



Inge-Bert Täljedal

rektor för Umeå universitet i 6 år; har nyligen avgått **tidigare erfarenheter från universitetsvärlden** grundexamen, anställning som amanuens, Uppsala universitet, forskarstudier; Karolinska Institutet, disputerade -67, professor i histologi, cell- och vävnadslära -80, ledamot i utbildningsnämnd, fakultetsnämnd, ordförande i forskarutbildningsnämnden, Umeå universitet **annan erfarenhet** ledamot av Medicinska forskningsrådet och Forskningsrådsnämnden, aktiv som kommunpolitiker bl a ordförande i kulturnämnden och kommunfullmäktiges ordförande i Umeå, utgivit tre diktsamlingar **alternativa yrkesval** läkare, musklärare (spelar trumpet, cello och piano) **fritid** (hade inte så mycket fritid som rektor) vara med familjen, motionera, triviala sysselsättningar hemma **motto** "framåt!"

Lägesbeskrivning

Under innevarande år firar Umeå universitet sitt 40-årsjubileum och identifierar sig fortfarande som ett ungt universitet. Verksamheten bedrivs i fem fakultetsområden: Humaniora, medicin (inkl odontologi och vård), samhällsvetenskap, teknik och naturvetenskap samt lärarutbildning.

Campusområdet är uppbyggt efter amerikansk modell, vilket innebär att samtliga utbildningar med ett par undantag ligger samlade på gångavstånd och att studenter och forskare dagligen kommer i kontakt med andra vetenskaper på ett naturligt sätt. På campusområdet finns även Lantbruksuniversitetets skogsfakultet, vilket fått en stor betydelse för samarbetet mellan de två universiteten. Ett särskilt hus har uppförts för aktiviteter som rör samverkan med det omgivande samhället, Samverkanshuset. Vid universitetet finns 28 000 studenter och 3 900 anställda.

Vid intervju tillfället hade Inge-Bert Täljedal nyligen avgått och en ny rektor har tillträtt.

Jobbet är ett äventyr – som ett mentalt tivoli

"Rent allmänt tror jag en sorts skaparlust är viktigt att ha för en rektor – man måste vilja något. När det gick bra för folk från Umeå universitet kände jag mig personligen stimulerad och jag var stolt över att vara universitetets rektor. Jobbet kändes först som ett stort intressant äventyr och när folk frågade hur det var brukade jag beskriva det som ett "mentalt tivoli". Så småningom blev jag tillvand och det blev mer rutin i jobbet."

Vad ville du åstadkomma under din rektorsperiod?

När styrelsen rekryterade mig som rektor sade de uttryckligen att den tillträdande rektorn skulle arbeta för att skärpa Umeås profil som ett internationellt forskningsuniversitet. Detta har varit min målsättning. Jag ville verka för att vi skulle få en ännu högre kvalitet i vårt arbete med forskning och undervisning och för att göra

universitetet mera känt. De förändringar jag drivit under min tid som rektor har framförallt handlat om detta.

Jag har bland annat stöttat utvecklingen inom den biologiska sidan och arbetat för vår samverkan med Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU. Vi skapade en gemensam forskningsorganisation som heter Umeå Plant Science Center. Det innebar bland annat att vi flyttade ihop forskargrupper från Umeå och SLU i gemensamma lokaler. De är blandade med varandra, har samma lokaler och samma fikarum, men olika arbetsgivare. Vi har haft ett gott samarbete med rektor och prorektor på SLU när det gällt att skapa den här miljön.

Som ett led i samarbetet fastställde jag en universitetspolitisk doktrin som jag artikulerade i olika sammanhang. Det var att Umeå universitet aldrig ska arbeta på att absorbera skogsfakulteten från SLU. Tvärtom ska vi framhålla SLU och deras varumärke. Vi ska på motsvarande sätt förvänta oss att SLU framhåller oss. Vid Umeå Plant Science Center finns forskare i världsklass inom områdena molekylärbiologi och molekylärgenetik och enligt en omröstning som den amerikanska tidskriften *Scientist* hade för sina läsare är detta nu världens absolut främsta (utanför USA) miljö för post-docs. I målsättningen att skärpa vår forskningsprofil har allt detta varit betydelsefullt.

Första fakultetsnämnden för lärarutbildning

Jag kom också att särskilt engagera mig i frågor om skolan och lärarutbildningen. Ett av mina första beslut som rektor var att inrätta en fakultetsnämnd för lärarutbildning. Den var den första av det slaget i landet.

Bakgrunden var vår uppfattning att den traditionella akademiska pedagogiken inte matchade de behov lärarna hade. Jag ansåg att vi borde skapa en kompletterande forskarutbildning som var mer praktiskt orienterad, en utbildning som byggde mer på den praktiska erfarenheten, på det som händer i skolor och på lärarnas erfarenheter. Förslaget ansågs som kontroversiellt av vissa pedagoger och samhällsvetare både här i Umeå och i landet, men i vida kretsar var det väldigt uppskattat. Detta förändringsarbete krävde mycket förberedelse och energi. Det har gått väldigt bra för den nya fakulteten och ett reformarbete i denna fråga pågår nu i hela landet.

Blod, svett och tårar

När det gäller de externa relationerna hade vi här i Umeå under årens lopp byggt upp flera små organ för det vi kallade ”den tredje uppgiften”. Vi hade en situation då vår organisation i det avseendet var alltför splittrad. Folk utifrån visste inte vem de skulle prata med. Jag beslöt då att verksamheten skulle omorganiseras och vi tillskapse Enheten för näringsliv och samhälle. Den fick ett eget hus.

Beslutet om den nya enheten var kontroversiellt på så sätt att en del lärare ifrågasatte en sådan satsning ”när vi har ont om resurser för vår vanliga forskning”. De

som arbetade på de gamla enheterna oroade sig av naturliga skäl för sammanslagningen. Det var en hel del blod, svett och tårar innan den nya enheten kom på plats.

Vid Umeå universitet drev vi också en fund raising-kampanj, den första som ett statligt universitet drivit professionellt. Detta skapade en massa kontakter med större företag och nya kontaktytor och ledde till att vårt universitet blev uppgraderat. Som stöd i detta arbete hade jag en inhyrd konsult. På olika sätt har vi också arbetat för att visa att Umeå universitet ser hela Norrland som sin region.

Jag fick ta över ett väldigt fint universitet, som har en stor potential. Jag tycker att det har utvecklats ett steg under min tid som rektor. Jag känner mig nöjd, men det finns mycket mer att göra.

Vilket stöd har du haft i ditt ledarskap?

Det beror ju på vad som menas. Jag har ju generellt haft ett starkt stöd i den meningen att jag aldrig upplevt några riktigt tunga konflikter med nära tjänstemän. Som myndighetschef fick jag börja med att bestämma vilken organisation jag ville ha. Jag beslöt då att delegera till universitetsdirektören att vara administrativ chef för universitetsförvaltningen. Vi arbetade mycket nära varandra och han blev min förtrogne i en mängd frågor. Det har också funnits andra personer inom organisationen som genom sin personliga erfarenhet och bakgrund givit mig både stöd på det personliga planet och värdefull stimulans.

Den konsult som arbetade med vår fund raising-kampanj och universitetets ”varumärke” var under en tid en viktig medarbetare. Hon var verkligen väldigt energigivande och vårt samarbete var oerhört stimulerande. Det medförde att jag fick en raketstart på mitt rektorat.

Måltavla för projektioner

Om jag var yngre och skulle börja som rektor skulle jag se till att jag hade en mentor. Den personen skulle vara som en psykoterapeutiskt kunnig handledare och inte en byråkrat-tekniker. Som rektor är man måltavla för en hel del projektioner och affekter och kan därför behöva hjälp att hantera den egna narcissismen på ett konstruktivt sätt.

Vilka egenskaper bör en person ha för rektorsuppdraget?

Vissa saker är självklara. Man måste ha en analytisk läggning annars hinner man inte ta in problemen. En rektor bör också ha känsla för hur människor fungerar och kunna känna in vibrationer. Jag har sett i reella situationer hur konflikter skapats på grund av att den som är ledare inte förstår signalerna.

Som rektor bör man även ha ett stort mått av psykologisk autonomi, någorlunda koll på sina neurotiska sidor och en god fysik. Det är instrumentellt nödvändigt att man har en gedigen erfarenhet av att arbeta på universitet och i någon me-

ning befunnit sig på en övergripande administrativ nivå d v s varit prefekt, suttit i fakultetsnämnder och forskningsråd m.m.

Ont om tydligt chefskap

Jag har upptäckt – och faktiskt överraskats av – att det är ont om folk inom universitetsvärlden som tar ett tydligt chefsansvar. En del tycker nog att det har varit jobbigt att jag varit så pass mycket chef som jag varit. Jag har definitivt krävt att bli respekterad som chef. Uttrycket ”rektors beslut betraktas som ett inlägg i debatten” har jag aldrig sett som något roligt skämt. Jag menar inte att det är fel att utöva den makt man har som chef utan det är snarare dåligt att inte göra det. Inom universitetsorganisationer finns dock många som inte är vana att effektuera de beslut som kommer uppifrån och om man som rektor vill åstadkomma saker får man ibland ligga i som en tjugig morsa.

Vilka egenskaper är din största tillgång i ledarskapet?

Till mina svagheter hör att jag är lite för snabb och lite för impulsiv i mina reaktioner. Jag kan bli otålig och frustrationen över andras långsamhet kan gå ut över mitt eget välbefinnande. Om jag skulle önska mig någon egenskap jag inte har så vore det att jag var lite ”coolare”.

Mina styrkor är att jag är analytisk och kan känna av vibrationer hos folk. Jag har också förmågan att vara tålmodig och tror att jag vet en del om mig själv. Rent allmänt tror jag en sorts skaparlust är viktigt att ha för en rektor – man måste vilja något. När det gick bra för folk från Umeå universitet kände jag mig personligen stimulerad och jag var stolt över att vara universitetets rektor.

Vad har överraskat mest?

Då jag tillträdde som rektor för sex år sedan trodde jag inte att jobbet skulle innebära några överraskningar, men det var en svår missbedömning. I två avseenden var det mycket annorlunda mot vad jag trott. Det ena var att jag fick inblick i så många miljöer som jag inte visste fanns inom universitetet. Den andra överraskningen var den enorma arbetsinsats som krävdes. Jag hade sagt till dem på min gamla institution att jag skulle tillbringa en del tid där och hålla igång lite forskning, vara med på seminarier o.s.v. Jag hade också trott att jag skulle ha tid att följa seminarier på olika fakulteter, prata med lärare och ordna populärvetenskapliga sammankomster.

Det var idéer jag hade, men som jag inte kunnat realisera eftersom ”grottekvarnen” visade sig vara mycket krävande. Jobbet kändes först som ett stort intressant äventyr och när folk frågade hur det var brukade jag beskriva det som ett ”mentalt tivol”. Så småningom blev jag tillvand och det blev mer rutin i jobbet.

Som rektor jobbade jag oupphörligen 10-11 timmar i stort sett varje dag. Jag arbetade som regel utan några pauser och hade nästan aldrig någon arbetsfri lunch.

Det finns ingen tematik i det man gör en viss dag utan ämnessplittringen är mycket stor. Det är korta beluts- och handläggningstider och det ena ärendet avlöser det andra i en fullständigt osystematisk blandning. Något utrymme för att ställa om mellan uppgifterna finns inte. Det är som att leva på manöver hela tiden och det gäller att kunna sköta allt detta på ett avspänt sätt.

Råd till en nybliven rektorskollega?

Jag tror inte att mitt sätt att vara rektor är det enda sättet. Man vinner dock på att vara realist och försona sig med det faktum att det är ett ganska ensamt jobb. Det är ensamt bland annat därför att det finns få personer på ett universitet som känslomässigt identifierar sig med *hela* universitetet.

Jobbet är spännande och innehåller mycket som är roligt, men man måste betala ett pris för det. Det finns ingen att klaga hos utan det gäller att kunna ta hand om sig själv. Ett annat råd är att inte lägga ner prestige i att det är de egna grejerna som genomförs. Det viktiga är att folk jobbar framåt för vårt universitet.

”Om jag var yngre och skulle börja som rektor skulle jag se till att jag hade en mentor. Den personen skulle vara som en psykoterapeutiskt kunnig handledare och inte en byråkrat-tekniker. Som rektor är man måltavla för en hel del projektioner och affekter och kan därför behöva hjälp att hantera den egna narcissismen på ett konstruktivt sätt.”

