

## PM, delprojekt AAE-3 Lärartillsättningar

**Bedömargrupp: Kerstin Dahlbäck, em., Stockholms universitet, Cecilia Hahn Berg (ordf.), Chalmers tekniska högskola, Christine Holander, Lunds universitet, Martin Wahlén, Uppsala universitet, Mia Wretborn Hedberg, Active Search**

Bedömargruppen vill tacka för det förtroende KTH har visat oss genom att generöst dela med sig av kunskap och erfarenheter av hur lärartillsättningar går till idag och hur processen skulle kunna förbättras och förenklas i framtiden. Vi har under vårt arbete mött många medarbetare med stort engagemang och intresse av att utveckla arbetssätt och rollfördelning vid lärartillsättningar i syfte att KTH effektivt ska kunna rekrytera de bästa kandidaterna. Bedömargruppen har också mötts av en stolthet över det goda arbete som redan utförs och vi instämmer i att det vid utvecklingsarbete också är viktigt att synliggöra och värna sådant som fungerar väl.

Som underlag för arbetet har bedömargruppen haft dels KTH:s självvärderingsrapport om lärartillsättningsprocessen, dels platsintervjuer med representanter som innehar nyckelroller i processen: dekanus, handläggare på personalavdelningen/universitetsförvaltningen, ordförande i tjänsteförslagsnämnd, vice skolchef tillika future faculty-ansvarig, personalchef, personalhandläggare på skola, samt skolchef. Bedömargruppen har därutöver bett ett urval sökande till läraranställningar på KTH att via e-post svara på frågor om sina intryck och erfarenheter av tillsättningsprocessen.

Med denna PM hoppas bedömargruppen kunna bidra till KTH:s fortsatta utveckling av processen för lärartillsättningar genom att ur ett externt perspektiv belysa de processteg som vi bedömer fungerar bra och de delar som vi tror skulle vinna på att förändras. Bedömargruppens slutsatser och rekommendationer sammanfattas nedan under givna rubriker i enlighet med KTH:s instruktion.

### **1. Bedömning av den administrativa processen**

#### **1a. Kompetens**

Merparten av det vi har noterat under intervjuerna tas upp i självvärderingsrapporten. Den relationella spänning som finns mellan administrativa roller och fakultet behöver dock understrykas. Den varierar visserligen, men där den genomsyrar verksamheten kan den leda till ömsesidig brist på tillit eller rädsla att delegera. Motstrategin bör vara att öka synligheten för de kompetenser som är inblandade i processen. Det kan leda till en ökad förståelse för varför en viss roll behövs för ett visst moment i processen.

Vikten av att tydliggöra och renodla rollfördelningen i lärartillsättningsprocessen kan inte nog betonas. Bedömargruppen får intrycket att det idag är något flytande och varierar mellan skolorna. Vi upplever att det är oklart för många vad andra roller i lärartillsättningsprocessen bidrar med för kompetens och arbetsinsats. Frågor att arbeta vidare med för KTH och sedan kommunicera i organisationen är till exempel: vad har varje roll för uppdrag och mandat, vad förväntas de leverera, vem gör vad och varför? Frågorna ”när” och ”hur” har KTH besvarat väl i självvärderingsrapporten, men bedömargruppen rekommenderar ett fortsatt arbete för att klargöra rollfördelningen vilket vi också tror kommer att öka kännedomen och respekten för varandras kompetenser och arbetsinsatser.

Vidare noterar vi en spänning mellan personalfrågor och handläggning i bemärkelsen processledning och kunskap om offentlig förvaltning. Lärartillsättningar tillhör historiskt inte självklart ett universitets personalavdelning och det spelar in i kulturen. Det finns en stark tradition och stor legitimitet i universitetsvärlden att tillsätta anställningar efter kollegial bedömning, utan inblandning av HR-kompetens, vilket vore otänkbart i många andra typer av organisationer. Här sker dock en utveckling på många lärosäten i riktning mot att HR-kompetens efterfrågas och uppskattas alltmer.

Bedömaregruppen anser att både HR-kompetens och processledarkompetens behövs vid lärartillsättningar. Det kan inrymmas i en och samma person eller vara två separata roller så som KTH har idag. Även här tror bedömaregruppen att det vore angeläget och givande med någon aktivitet för att stärka förståelsen för varandras roller och arbetsinsatser.

HR-kompetens saknas, vad vi förstår, vid bedömning och urval vid lärartillsättningar som det ser ut i dagsläget. Stor tonvikt läggs vid inomvetenskaplig bedömning där KTH tar hjälp av externa sakkunniga. I mindre utsträckning görs en separat granskning av de sökandes pedagogiska skicklighet. Bedömaregruppen rekommenderar starkt att KTH utvecklar former för att ta in även andra bedömningsgrunder vid lärartillsättningar såsom personliga förmågor och kompetenser inklusive ledaregenskaper. All bedömning ska utgå från anställningsprofilen och profilen behöver således även innehålla information om vilka förmågor och kompetenser som behövs för en viss anställning. Vid bedömning av sökandes personliga förmågor och kompetenser är HR-kunniga personer centrala. Återkopplingen till nämnden kan ske muntligen.

HR-kompetens är även ett värdefullt stöd till rekryterande chefer och nämndordförande på andra sätt t.ex. för att höja kvaliteten på intervjuteknik i nämnden eller som stöd i hur man ger bra återkoppling till sökande efter intervju. Likaså kan en HR-kunnig person i sitt möte med sökande ha till uppgift att stämma av hur motiverad den sökande är att flytta till Sverige och KTH liksom förväntningar på villkor. På så sätt hålls risken nere att en sökande i ett sent skede av processen hoppar av.

Kompetensen att driva tillsättningsärenden framåt är stark i handläggargruppen, det bör KTH värna om. Den utvecklingsmöjlighet som nämns i självvärderingsrapporten, att arbeta i projektform med lärartillsättningar, tror bedömaregruppen är värd att pröva. Möjligtvis kan projektformen bidra till att alla roller tydliggörs med avseende på ansvar och mandat. Att tänka i termer av beställare och leveranser kan underlätta. På uppdrag av vem arbetar jag? Vilka är förväntningarna från beställaren på vad som ska levereras och när? Kan jag möta de förväntningarna inom ramen för mitt ansvarsområde och mitt mandat? Om arbetet med lärartillsättningar ska ske i projektform framöver skulle personalavdelningens handläggare kunna ta rollen som projektledare och tjänsteförslagsnämnden fungera som styrgrupp. Det skulle möjligen stärka handläggarrollen.

De sakkunniga ingår i tjänsteförslagsnämnderna på KTH och deras preliminära utlåtanden betraktas som arbetsmaterial tills efter intervjuerna. De sakkunniga bereds möjlighet att göra justeringar i texten och inkludera intrycken av intervjun innan de lämnar ett slutligt utlåtande som blir offentligt. Vad vi förstår är ett av syftena med upplägget att nämndens ledamöter och de sakkunniga ska kunna finna en gemensam ståndpunkt som också blir den som meddelas de sökande. Därmed hålls risken för överklagande nere. Bedömaregruppen delar uppfattningen av externa sakkunniga ska tillmätas tyngd men ser en fara i om nämnden inte är tillräckligt stark. Nämnden ska ha möjlighet att gå emot sakkunnigas åsikter.

En sökande av läraranställning på KTH uttryckte att han/hon hade förväntat sig att få ta del av sakkunnigas utlåtanden före intervjun. Det är dock oklart om hans/hennes åsikt är representativ för flertalet sökande av läraranställningar på KTH. Det kan behöva göras än tydligare för de sökande när i processen de får möjlighet att ta del av sakkunnigutlåtandena.

### 1b. Service

En sökande framhåller att han/hon uppskattade att få snabba svar på sina frågor av den administrativa personalen, både i samband med att han/hon skrev sin ansökan och i samband med intervjudagen. Vidare tyckte samma sökande att instruktionerna till sökande om hur ansökan ska utformas var tydliga och bra.

Flera sökande lyfter fram upplägget och koordineringen av intervjudagen som exempel på vad som fungerar riktigt bra i KTH:s lärartillsättningsprocess. Sökande uppskattade att bli personligt kontaktade via telefon inför intervjun, att själva intervjun upplevdes konstruktiv och meningsfull, samt att allt flöt smidigt. Någon sökande efterfrågade mer utrymme i samband med intervjun att själv kunna ställa frågor om den framtida eventuella anställningen, om hur det skulle vara att vara lärare på KTH, om KTH som arbetsplats etc.

Kommunikationen med sökande om status i processen kan ske tätare i syfte att hålla sökande ”varma”. Här finns kanske de bästa förebilderna utanför högskolesektorn just vad gäller att ha sökande och sökandes behov i fokus under hela tillsättningsprocessen. Ett systemstöd för rekrytering, något som KTH vad vi förstår är på väg att implementera, underlättar regelbunden kontakt med sökande. Att, som en sökande beskrev, få vänta i fem månader från sista ansökningsdatum tills han/hon blev kallad till intervju är en lång väntan om man inte har fått information om när man kan förvänta sig ett besked. Det ger ett mer professionellt intryck med tätare kommunikation till sökande utan att de ska behöva initiera kontakten.

### 1c. Kostnad

Tid är pengar och i lärartillsättningsprocessen med långa ledtider och många roller – alltför många? – inblandade blir kostnaderna stora om man lägger samman all intern personals arbetstid. Om processen drar ut på tiden av något skäl, t.ex. för att sakkunniga inte håller deadline för sina utlåtanden, riskerar kostnaden givetvis att bli än högre.

KTH använder redan idag möjligheten att ha sakkunniga med på videolänk under tjänsteförslagsnämndernas möten, vilket är bra och kostnadsbesparande.

Även ur kostnadssynpunkt är HR-kompetens viktig i rekryteringsprocessen. Den bidrar inte bara till att hitta rätt person för anställningen utan även till att undvika att anställa fel person. En felrekrytering är en enorm kostnad! En tränad och erfaren intervjuare har lättare att identifiera möjliga riskpersonligheter och kan undersöka detta närmare vilket ger ett bättre underlag inför beslut om anställning.

Ur ett sökandeperspektiv kan processen för att tillsätta nya lärare i bästa fall uppfattas som omsorgsfull och rigorös – bara de som håller måttet når ända fram till ett erbjudande om anställning. Men på minussidan finns de långa ledtiderna och resursåtgången – att en rekrytering tar ett år är inte ovanligt. Kanske de allra mest attraktiva kandidaterna har hunnit få andra erbjudanden under tiden. Kontrasten mot en anställning utanför det akademiska karriärsystemet är väldigt stor. Särskilt viktigt är att tydliggöra och motivera skillnaderna i tillsättningsrutiner och bedömningsgrunder mellan de anställningar som ingår i det akademiska karriärsystemet och de

anställningar som innebär forskande och/eller undervisande uppgifter men som inte ingår i karriärsystemet. Detta påpekas också av en sökande som har svarat på bedömargruppens frågor.

#### 1d. Helhet: styrkor och svagheter, goda exempel och problemområden

Lärartillsättningsprocessen på KTH, liksom på andra universitet, är en komplex process som ställer höga krav på inblandade roller. Bedömargruppen ser dock att det finns förenklingar att göra i KTH:s process. Ett ärende passerar idag många organ vilket gör det snårigt och något otympligt. Att sprida ut processen på många aktörer i syfte att nå en bred förankring för också med sig en risk att ingen ser helheten och tar ansvar för den.

Ett förslag är att dela in hela flödet i två delar: en inrättandedel och en tillsättningsdel. Inrättandedelen handlar om motiven för att anställningen ska finnas, hur anställningen passar in i skolans och KTH:s strategiska planering. Beslut om inrättande fattas förslagsvis på rektorsnivå efter beredning på fakultetsnivå, dvs. ungefär som KTH gör idag. Tillsättningsdelen handlar om att attrahera sökande och välja den av dem som bäst svarar mot anställningsprofilen. Den bör innefatta annonsering, aktivt sökarbete, granskning och urval inklusive intervjuer och referenstagning. Beslut om tillsättning fattas förslagsvis av skolchef eller rektor beroende på anställningens nivå. Beredningen av hela tillsättningsdelen skulle med fördel kunna göras i ett och samma organ, tjänsteförslagsnämnden, i syfte att ge denna en helhetsbild. För att avlasta nämnden rekommenderar vi att överväga om vissa frågor, t.ex. att godkänna annonser, kan avgöras enbart av nämndens ordförande, utan att hela nämnden behöver sammankallas och utan att ärendet behöver gå upp till rektor.

Förvaltningsrättsligt skulle alltså processen att inrätta och tillsätta en anställning betraktas som två ärenden där beredningen dokumenteras och vardera ärendet avslutas med ett beslut. Jämfört med dagens hantering med flera mellanliggande beslut tror bedömargruppen att en sådan ordning skulle innebära en förenkling.

Utöver de styrkor och svagheter i lärartillsättningsprocessen som beskrivits hittills vill bedömargruppen skicka med en fråga till KTH. Vi saknar ett KTH-helhetsperspektiv, en överblick över hur varje planerad anställning kommer in i en långsiktig kompetensförsörjningsplan. Vem har den överblicken, rektor eller fakultetsrådet eller någon annan roll? Om ingen rekommenderar vi att arbeta med årsvis personalplanering i syfte att se skolornas samlade långsiktiga strategi för de personella resurserna och för att kunna följa och eventuellt styra inom vilka ämnesområden lärosätet växer och krymper. En årsvis genomgång av planerade rekryteringar för nästkommande år skulle kunna kopplas till och leda fram till beslut om inrättande av dessa anställningar.

För att ytterligare stärka tjänsteförslagsnämndens roll är en rekommendation att överväga fasta ledamöter som förordnas för en viss period. Med färre ledamöter är det enklare att erbjuda kompetensutvecklingsinsatser och kvaliteten på nämndens arbete kan höjas. Vidare menar bedömargruppen att ett mindre antal nämnder än idag, men med bredare ämnesområden, skulle minska tendensen till närsynthet. Det skulle förmodligen också öka enhetligheten i hanteringen skolor och nämnder emellan. En nackdel skulle kunna vara en ökad arbetsbelastning på nämnderna.

## 2. Rekommendationer för framtiden

### 2a. Kompetens

Utöver vad som framkommit i avsnitten ovan rekommenderar bedömargruppen KTH att se över och säkerställa kvaliteten på det underlag som begärs in från sökande inför en pedagogisk sakkunniggranskning. Värt att överväga kan också vara att systematiskt inkludera en pedagogiskt sakkunnig i nämnderna med uppgift att bedöma sökandes pedagogiska skicklighet.

### 2b. Service

En sökande som berömde upplägget av intervjudagen på KTH som helhet, saknade information om var man kunde köpa lunch. Bedömargruppen föreslår att sökande som kommer på intervju till och med bjuds på lunch – det är en trevlig gest. Ett annat förslag är att utse en fadder som äter lunch med kandidaten, förslagsvis någon från den rekryterande forskargruppen som inte deltar i själva intervjuerna. Det ger kandidaten möjlighet att ställa frågor exempelvis om hur det är att arbeta i gruppen. Faddern får också ett intryck av kandidaten som kan bidra till en bättre helhetsbild.

### 2c. Kostnad

En bärande tanke i lärartillsättningsprocessen är att kollegor förväntas ställa upp ideellt i tjänsteförslagsnämnder och som sakkunniga. Detta, menar bedömargruppen, riskerar att leda fel. Vi har under intervjuerna fått intrycket att intresset av att ingå i tjänsteförslagsnämnderna är svalt. En anledning kan vara att det inte anses meriterande. Samtidigt är det ett uppdrag där man har stor möjlighet att påverka utformningen av den framtida fakulteten vilket borde kunna attrahera fler. Vi rekommenderar starkt att KTH arvoderar ledamöter och ser över (höjer) nivån för arvoden till sakkunniga i syfte att ytterligare erkänna deras arbetsinsats. Det är viktigt att arvodesnivån är någorlunda i paritet med arbetsinsatsen – det ska kännas motiverande att ta tid för dessa uppdrag.

Bedömargruppen tror också att det vore mer kostnadseffektivt att samla hanteringen av utlägg för sökandes och sakkunnigas resor på en person, t.ex. på personalavdelningen.

### 2d. Helhet: möjligheter och hot, åtgärdsförslag

Utifrån vår analys föreslås att följande tre punkter prioriteras i arbetet med att utveckla lärartillsättningsprocessen:

- stärk insikten om och förtroendet för vad olika roller bidrar med,
- öka HR-kompetensen i processen, och
- se över möjligheterna till en mer rationell ärendehantering med större enhetlighet skolor och nämnder emellan.

Vi rekommenderar slutligen att KTH, om inte det redan görs, implementerar en utvärderingsrutin för att kontinuerligt samla in och lära av de sökandes erfarenheter av tillsättningsprocessen, exv. via e-post några dagar efter att en kandidat har intervjuats.

Viljan internt på KTH att förändra och medvetenheten om många utvecklingsområden är en mycket god grund för det fortsatta arbetet. Som extern bedömargrupp kan vi bara önska lycka till!