacke att jobba med grundutbildningen under de här åren.

KI 90, precis som Bengt sade, innehåller ett avsnitt om utbildningen, som är väldigt bra och som vi jobbade med i flera grupper, bl.a. den här GUL-gruppen som Ewa pratade om under Magnus Ingelman-Sundberg, plus andra grupper. Om det inte varit så många problem med vissa institutionssammanslagningar, så mycket problem med den förändrade budgetsitsen till läkarutbildningen, så tror jag att vi hade fått en bättre utvärdering 1997 av Högskoleverket, för då hade man kunnat etablera alla de mål vi satte upp i KI 90. Lite undrar jag vad ni tror i direktionen, som var orsaken till att grundutbildningens resurser krympte så väsentligt efter KI 93? Många institutioner fick 2/3 av sina lärartjänster indragna, amanuensjänsterna försvann i princip på Karolinska sjukhuset osv. beroende på den nya budgetsituationen. Men det vore intressant att höra guruernas kommentarer.

Tack.

Håkan Eriksson

Får jag bara inflika. Jag var prefekt för en av dessa storinstitutioner, Kvinnors och barns hälsa. Efter ett år gjorde jag en beräkning där jag kunde slå fast att om vi lade ner grundutbildningen inom obstetrik, gynekologi och pediatrik, frigjorde resurserna och satsade på några post doc skulle vi aktivitetsmässigt dra in mer resurser till institutionen än vad vi fick via grundutbildningsanslaget. Men Hans Wigzell, som då var rektor förbjöd mig att göra detta.

Rune Fransson

Jag har den enkla åsikten att man fick slåss för grundutbildningens ställning 1993 inom KI, som är så forskningsorienterat, och min uppfattning är att man får göra det 2008 på precis samma sätt²⁶. Det är inte mycket progress skulle jag vilja säga när det gäller den allmänna ställningen för grundutbildningen, och det ligger i hela incitamentsystemet. Man kan säga redan i detta 80/20-förhållandet – det var 80/20 då och är det fortfarande det har liksom inte förändrats på det sättet – gör att det blir en liten del av KI:s verksamhet. Incitamenten för individer, organisationer osv. är mindre. Jag håller med om att du fick slåss i en uppförsbacke och det får de göra som sitter idag också, kan jag dessvärre konstatera. Och jag vet inte vad vi ska göra, vi göra våra utredningar och förändringar. Det har inte försvunnit så mycket resurser på det här sättet. Vad som hände var att KI 93 gjorde ett väldigt komplex resursfördelningssystem, dvs. man skickar pengar på ett komplext sätt till institutionerna, där blandas det i en burk så här och ut faller det som tjänster och andra saker, och då kan man prioritera om. Man kan väl säga, att för individer försvinner väldigt mycket av grundutbildningens andel av resurserna i den här ”svarta burken”, där resurserna blandas. Ja, det är min uppfattning.

Bengt Samuelsson

Vi kan ju bara se på KI 90²⁷, jag bläddrade i den nu och såg att 30 sidor av 140 sidor, som KI 90 utgör, ägnas åt grundutbildningsfrågor. Så det var inte så att det glömdes bort.

Ewa Stålldal

Jag vet det, jag har själv skrivit det, jag vet att det finns med där.

Erling Norrby

Jag tycker vi skall vara ärliga och konstatera att vi inte varit speciellt effektiva i att visa vår uppskattning för goda lärarinsatser. Vår prioritering har varit rekrytering av toppforskare. Det har hela tiden funnits svårigheter att hitta bra måttstockar för att värdera duktiga lärare. Det kanske har ändrats nu då man kan gradera upp duktiga lärare till adjungerade professorer. Jag vet inte hur effektivt det systemet utnyttjas, men det torde väl ändå vara ett sätt att premiera goda undervisningsinsatser.

De mått vi tidigare diskuterade var att mäta pedagogiska insatser och initiativ att utveckling av pedagogiska hjälpmedel. Själv är jag en person som är mycket förtjust i att undervisa och upplever att man får mycket tillbaka från studenterna. Dessutom är undervisning ett sätt att rekrytera vakna studenter till forskningen. Men som sagt det är något grundläggande i KIs kultur att vi uppskattar toppforskare högt, men vi värderar inte gedigna lärarinsatser på motsvarande sätt.

Lars Ekholm

Ja, jag ska inte gå in i diskussion om grundutbildningen, men jag konstaterar att det givetvis är så att ett universitet med den massiva övervikten för forskningsresurser lätt hamnar i den här situationen. Men det är inte unikt. Även ställen med större balans mellan budgetarna på 50-55 % har det här problemet fortfarande, dock tycker jag det är en skillnad numera när man lyssnar i den svenska högskolan. Det tillmäts större vikt för pedagogisk kunnighet hos en lärare. Till stor del är det forskningsmeriterna som slår igenom, men numera uttrycker man det så, jag vet inte hur det är här på KI, att det finns en kontroll av en nedre gräns, man måste ha passerat den för att kunna komma ifråga. Men lite tillspetsat kan man säga att det är kvaliteten på de studenter som kommer till KI som har räddat situationen. Intresset för grundutbildningen står i omvänd proportion till kvaliteten på studenterna! Det har alltid förvånat mig att de akademiska lärarna på KI egentligen inte ägnar så stor tanke åt hur otroligt duktiga studenter som kommer hit. Det märker man också när man är här. Och detta tas för givet, och så har det alltid varit. Och då kanske man lite cyniskt kan säga att tack vare engagerade lärare och fantastiska studenter så klarar sig utbildningen. Tänk tanken att det

vore sämre studenter - kanske det då skulle komma mer resurser till grundutbildningen! Jag vet inte, det är spekuliation.

När det gäller vårdvetenskap, all ära tillkommer bl.a. Ewa för detta, och det var ju motvind, yes, yes. Det jag kommer ihåg, bland annat, var att KI inte gjorde som en del andra, Kristianstad t.ex., att så fort det här kom upp på agendan så tog man in en professor i vårdvetenskap från England och så drog den personen efter ett år och effekten var noll. Här byggdes detta upp genom de åtgärder, som Ewa har berättat om och som hon var med om att ta initiativ till, systematiskt underifrån så att man inte skulle få kritiken att det blev Epa-doktorer, Epa-professorer. Det har varit otroligt framgångsrikt! Några av oss som sysslar med högskolan mer allmänt säger att lärarutbildningen är en krisbransch i Sverige. Det har vi fått för våra synders skull. Och den fascinerande frågan är, prisfrågan: Varför har vi lyckats skapa vårdvetenskap och fått ett nytt kunskapsinnehåll via forskningen i det mot det offentliga inriktade systemet med sjuksköterskor m.fl., medan något motsvarande existerar i endast ringa omfattning på en annan stor mot det offentliga inriktade systemet med lärare? Varför lyckades KI och sedan andra med det men så många har misslyckats med lärarutbildningen? Det hör inte till seminariet, men det sätter frågan i relief.

I slutändan en administrativ reform?

Jan Lindsten

Som framgått var reformen åtminstone delvis en administrativ reform. Det som är bra med det, är att man kan utvärdera den efteråt. ”Det och det där har vi gjort av allt det som vi tänkte göra och det blev si och så.” Och det har vi idag hört exempel på.

Men det var inget självändamål, utan man genomförde reformen för att förbättra situationen för forskningen. Kan man idag säga någonting om vi lyckades med det? Är KI bättre idag sett ur forskningssynvinkel än vad vi var då? Har vi tappat mindre mark än vad vi annars skulle ha gjort?

Rune Fransson

Vi har ibland en väldigt enkel måttstock i konkurrensen om pengar som fördelas bland de organ som värderar forskningen. Där tjä-

nar vi i förhållande till de andra mer. Det var alldeles uppenbart att i slutet av 90-talet. Vi växte dubbel så snabbt som genomsnittet av svenska universitet om man räknar med externa forskningsmedel, och under en lång följd av år. Så personligen så tror jag att KI 93 var en kraftsamling. Sedan kan vi se att hela det här landet generellt har tappat mark när det gäller bibliometriska faktorer i förhållande till en expanderande omvärld, men KI har i förhållande till de övriga svenska universiteten inte tappat mark. Det är väldigt trubbigt och vi har ingen kontrollgrupp och det är det som är svåra med de stora reformerna. Vi vet inte egentligen hur det skulle ha sett ut annars. Men, åtminstone kan vi säga att i förhållande till andra svenska universitet var vi mycket snabbare att aptera det nya systemet som kom 1993 i statsförvaltningen och hela fördelnings-systemet. Ja, lite kan man nog tro att det gjorde nytta på det sättet.

Lars Ekholm

Jag vill bara bekräfta det Rune säger om pengar. Jesus Christ, det gäller att vara utanför systemet för att se, ni går ju fram som en virvelvind om man ser till de nationella sammanställningarna. KI kommer väl om ett år att vara näst störst eller tredje största på forskningssidan i landet. Det är en kraftig framgång. Om det nu beror på de bättre konkurrensförutsättningarna osv. som skapades med KI 93, det är inte jag kropp till att säga. Jag hade kommit hit i förväntan att jag skulle få höra svaret på den frågan, att någon annan skulle svara.

Rune Fransson

Vi är nummer två och nosar Lund i hälarerna.

Lars Ekholm

Det är otroligt!

Ewa Stålldal

Som en komplettering i huruvida KI 93 givit någon effekt kanske inte vi administratörer kan svara på. Men däremot kan vi svara på om vilka förutsättningar som dessa reformer har gett KI, och jag är ju ganska säker på att KI 90, KI 93 och de förändringar som gjordes har medverkat till t.ex. att de stora konsortier som har utannonserats, Swedish Brainpower, Kronisk inflammation

osv., där 6-7 finansiärer har gått ihop och utannonserat det och att dessa har gått till Karolinska Institutet. Det tror jag också då – det måste jag ändå säga – att det är den här öppningen och breddningen att grundforskning och klinisk forskning och vårdforskning faktiskt har funnit varandra på KI under de här åren. Jag tror att det är reformerna delvis som har lagt grunden för det.

Håkan Eriksson

Om jag fortsätter på det, så kan jag säga, Daniel nämnde att vi i utredningarna föreslagit ett Centrum för digital bildbehandling, och det blev aldrig av, och nu har vi två starka centra för digital bildbehandling i Linköping, Norrköping och Göteborg. Så det var väl synd att vi inte gjorde det, för då hade vi alldeles säkert haft det också.

Bengt Samuelsson

Man kan väl säga, en sak som vi skrev en del om i KI 90, det var antalet professorer, där vi sade att om någonting ska vi minska antalet professorer och öka antalet doktorandtjänster och mellanhöga tjänster osv. Där kan man väl säga att ungefär vid den tidpunkten så fanns det kanske 160 professorer och idag finns det 330 professorer vid Karolinska Institutet. Det är någonting som inte har förverkligats. Om det har påverkat kvaliteten kan jag inte säga, men det är ett faktum att den visionen som vi hade inte har uppfyllts.

Håkan Eriksson

En av konsekvenserna blev att KI som högskola har fått mindre möjlighet att påverka sin egen utveckling. Man har hamnat i större utsträckning i händerna på de externa finansiärerna, för jag vet att när vi förde den här diskussionen, då var tanken den att dra ner på antalet professorer, skapa en större pool med rörliga medel så att vi kan förstärka de grupper som behöver förstärkningar akut. Och vi gjorde det själva utan att behöva vara beroende av andra finansiärer. Så jag tyckte det var synd. Men det var Carl Thams fel, inte vårt eget.

demokratins avskaffande – 15 års övergångsperiod?

Annika Scheynius

Jag heter Annika Scheynius och är en av professorerna vid storinstitutionen för medicin, Solna. Jag kom hit till KI 1988 från att tidigare ha erfarenhet från Umeå Universitet, Uppsala universitet och University of Washington i Seattle. Under årens lopp så har jag fått insyn i KI:s maktstruktur genom att ha suttit i Fakultetsstyrelsen, styrelsen för forskning och deltagit i flera olika utredningar som har haft med styrelseuppdragen att göra. Jag var också prefekt en kort tid före 1993.

Något som inte diskuterats särskilt mycket, men också skedde med KI 93-reformen över en natt, var att demokratin försvann. Och det motiverades med att genomförandet av storinstitutionssammanslagningarna krävde prefektstyre under en övergångsperiod. Nu har vi levt med prefektstyre i 15 år. Det här är kanske lika mycket en fråga till de yngre i paneldebatten, som också är historiker och forskare: Hur utvecklas fri forskning och undervisning i demokratiskt styrda organisationer jämfört med diktaturer?

Daniel Normark

Jag tänkte kolla om ”direktionen” just hade en kommentar till att börja med.

Erling Norrby

Ja det är viktigt att se på vilka spelregler som gällde. De ändrades också 1993. Kollegiala val av såväl dekaner som rektor behölls, men de blev rekommenderande. Dekaner utsågs slutligt av rektor och rektor slutligt av Regeringen. Då måste man fråga sig, var ligger ens främsta solidaritet, mot de som har valt en eller mot den som man blivit utnämnd av? Det väcker faktiskt vissa filosofiska frågor. Bakom detta arrangemang ligger trots allt en tilltro till det starka, personliga ledarskapet, och jag är en av dem som tycker att det är en riktig inställning. Du säger ”brist på demokrati”, men kvar står det dubbla ansvaret också mot de som har valt en. Om man dessutom har blivit omvald som jag blev 1993, ett val där det svajade riktigt ordentligt, då har man anledning att reflektera över frågan om den primära solidariteten.

Rune Fransson

Jag ska inte ge min in i debatten hur man definierar ordet ”demokrati”, om det har med institutionsstyrelser att göra eller inte, det är ett vidare begrepp än så. Men vi hade som förebild starka chairmans vid starka amerikanska universitet när vi gjorde den här reformen, så vår föreställning är att erfarenheten av starka universitet byggde på att man hade starka ledare på det sättet. Chairmans som fick resurser och fick hantera dessa var mycket starkare än i de gamla strukturerna. Men ingen av oss kan väl komma till resultatet om det är demokratifrågor eller inte, jag vet inte om ni vill kommentera det här. Demokrati i den meningen att alla röstar har aldrig funnits utan det har varit någon typ av representativ demokrati, som är väldigt mångfacetterat. KI har idag ungefär – jag vet inte Bengt om du kan rätta mig – 150 olika rådgivande och beslutande organ som skriver protokoll. Man kan väl säga att det inte är personstyre. Personligen har jag uppfattningen att vi har för många organ som fattar beslut, att det snarare skapar förvirring och skendemokrati på det sättet.

Erling Norrby

Det är ju en jättestor fråga om vad man lägger i begreppet demokrati. Eftersom jag tror på personligt ledarskap och tror på betydelsen av visioner i ett förändringsarbete, så handlar det närmast i min begreppsvärld om en slags upplyst demokrati. Man har som ledare en utmanande uppgift att på något sätt övertyga medlemmar i organisationen beträffande en kritisk fråga att det trots allt är av värde för individen att göra ett visst val, att acceptera förändringar, som kanske inte alltid är till hans omedelbara fördel. Det är ju det ständiga dilemmat i demokratiska processer. Grunden måste alltid vara öppenhet, informationstillgänglighet och delaktighet. Dom som har erfarenhet av ledarfunktioner vet att den som sitter inne med informationen också besitter makten. Den makten måste användas rätt och det är utgående från överenskomna visioner man får utöva sin påverkan.

Daniel Normark

Först ett ord från Mats.

Mats Benner

Jag tänkte på ett gammalt visdomsord som en historiker sade till mig en gång. ”Det är mycket roligare att läsa riksdagsprotokoll som är före 1921 – alltså före den allmänna rösträttens införande – för då sade man sanningen i parlamentet. Det kan man inte göra efter den.” Man kan säga att den del institutionsstyrelser har haft den karaktären av att ha varit uppgjort och riggat på förväg. Det behöver inte vara så att ett prefektstyre leder till en mindre representativ besluts-krets. Man har den problematiken även i mycket demokratiska fora att det finns intressen som spelar in och som påverkar besluten också där. Så det har med den personliga lämpligheten hos den som sitter på dom här uppgifterna också om det blir bra, gott och rätt och i någon mening demokratiskt.

Håkan Eriksson

Jag är en av dem som har varit prefekt i både i det gamla och nya systemet. Jag har till och med upplevt det gamla fnyssystemet, samverkansformer inom högskolan då vi skulle ha en institutionsstyrelse, en grundutbildningsnämnd och en forskarutbildningsnämnd som var sammansatt av tre lika parter; lärare, personal och studenter. Det var det mest demokratiska, rörigaste och mest tidskrävande jag någonsin har varit med om, och jag har aldrig ägnat så mycket tid åt att förankra beslut innan man gick till styrelsemötena som i det sammanhanget.

När man sedan ser det här prefektstyret, det diktatoriska, så kan man visserligen säga att man är utsedd av rektor men på förslag ifrån institutionen. Det är klart att en prefekt som inte lyssnar av sin institution inte blir särskild trovärdig och kan inte leda det hela, så det bottnar i ett ledarskap. När jag var prefekt på Kvinnors och barns hälsa hade jag en referensgrupp med personer från de olika enheterna som jag stämde och diskuterade regelbundet med. Kerstin var en av dessa, hon väl får väl korrigera mig, men jag tyckte att det här fungerade väldigt bra. Jag upplevde det som att vi egentligen hade färre konflikter än vad man hade i de traditionsbundna, valda organen, därför att där kändes det mycket mer som att folk satt på ett mandat och skulle bevaka specifika intressen, och då fokuserade frågorna mycket mer på särintressen än det som var bäst för institutionen. Det är som Erling sade, det kokar

ner till ledarskap, väljer man rätt personer så är det personer som kan relatera, lösa konflikter och föra verksamheten framåt.

Olof Ljungström

Jag är en av historikerna. Jag kan väl införa lite av KI:s historia i det här. Vi har haft den Akademiska Republiken som modell, men i och med att vi agerat inom en tysk universitetstradition av "Humboldtsystemet", så är det traditionellt främst en republik, och en demokrati, för professorer. Och den traditionelle professorn på Karolinska Institutet, om man går ett halvsekel tillbaka i alla fall, var ofta av ett slag som fransmännen ibland kallat för "heliga monster". Det var nog inte fråga om en demokrati för vem som helst. Vad som däremot möjligen sticker i ögonen i det här sammanhanget, det är att vi har en föreställning om utvecklingen som progressiv. En progressiv utveckling för demokratin, för ökade demokratiska rättigheter för alla, och där kan en sådan här reform uppfattas som problematisk uppenbarligen. Däremot så en fråga om inte lite olika förutsättningar uppstår under resans lopp, som också lyftes fram här. Byggfrågan var mycket viktig för genomförandet av den här reformen, eftersom man genom den erbjöd någonting. Det kom konkreta fördelar av det här, och KI fick en expansionsfas, man kunde växa. Reformen har alltså fungerat mycket väl i en expansionsfas. Frågan är väl snarare vad som händer om det kommer en kontraktion, om det inte går bra längre, om volymerna inte ökar utan istället minskar. Och det har jag naturligtvis inget svar på, men jag kan möjligen lämna det som en fråga till panelen.

Lars Ekholm

Det är precis som du säger, det fungerar så länge som man levererar, som det heter i dagens termer. Och det kan man väl säga, vi levererade! Jag ska inte gå in i diskussionen här om "checks and balances" som statsvetarna säger, och allt detta om icke-demokratin. Men det är givetvis en spännande fråga överhuvudtaget hur ett sådant kraftfullt ställe som KI styrs från toppen ut i kapilläerna Enligt min luttrade syn, som jag antydde förut, så "ork' man inte" som ledning här på KI om det inte finns ett antal maktcentra som det gäller att någorlunda hålla i balans. Och KI har på det sättet haft lyckan av att ha tre olika centra, som har ryckt och slitit och det gällt för ledningen att balansera mot

varandra. Det är som Jan var inne på, det är KS Solna och det är KI Campus och det är Huddinge. Det finns faktiskt exempel på där sådana här konflikter har blivit destruktiva. Konflikter måste man ju ha, och det har KI haft i rikt mått, Jag skulle nog trots allt vilja säga att KI – jag kan inte uttala mig om perioden efter att jag har lämnat även om jag håller mig lite grand informerad – i stort har hållit sig med konstruktiva konflikter.

Hur valde man bort 105 professorer?

Bengt Norrving

Nu kanske seminarieledningen vill avrunda, men får jag ändå väcka en sista fråga som just handlar om prefekten. Den bygger på det resonemang som Bengt introducerade, att vi gick från 140 institutioner ner till 35 institutioner, och modellen vi hade från början var en professor en institution och följaktligen en prefekt- Man hade en ganska stor autonomi på det sättet att man var herre i sitt eget hus, men resurserna disponerades enligt en centralstyrning. Skulle till exempel en labbass tillsättas så skulle sådant omprövas centralt. Så frågan var vad man var chef över? Och så kom reformen. Om ni bara kort skulle vilja reflektera lite grand. Var det en ny prefektroll som man tänkte sig i det här sammanhanget? Frågan är retorisk för det var mycket av en forskningsorganisatorisk reform att skapa större, slagkraftiga enheter. Och sedan den kanske lite mer impertinenta frågan. Hur valde man bort 105 utav de tidigare prefekterna? Eller mera offensivt vad var det för kriterier som lades till grund när man fick fram de 35 nya institutionerna ledare?

Erling Norrby

Svaret har du redan gett. Det är klart att det var en dramatiskt ny prefektroll, och det var en ledarskapsroll med en karaktär som vi tidigare inte hade en erfarenhet av. Hur skulle man lösa det? Ja, vi buntade ihop ett antal institutioner och lät sedan gruppen komma med ett förslag på prefekt. Rektor fick sedan ta ställning om han skulle acceptera det avlämnade förslaget. Härefter gav vi utbildningar till de utvalda prefekterna och vi stöttade den akademiska ledningen med en ekonomiskt och administrativt kompetent administratör. Det var givetvis nytt för institutionerna att

sköta städning och mycket annat smått och stort som berörde deras verksamhet. Vi följde sedan upp hur det hela fungerade. En del institutioner fungerade bra och andra blev katastrofer. Det kunde ta tid innan vi hittade rätt ledningsstrukturer på institutionerna och vi fick göra många justeringar under resans gång.

Daniel Normark

Lars.

Lars Ekholm

Ja definitivt. Det ligger som sagt i frågan. Det var hela idén. För det första, det var för många att ha kontakt med, det är egentligen en praktisk fråga. Men sedan gällde det att lyfta kompetensnivån på de ytterst viktiga chefsfunktionerna som prefekterna är, och detta var väldigt uttalat i papperen. Jag vet inte om vi använde ordet management, det skulle i alla fall vara personer med större fallenhet för att styra sina institutioner än vi haft tidigare. Jag sysslade då med prefektutbildningen på KI. Jag har bildat mig den uppfattningen, att om man tar ett antal ledande akademiker så finns det några lysande ledarskapsbegåvningar, de behöver inte utbildning för de är helt naturbegåvade. I andra änden av skalan finns det de som är totalt obildbara, men merparten av oss kan lära oss ledarskap. Någon sade att KI inte är ett ställe där man beröms, och så är det. En av de få saker jag har fått beröm för på KI är de här chefsutbildningarna. Och vi satsade mycket på dem, jag också papper hur vi satt i vårt gäng - Evorna, Folke, Ulla, Rune och jag och snickrade till den här kompetensprofilen. Vi lade ner mycket energi på detta.

Sedan var det nog så – Rune får rätta mitt minne - att förslag fick komma från institutionerna. Vi intervjuade faktiskt, men jag tror inte att det var någon som föll igenom i intervjun, annat än med något undantag. Jag kommer så väl ihåg - det var kanske också typiskt för könsrollerna och den hårda miljön på KI- att när en av de kvinnliga prefekterna hade fått beskedet att det var klart så sade hon: ”Ska ni inte gratulera mig också?”, och det var verkligen en bra reprimand. Det var ganska raka samtal och så blev prefekterna ”påstämplade”. Det var en mycket medveten process. Det var en kärnpunkt i hela reformen. Bra fråga!

Rune Fransson

Jag skulle vilja säga att det gick förvånansvärt smidigt. Möjligen berodde det på att det var många olika saker. Våldigt starka profiler framträdde som första tidens prefekter, rätt naturliga ledare, intresserade av dom här frågorna, klev fram och engagerade sig i processen. Just prefekturvalet upplevde jag som ett mindre problem. Det var inga stora strider. Möjligen alla påvar som fick kliva av, man klev av i en stor grupp, ett kollektiv, det var ingen nesa som det kan bli om det två institutioner som slås ihop och man tävlar med varandra. Det var 6-8 institutioner och en person klev fram. Det tycker jag var en smidig process.

Din fråga Olof tidigare, om hur vi skulle klara oss i en resursminskning ordentligt den tycker jag är intressant, och det är ibland så att jag nästan önskar att vi skulle ha en liten kris. Lite av KI:s problem tror jag är att vi aldrig har behövt ta ett riktigt grepp på bulken, det finns på KI, utan att vi löser våra saker med tillväxt hela tiden. Det kan göra oss lite bekväma och lite uttunnade. Man har sett på det finska systemet som skär ner forskningsfinansiering och sedan stärks, att man gör ett slags reningsbad. Jag vet inte hur vi skulle klara oss, men jag tror vi skulle klara det, snarare – det kanske låter rätt att säga – skulle behövas någonting sådant som skakar om lite.

Bengt Samuelsson

Prefektrollen blev påtagligt förändrad. De nya prefekterna skulle axla rollen av företagsledare och inte bara se på sin egen verksamhet utan samarbeta med de övriga professorerna, forskarna och administrativa chefen. Siktet skulle vara inställt på att utveckla institutionen. Valet av prefekter var inte särskilt svårt som jag kan erinra mig nu, men det var väl som vanligt väl förberett av Lars och hans medarbetare. Ofta fanns det en naturlig kandidat som vi kände till rätt väl.

Daniel Normark

Kerstin sedan Ewa.

Kerstin Hagenfeldt

Samtidigt som den här processen har hänt med de 125 eller 135 som inte längre leder sin institution, så har ju de allra flesta av

dessa också förlorat ledarskapet över sin klinik med de stora kliniksammanslagningarna, med förändringarna på ledarrollen. Väldigt många storkliniker idag har inte ens en läkare som verksamhetschef. Så det har naturligtvis varit en ganska traumatisk period även för de kliniska professorerna, att dels förlora ledarskapet för institutionen och dels förlora ledarskapet för sjukvården. Jag tror man måste hålla det i minnet att det är en realitet idag.

Ewa Stålldal

Jag ska bara kort kommentera det Bengt tog upp med de administrativa cheferna. Det jag tycker är intressant att föra fram när man minns tillbaka är att det var väldigt framsynt av ledningen för personalavdelningen. Jag kan tänka mig att det var Ulla som har föreslog, att ni körde med match-making. Var det inte så att du Håkan fick tre administrativa chefer att välja mellan, vilken du trodde du skulle kunna passa bäst ihop med och jobba bäst ihop med? Och det tycker jag var väldigt framsynt att fundera över, ska man genomföra sådana här kraftfulla förändringar på institutionsnivån, så krävs det starka personer som faktiskt kan samarbeta och hålla ihop. Match-makningen tyckte jag var kul.

Rune Fransson

Kanske vi skulle lägga göra ett TV-program på det ”Prefekt söker...?”

Erling Norrby

Jag har suttit här och grunnat lite på frågan om demokrati kontra elitism. Egentligen är det fyra olika roller vi diskuterar. Det är forskarens, lärarens, läkarens och ledarens. Alla dessa olika roller kan vara särskilda eller överlappa i olika grad och de olika väsensskilda ansvarsområdena värderas av delvis skilda grupper i olika demokratiska former. Forskaren är den som måste hävda sig internationellt. Det är en gränslös konkurrens och hela vetenskapssamhället sköter granskningen. Man kan lyckas hävda sig i mycket varierande grad. I fallet läraren är det ju studenterna som avgör hur man lyckas att animera sitt ämne och skapa entusiasm för det. För läkaren är det patienterna som skall avge sitt omdöme, medan det slutligen för ledaren är olika intressegrupper som i olika övergripande former faller sina omdömen. Genomgående

vägs i sammanhanget in kvaliteten och intensiteten i insatsen kombinerat på olika sätt med förmågan att engagera och entusiasmera medarbetare. I en akademisk miljö måste finnas plats även för elitistiska inslag. Med olika vägledande demokratiska processer utnyttjande olika intressegrupper som klangbotten är förhoppningen att man skall finna lämpade personer till de olika rollerna. Ibland kombineras många ledarfärdigheter i en person men ibland är kompetensen mycket ensidig. När det gäller forskare måste vi, som Hans Wigzell brukar säga, ha plats för kufar. Vi får inte i demokratins namn likrikta all verksam. Man planerar inte fram forskning som ger dramatiska upptäckter, av det slag som belönas med Nobelpris, vi kan bara försöka hitta rätt personer och ge stimulerande förutsättningar för verksamheten.

Införandet av administrativa chefer

Ulla Östervall

Mitt namn är Ulla Östervall och jag har jobbade med personalfrågor vid den här tiden. En av orsakerna till att man genomförde KI 93 var att de stora verken Medicinalstyrelsen, Socialstyrelsen med flera, lades ner och arbetsuppgifterna fördes över till universiteten. Då skulle man kunna tänka sig att det blev jättestora förvaltningar om alla uppgifterna skulle utföras centralt. Dessutom växte KI så att man till slut inte kunde besluta centralt om alla angelägenheter som gällde institutionerna. Så det var en del av bakgrunden till genomförandet av omorganisationen. På institutionerna lades både beslutsprocessen, att besluta i sina egna ärenden, men också att genomföra dessa. Det är klart att vi var väldigt nymornade när man från den ena dagen till den andra skulle ikläda sig andra roller, både den centrala förvaltningen och institutionerna. Inför omorganisationen genomfördes sex stycken konferenser för de nya prefekterna och de administrativa cheferna bland annat i ekonomi och personalfrågor. Det var också ett sätt för prefekter att sammanföras och bekanta sig med sin administrative chef. Därefter genomfördes också successivt chefsutvecklingskurser för både administrativa chefer och för prefekter, som på gick under många år och fortfarande finns.

KI 93 genomfördes ändå inte över en natt det tog rätt lång tid innan organisationen hade satt sig. Man kan tänka sig t.ex. att

de administrativa cheferna som kom ifrån industrin och andra möjliga ställen och alla gjorde sina egna bokslut, vilket innebar att KI centralt hade väldigt svårt att sammanföra det till ett bokslut som skulle gå mot regering och riksdag.

Så det var mycket diskussion om vad som skulle ligga centralt och vad som skulle ligga på institutionen. Så under rätt många år så fick man jobba med att justera sådana här frågor. Det fanns också ett missnöje för man trodde på institutionsnivå att man skulle minska den centrala förvaltningen, men så blev det inte, utan den centrala förvaltningen fick nya arbetsuppgifter, däribland EU, juridik och andra saker som poppade upp och den ekonomiska förvaltningen växte ju oerhört mycket.

Jag vet inte om det är först nu man kan säga att det här har börjat sätta sig. Caroline som fanns både på personalavdelningen och som nu sitter som administrativ chef på den stora medicininstitutionen på KS, är det så att man nu har genomfört har KI 93?

Caroline Hamilton

Det är väl att ta i att säga att man har genomfört det, men det har hänt oerhört mycket sedan 1993. Och sedan en kommentar till Ewa, angående de administrativa cheferna, jag ägnade, tillsammans Malou Wallén på Sinnova Konsult, tre veckor åt att intervjua säkert 200 personer i glasburen på Haga. Vi fick sedan fram ett antal kandidater som vi en kväll satte upp på en pinntavla medans vi sa ”Den här skulle kunna passa ihop med Håkan” t.ex. ”Och den här kanske...” Innan dess hade vi tagit reda på vad varje prefekt ville ha. Vad sökte man egentligen? Skulle dessa kunna matchas ihop? Sedan om KI 93 är slutfört eller inte. Det kan jag inte bedöma. Det har hänt oerhört mycket, det är inte någonting som är sig likt. På den tiden Ulla och jag jobbade ihop så skrev man till Kungl. Maj:t för att fråga om labbassen X på institutionen Y skulle kunna få en höjning i befodringsklass? Skulle man kunna få räkna extra därför hon faktiskt hade en erfarenhet från ett läkemedelsföretag 10 år? Kunde man möjligen få en statlig klass för det på ca 200 kronor. Så det har hänt väldigt mycket.

Ulla Östervall

Ja, en sak var ju personal på mitten av 90-talet, 1995 var det oerhört många miljoner som skulle sparas på KI, och det var en stor nerdragning av laboratorieassistenter och många andra personer som fick sluta, omplaceras eller sägas upp, och det var då en rätt tung uppgift för prefekterna att genomföra den minskningen av budget.

Daniel Normark

Vi börjar närma oss femsnåret, och jag vet att vissa har andra åtaganden under kvällen. Så jag frågar om någon i panelen vill komma med en avslutande kommentar?

Lars Ekholm

Det har varit jättekul! Tack!

Daniel Normark

Ett stort tack till panelen och ett stort tack till auditoriet! Jag tycker att det har varit en väldigt intressant dag, och ser fram emot att träffa er i andra sammanhang. Hoppas att det har varit givande för er, det har väldigt givande för mig. Ett stort tack till er allihopa.

Applåder.

Biografier

Mats Benner, Professor och direktör för forskningspolitiska institutet (FPI) vid Lunds Universitet, fil dr 1997 i sociologi och docent 2001 i samma ämne. Arbetat vid FPI sedan 2003.

Lars Ekholm, universitetsdirektör vid KI mellan 1985-95. Dessförinnan biträdande undersekreterare till UKÄ:s generaldirektör (1976-85). Mellan 1995-2002 rektorskonferensens generalsekreterare.

Håkan Eriksson, Professor emeritus i fortplantningsendokrinologi. Huvudförfattare för flera av de rapporter som föregick idéskriften KI 90. leg. läk. docent 1971 i medicinsk kemi, professor 1987. Prefekt för inst. för kvinnors & barns hälsa 1993-. Biträdande sekreterare vid MFR 1978-95.

Rune Fransson, budgetchef vid KI 1983-1995, universitetsdirektör 1995-2007. VD vid KI Innovation & Infrastructure. Styrelseordförande för KI Health Management AB och Karolinska Institutet Holding AB samt styrelseledamot i Karolinska Development AB.

Kerstin Hagenfeldt, Professor emerita, leg läk. docent 1973, Biträdande överläkare på kvinnokliniken vid KS mellan 1974-1982 samt Klinisk universitetslektor mellan 1982-1999, utnämnd till professor 1996. Lärarledamot i läkarlinjenämnden 1982-1993, ordförande

1987-1993. Prefekt vid institutionen för medicinsk undervisning 1991-1993.

Caroline Hamilton, admin. chef inst. för medicin, Solna fr 1999. Sotonom (1974) anställd vid KI personalavd. 1974 (byråsekr, byrådir, avd.dir), bitr personalchef fr 1996.

Jan Lindsten, Professor emeritus i medicinsk genetik. leg läk. docent 1963, professor 1967, Dekanus för medicinska fakulteten vid KI 1996-1998. Sjukhusdirektör vid KS 1990-1994, samt vid Rigshospitalet i Köpenhamn 1994-1996. Sekreterare i Nobelförsamlingen och Nobelkommittén vid KI 1979-1990 samt preses i KVA 2003-2006.

Olof Ljungström, fil dr i idé- och lärdoms historia, särskilt vetenskapshistoria, vid Uppsala universitet. Anställd vid KI:s kulturenhet inför KI:s 200-årsjubileum 2010 med uppgift att bedriva studier i KI:s moderna historia.

Erling Norrby, Professor emeritus i virologi vid KI, leg läk. docent 1964, professor 1972. Dekan inom den medicinska fakulteten mellan 1990-1996, KVAs ständige sekreterare mellan 1997-2003.

Bengt Norrving, Universitetsdirektör vid KI, fil dr. i stadskunskap 1981 vid Lunds universitet, docent 1992, vid SLL 1995, Rektor för Hälsohögskolan i Stockholm 1996-97, admin. dir. vid KI 1998-2010.

Daniel Normark, fil dr i teknik- & vetenskapsstudier 2007 vid Göteborgs Universitet. Arbetar vid KI's Kulturenhet med projektet Medicinhistoriskt arkiv i vilket vittnesseminarier är en del. Under samtalet agerar Daniel Normark som ordförande och representant för metoden.

Jan Wersäll, Professor emeritus i öron, näsa & halssjukdomar, leg. läk., docent i Histologi 1956, docent i ögon-, näs och halssjukdomar 1963. Professor och överläkare 1974 vid HS därefter vid ÖNH-kliniken på KS sedan 1975. Var redan 1960 verksam vid Gustaf V:s forskningsinstitution. Jubeldoktor 2006.

Bengt Samuelsson, Professor emeritus i medicinsk kemi vid KI, leg. läk., docent 1960, professor 1972, Nobelpristagare 1982. Dekan inom den medicinska fakulteten mellan 1978-83 därefter rektor 1983-1995. Ordförande i Nobelstiftelsen mellan 1993-2004.

Annika Scheynius, Professor sedan 1995 i klinisk allergiforskning KI. Leg läk. verksam vid Akademiska sjukhuset mellan 1976-1988, disputerade 1983, docent 1986 vid klinisk bakteriologi, Uppsala Universitet. Verksam vid avdelningen för klinisk immunologi vid KS sedan 1987.

Ewa Ståldal, verksam i flera styrelseuppdrag däribland styrelseordförande vid FAS. VD för Vårdalstiftelsen 1994-2009 dessförinnan administrativt verksam vid utbildningsdepartementet och KI. Hedersdoktor 2003.

Ulla Östervall, socionom, personalchef. Arbetat vid KI sedan 1965 med övergripande personalfrågor som personal- och ledarutveckling och rådgivning i personalfrågor, samt svarat för vissa centrala PA-funktioner under åren 1970-2000.

Personindex

- Almling, Margareta - 37
 Arnér, Elias - 50
 Benner, Mats - , 12, 32, 36, 40,
 42, 44, 69, 78
 Bergstedt, Tord - 28
 Bergström, Sune - 13
 Birke, Gunnar - 57
 Bodström, Lennart - 59
 Borgström, Eva - 24
 Brachet, Jean - 11
 Carlson, Lars A - 57
 Caspersson, Torbjörn - 10, 11, 17
 Corey, E.J. - 14
 Ekholm, Lars - 12, 19, 22, 30,
 33, 37, 40, 43, 47, 49, 54, 58, 60,
 63, 65, 66, 71, 72, 77, 78, 84
 Engström, Odd - 31
 Eriksson, Håkan - 36, 51, 62,
 66, 67, 69, 78, 83
 Fagerberg, Gösta - 24, 25
 Fransson, Rune - 12, 21, 27,
 28, 35, 39, 42, 45, 46, 48, 55, 58,
 62, 65, 66, 68, 73, 75, 78, 83, 84
 Gard, Sven - 16, 17
 Granholm, Lars - 25
 Gustav II Adolf - 19
 Hagenfeldt, Kerstin - 60, 61,
 74, 78
 Hamberg, Mats - 50
 Hamilton, Caroline - 76, 78
 Hofring, Gunnar - 51
 Holm, Göran - 23, 25, 59
 Holmgren, Arne - 50
 Huldt, Inger - 43, 84
 Ingelman-Sundberg, Magnus - 60,
 62, 84
 Jörnvall, Hans - 50
 Klein, Georg - 30
 Linder-Aronson, Sten - 23, 31
 Lindsten, Jan - 52, 59, 65, 78, 84
 Ljungström, Olof - 43, 70, 78
 Meijer, Folke - 24, 41
 Normark, Daniel - 8, 9, 12,
 32, 33, 43, 47, 50, 54, 57, 58, 61,
 68, 69, 72, 74, 77, 79
 Norrby, Erling - 12, 16, 25,
 26, 27, 31, 34, 36, 39, 42, 43, 44,
 46, 48, 56, 63, 68, 72, 75, 79
 Norrving, Bengt - 8, 71, 79
 Orrenius, Sten - 18, 20, 38, 59
 Oxenstierna, Axel - 19
 Palme, Olof - 43
 Pettersson, Ralf - 15
 Ringertz, Nils - 17
 Ryhage, Ragnar - 14
 Rådmark, Olof - 50
 Röjerman, Göran - 23
 Samuelsson, Bengt - 12, 13,
 25, 29, 34, 38, 41, 45, 46, 50, 55,
 61, 63, 66, 74, 79
 Scheynius, Annika - 67, 79
 Schultz, Jack - 11
 Svartz, Nanna - 56
 Segerstedt, Torgny - 40
 Sjövall, Jan - 14
 Stålldal, Ewa - 24, 79
 Tham, Carl - 67
 Tryggvason, Karl - 26, 50

Ulfendahl, Mats - 57
Unckel, Per - 22, 27, 49
Uvnäs, Börje - 14
Wallén, Malou - 77
Watson, James - 10
Wersäll, Jan - 56, 59, 79
Wikström, Jan-Erik - 25
Wigzell, Hans - 62, 75
Östervall, Ulla - 24, 75, 77, 79

Noter

- 1 För varje avgränsning, för varje koncentrerad av noggrannhet, för varje led i generaliseringen av analysen av information tenderar mängden data att expandera. Se t.ex. Latour, Bruno (1999) *Pandoras hope*, (Harvard University Press: Cambridge, MA) i synnerhet kap 2. Se även Tansey, E M (1999) 'The dustbin of history, and why so much of modern medicine should end up there' *Lancet* 354: 1811-12, Sellen, J Abigail & Harper, Richard (2003) *The myth of the paperless office*, (MIT Press: Cambridge, MA).
- 2 Det finns otaliga böcker som beskriver hur forskningsmaterial bör presenteras för samtliga forskningstraditioner.
- 3 Se t.ex. Sir Peter Medawar (1991) "Is the scientific paper a fraud?" in *The Threat and Glory: Reflections on Science and Scientists* (Oxford: Oxforduniversity Press), pp 228-233.
- 4 En utförlig beskrivning av relevant källmaterial för forskning finns sammanställd bl.a. vid Countway Library of Medicine (som förfogar över USA's största medicinhistoriska bestånd). Se till exempel: <https://www.countway.harvard.edu/lenya/countway/live/menuNavigation/historicalResources/buildingTheCollections/donatingyourRecords.html>.
- 5 T.ex. i Kay, Lily E., *The Molecular Vision of Life: Caltech, the Rockefeller Foundation, and the Rise of the New Biology* (New York, Oxford University Press, 1993), Rheinberger, Hans-Jörg, *Toward a History of Epistemic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube* (Stanford University Press, 1997), och Cambrosio, Antonio och Keating, Peter, *Biomedical Platforms: Realigning the Normal and the Pathological in Late-Twentieth-Century Medicine* (Cambridge Mass., MIT, 2006).
- 6 The Rockefeller Archive Center (RAC), Tarrytown, New York: Record Group 01.0002, Series 800.D, Series Name: Sweden – Natural Sciences and Agriculture, Container 003, Folder 0028-0033, Folder Title: Karolinska Institutet – Cell Research, Dates: 1948-1962, <http://www.rockarch.org/>; The American Philosophical Society Library, The Schultz Papers, <http://www.amphilsoc.org/library>.
- 7 Det finns källmaterial från Hugo Theorell bevarat vid Kungliga Biblioteket Acc. 2002:42 tack vare Theorells söners försorg - detta material är dock inte sorterat eller sökbart. Ragnar Granits material är bevarat vid Centrum för Vetenskapshistoria, KVA.
- 8 Liknande projekt har genomförts internationellt, i Storbritannien redan 1973 Contemporary Scientific Arcives Centre och därefter 1979 Contemporary Medical Achives Centre, se t.ex. Booth, Christopher, Sheppard, Julia & Tansey, E.M. (1990) 'Achives of contemporary medicine and science', *British Medical Journal*, 301:22-29 December 1990, p1408. I Sverige bildade KVA Centrum för vetenskapshistoria 1988. Nu, 20 år senare, är det hög tid att ett arkiv för modern medicinhistoria bildas.
- 9 En av de första institut (1986) som kontinuerligt började anordna vittnesseminarium är Centre for Contemporary British History (<http://www.ccbh.ac.uk/witnessseminars.php>). Det finns dock flera organisationer som på ett föredömligt sätt använt denna, eller liknande metoder som exempelvis Miller

Center där bland annat amerikanska presidentens stab alltid intervjuas (<http://millercenter.org/academic/oralhistory>), eller FNs Lessons Learned Unit som bildades efter de misslyckade insatserna i Somalia (www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/).

10 Inom medicinhistoria dominerar The History of Twentieth Century Medicine Group som bildades 1990 genom the Wellcome Trust. Sedan starten har ett trettiotal vittnesseminarier genomförts (http://www.ucl.ac.uk/histmed/publications/wellcome_witnesses_c20th_med). Liknande initiativ har på senare tid initierats bl.a. i Nederländerna (<http://www.metamedicavumc.nl/mge/index.html>) och i Australien (<http://www.chs.unimelb.edu.au/programs/jnmhu/witness>).

11 Institutet började använda sig av denna metod 1998, ofta offentliga och öppna seminarium med fokus på politiska händelser och personer. Se (webapo.web.sh.se/shi). Daniel Normark har fått stor hjälp av Torbjörn Nilsson vid Södertörn inför planerandet av att introducera vittnesseminarier vid KI. Även vid teknikhistoria på KTH har metoden använts se t.ex. Per Lundin (2009) "Documenting the Use of Computers in Swedish Society between 1950 and 1980" Working papers from the division of history of Science and Technology.

12 Bergström, S., Ryhage, R., Samuelsson, B., and Sjövall, J. (1962) *Acta Chem Scand*, 16,501,(1963) Prostaglandins and Related Factors. 15. The Structures of Prostaglandin E1, F1a, and F1β *J. Biol. Chem.* 238, 3555-3564.

13 European Centre for Disease prevention and Control.

14 Omstruktureringen och ombyggnationen pågick i nio år. För mer information läs Ingemar Ernberg & Daniel Normark (red.)(2011) Karolinska Institutet tar en anamnes på: *Att bygga forskning, Vittnesseminarium om byggnationerna på KI Campus Solna under 90-talet* (finns även som DVD) KI-Kultur vittnesseminarieserie 4.

15 Vilket inträffade den 7 maj 2009 op cit not 14.

16 Bengt Samuelsson, Håkan Eriksson, Rune Fransson & Ewa Lindqvist *KI 90 - en idébas för framtiden* Rapport den 11 maj 1990, se även Ewa Lindqvist & Håkan Eriksson (1988) "Den kliniska forskningens villkor kartlagda Stor brist på tid för forskning och handledning" *Läkartidningen* 85(45) 3784-3794 En rad rapporter sammanställdes av Håkan Eriksson i *Rapporter rörande forskningen vid KI, HS och KS* Rapport 1988-11-30 som innehåller delrapporterna "Den medicinska forskningen vid Karolinska institutet" (1988-10-31), "Genterapi" (1988-03-29), "KARL-rapporten" (1988-09-01), "KARIN-rapporten" (1988-09-01), "De prekliniska institutionerna vid KI" (1988-09-06), "KARIN HS/ KS-rapporten" (1988-10-01), "MUKS-rapporten" (1988-10-20) samt "TAGE-rapporten" (1988-11-15).

17 *KI 90* op cit not 16.

18 *1987 års proposition om forskning: huvudfrågor.* (1987). Stockholm: Statsrådsberedningen, *Regeringens proposition 1986/87:80 om forskning.* (1987). Stockholm.; Sjöblom, Birgitta & Källemark, Torsten (red.) (1986). *Forskning i högskolan: UHÅ:s överväganden och förslag inför 1987 års forskningspolitiska proposition.* Stockholm: Univ.- och högskoleämbetet.

19 Machiavelli, Niccolò (1996). *Fursten.* 5. utg. Stockholm: Natur och kultur.

- 20 Magnus Ingelman-Sundberg, Ewa Lindqvist m.fl. (1990) GUL-Grundutbildningen vid läkarlinjen. Rapport från *Ad hoc*-gruppen för grundutbildningsfrågor inom läkarlinjen.
- 21 Jan Lindsten, Håkan Eriksson m.fl (1988) *MUKS- rapport rörande förväntad Medicinsk Utveckling på Karolinska Sjukhuset samt dess konsekvenser för lokal och sambandsbehov* 1988-10-20.
- 22 S.G.O. Johansson, Håkan Eriksson mfl. (1988). *Tage - FoU-beredningen vid Karolinska sjukhusets analys av forskningsverksamheten vid KS samt förslag till åtgärder att starta densamma.* 1988-11-15.
- 23 Lars Ekholm, Rune Fransson m.fl. (1992) *KI 93 – från idé till handling I: Institutionsdelning och administrativ decentralisering vid KI En diskussionsrapport som uppföljning till KI 90 samt II: Ledning, organisation och administration, Meijer m.fl. (1992) Institutionens Ansvar Befogenheter Uppgifter En diskussionsrapport som uppföljning till KI 90 (1992-01-29).*
- 24 Peter Aspelin & Daniel Normark (red.) (2011) Karolinska Institutet tar en anamnes på: *"nästa dans är damernas"* Vittnesseminarium om Hälsohögskolans samgående med Karolinska Institutet 1998, KI-Kultur vittnesseminarieserie 2.
- 25 Op cit not 20.
- 26 För en diskussion kring grundutbildningen på KI läs: Kerstin Hagenfeldt, Inger Huldt & Daniel Normark (red.) (2011) Karolinska institutet tar en anamnes på: *Utveckling pågår, Vittnesseminarium om läkarutbildningen mellan 1960-2010*, KI-Kultur vittnesseminarieserie 3.
- 27 Op cit not 16.

KI 93 - Förändringens år: Vittnesseminariet diskuterade den genomgripande organisationsförändring som genomfördes vid Karolinska Institutet under 90-talets början. Reformen ”KI 93” reducerade antalet institutioner drastiskt från c:a 140 till c:a 40. Mer eller mindre välvgränsade discipliner ersattes med ett antal bredare forskningsfält. Hur kunde en omorganisering av denna magnitud genomföras? Hur var förhållandet mellan Karolinska Institutets centrala ledning och institutionernas arbete? Vilka maktcentra fanns och hur har de förändrats över tid? Vilken betydelse hade organisationsförändringarna? Och på vilket sätt har ”KI93” infriat eller inte infriat dessa förväntningar? Hur ser dagens KI ut i skenet av nittioalets organisationsförändringar? I retrospekt, har det gett några fördelar överhuvudtaget? Dessa frågor diskuterades av en insatt panel och kunniga åhörare vid Nobel Forum den 16 oktober 2008.

Panelen bestod av Bengt Samuelsson, rektor 1993, Erling Norrby, dekanus 1993, Lars Ekholm, högskoledirektör 1993, Rune Fransson, ekonomidirektör 1993. Mats Benner, forskningspolitiska institutet, Lunds Universitet bistod som kommentator och Daniel Normark, Kulturenheten agerade moderator. Kulturenheten vid universitetsförvaltningen och ”Rektorsperiodsgruppen” inom jubileumsprojektet KI 200 år, under ledning av Bengt Norrving arrangerade detta vittnesseminarium.

200
1810 – 2010 *År*



**Karolinska
Institutet**

KI Kultur Vittnesseminarieserie nr: 1
ISBN: 978-91-86873-00-4