



**RAPPORT**

AAE

**Dokumentdatum**

2014-03-01

**Ev. diarienummer**

V-2013-0330

---

**Skapat av**

Lotta Gustavsson UF/PA

---

# Administrative Assessment Exercise (AAE) 2014

## Ett komplext personalärende

**Chefens stöd vid förebyggande och akut konflikt**



## Sammanfattning

Rapporten har fokus på aktörer och handlingsutrymme i ett komplext personalärende; chefs handlingsutrymme och det administrativa stödet till chef vid komplexa personalärenden och akut konflikt inom KTH. Målet med arbetet är att lämna en beskrivning och självvärdering för att bidra till lärande och kvalitetsutveckling för administrationen och fakulteten.

Vi belyser chefs utrymme att agera i svåra personalärenden och frågeställningarna omfattar chefs handlingsutrymme, frågan om rätt, effektivt och tillräckligt stöd vid konflikt samt kontakt mellan chef och anställd.

Sammantaget kan vi konstatera att arbetsmiljön inom universitets- och högskolevärlden styrs av processer som är signifikanta för den akademiska miljön. De ställer vissa krav både på chef, anställd och administrativa stödsystem liksom dynamiken dem emellan, som kan vara svåra att identifiera, tydliggöra och framförallt att hantera.

Vår bedömning är att en utveckling mot ett partnerskap mellan fakulteten och HR funktionen skulle gynna ett tydligare samspel mellan chef och administrativt stöd. Att hantera konflikter kräver viss kunskap och kompetens som behöver förmedlas och tydliggöras för chef i chefsutbildning.

Att upprätta riktlinjer för medarbetarskap och ledarskap är angeläget. En riktlinje för ledarskap skulle kunna vägleda vid de dilemman som kan uppstå med tidsbegränsade och korsvisa chefskap.

Vidare kan vi konstatera att det är stora kostnader involverade både vad gäller kronor och berörda individers hälsa i personalärenden av det slag som kartlagts i rapporten.



## Innehåll

Sammanfattning .....	3
1. Inledande beskrivning av rapporten .....	1
1.1 Bakgrund till rapporten .....	1
1.2 Disposition.....	1
1.3 Avgränsningar och begränsningar .....	1
1.4 Syfte och mål med självvärderingen .....	1
1.5 Frågeställning.....	2
1.6 Metod .....	2
1.6.1. Presentation av den interna referensgruppen .....	2
1.6.2. Presentation av den externa referensgruppen.....	3
2. Presentation av kartläggningen.....	3
2.1. Kort introduktion till KTH.....	3
2.2. Kort introduktion till arbetsmiljö och arbetsvillkor på KTH .....	3
2.3 "Ett komplext personalärende", kartläggning, diskussion, reflektion, bilaga 1.....	4
2.4. Redovisning av kostnader i komplext personalärende, se bilaga 2.....	4
2.5. Presentation av chefens stöd vid förebyggande konflikt och vid akut konflikt .....	4
3. Omvärldsanalys .....	6
3.1 Utgångspunkter .....	6
3.1.1. Regelverk .....	6
3.1.2 Externa intressenter.....	6
3.1.3. Förändring över tid .....	6
3.1.3.1 Personal- och arbetsmiljöarbetets förändring över tid.....	6
3.1.3.2. Professionalisering och specialisering .....	7
3.1.3.3. Centralisering eller decentralisering.....	7
3.1.3.4. Rättsutveckling.....	7
3.1.3.5. Samverkan för utveckling på KTH .....	7
3.1.4 Blick mot framtiden? .....	8
3.1.4.1. Centralisering och decentralisering .....	8
3.1.4.2. Specialisering.....	8
3.1.4.3. Lag, rätt och parternas samverkan.....	8
3.1.4.4 Partsrådets reflektioner kring samtid och framtid.....	9
3.1.5. Kanaler för erfarenhetsutbyte .....	9
3.1.5.1 Nätverk och erfarenhetsutbyte.....	9
3.1.5.2 Aktuella metoder för konflikthantering i grupp.....	10
3.1.5.3 De goda exemplen .....	10
3.1.6 Vad erfarenhetsutbytet har lett till.....	11
3.2. Styrkor, svagheter och risker-analys (nätverk) .....	11
3.3 Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder .....	12

4.	Inre analys.....	12
4.1.	Akademiskt ledarskap .....	12
4.2.	Forskargruppens dynamik.....	13
4.3.	Personal- och arbetsmiljöarbete på KTH.....	14
4.4.	Administrativa stödsystem inom personal- och arbetsmiljöarbetet på KTH .....	15
4.5.	Kompetens, service och kostnad.....	15
4.6.	Viktiga interna intressenter .....	17
4.7.	Personaladministrativa processer i relation till KTHs kärnverksamheter forskning och utbildning.....	17
4.8.	KTH-strategier som styr eller påverkar processen.....	17
4.9.	Diskussion kring likheter och skillnader mellan UF och skolor .....	18
4.10.	Analys av styrkor, svagheter och risker (inre analys).....	19
4.11.	Förslag till framtida prioriteringar, mål och åtgärder.....	19
5.	Självvärderingsanalys.....	19
5.1.	Reflektioner kring det egna självvärderingsarbetet. ....	19
5.2.	Stöd till självvärderingsarbetet.....	20
6.	Diskussion och analys .....	21
6.1.	Konfliktens livstid.....	21
6.2.	Strategi i personalärendet.....	22
6.3.	Befattningens betydelse .....	23
6.4.	Sammanblandning av problem .....	23
6.5.	Antalet aktörer.....	23
6.6.	Beslutsordning.....	24
6.7.	Chefskapet.....	24
6.8.	Rätt stöd, tillräckligt stöd, effektivt stöd.....	25
7.	Slutsatser.....	25
8.	Presentation av förslag till lösning .....	26
	Bilagor.....	27
	Bilaga 1 Ett komplext personalärende.....	27
	Bilaga 2 Beräkning av kostnader i ett givet komplext personalärende .....	27
	Bilaga 3 Lagstiftning och regelverk .....	27
	Bilaga 4 Aktuella metoder för konflikthantering i grupp.....	27







## 1. Inledande beskrivning av rapporten

### 1.1 Bakgrund till rapporten

Rektor har beslutat om utvärdering av KTH:s administration 2014. Bakgrunden till beslutet är att det i KTH:s utvecklingsplan för 2013-2016 fastslås att administrationen ska vara en integrerad del av KTH:s kärnverksamhet och som ett led i KTH:s kvalitetsutveckling ska det administrativa stödet utvärderas under utvecklingsperioden.

Vidare anges i utvecklingsplanen att "KTHs administrativa resurser, såväl på skolnivå som på central nivå, ska präglas av hög kompetens, effektivitet och serviceanda. De ska utgöra ett myndighetsstöd och kvalificerat stöd för ledning, forskare och studenter för att nå den excellens som eftersträvas." (Utvecklingsplan 2013-2016, sidan 33.) Syftet är att förbättra kvaliteten i det administrativa arbetet vad gäller kostnad, service och kompetens. Genom självvärdering skall 14 processer granskas. Denna rapport utgör en av de 14.

### 1.2 Disposition

Rapporten är indelad i tre delar; kartläggning, självvärdering med diskussion och analys. Processen "Ett komplext personalärende" är i fokus i kartläggningen. Övriga processer presenteras kursivt.

### 1.3 Avgränsningar och begränsningar

I vår självvärdering följer vi delvis projektplanen. Projektplanen anger att vi möjligen skulle kartlägga processen *Psykosocial arbetsmiljö*. Det gör vi inte i denna studie då KTHs internrevision under 2013 undersökt KTHs hantering av arbetsmiljöarbete, vilket innefattar hanteringen av den psykosociala arbetsmiljön, och då KTH under 2013 genomfört en medarbetarundersökning, vars resultat kommer att ge indikationer avseende både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Dessa begränsningar kommunicerade vi tidigt med styrgruppen och fick accept på. Projektplanen anger vidare att vi inom studien ska

- Kartlägga chefens stöd vid förebyggande konflikt och akut konflikt
- Presentera processerna för omplacering och avslut av anställning
- Illustrera med ett reellt ärende

Med tanke på inriktningen i det valda ärendet så kommer vi inte i kontakt med processerna för omplacering och avslut och som därför inte presenteras i denna rapport. Vårt fokus ligger på illustrationen av ett komplext personalärende och kartläggningen av chefens stöd vid akut konflikt och vid förebyggande av konflikt.

Vi fick inledningsvis ett särskilt direktiv från Fakultetsrådet:

*Nyckelgruppen är mellanchefer. Vilka möjligheter har de att vara chefer? Stöd i svåra personalärenden, befogenheter, utbildning, tydliggöra rollen.*

Vi svarar inte på frågan om vilken möjlighet mellanchefer har att vara chefer; vi för en diskussion om mellanchefernas utrymme att agera i komplexa personalärenden.

Inom uppdraget fick vi särskilt direktiv att belysa hur kontakten ser ut mellan chef och anställd i linjeorganisationen, och beskriva kvalitén i kontakten i de olika momenten. Vi beskriver kontakttillfällen och insatser. Vi bedömer inte primärt kvalitén i kontakten mellan chef och anställd.

### 1.4 Syfte och mål med självvärderingen

Målet är att lämna en beskrivning och självvärdering av ett komplext personalärende och det stöd som finns för chefen.

Syftet är att självvärderingen och analysen skall bidra till lärande och kvalitetsutveckling inom administrationen och fakulteten på KTH.

### 1.5 Frågeställning

Vilket handlingsutrymme har chef i komplexa personalärenden?  
Ger administrationen rätt stöd, effektivt stöd och tillräckligt stöd?  
Hur ser kontakten ut mellan chef och anställd i linjeorganisationen?

### 1.6 Metod

Projektgruppen består av Johanna Ekander (HR-specialist), Petter Svensson (HR-specialist), Eva-Lotta Thomas (utredare) Lotta Gustavsson, projektledare (gruppchef). Alla arbetar vid Universitetsförvaltningens Personalavdelning. Vår metod är att kartlägga, diskutera och analysera. Dessa moment har skett integrerat och parallellt. Vi har kartlagt processerna för omplacering och avslut av anställning, men vi presenterar inte dessa i rapporten. När förvaltningschefen och personalchefen valde det komplexa personalärendet, insåg vi omedelbart att vi inte kommer att kunna knyta ärendet till processerna för omplacering och avslut av anställning.

Projektgruppen kartlägger i studien

- ett komplext personalärende, bilaga 1
- chefs stöd vid förebyggande konflikt och akut konflikt, pkt 2.5

I kartläggningen ingår beskrivning av 1) vad som görs, 2) vilken funktion som gör det, och 3) hur lång tid det tar.

Kartläggningarna bygger på studier av lagar och regelverk och intervjuer med nyckelpersoner samt studier av deras arbetsmaterial. Vidare har vi haft ett antal workshops med vår interna referensgrupp där vi behandlade dels chefs stöd vid förebyggande och akut konflikt, och dels processerna omplacering och avslut. (Vi har, som sagt, valt att i denna rapport inte presentera processerna för omplacering och avslut av anställning.) Rektor har beslutat om sammansättningen av den interna referensgruppen och den externa bedömargruppen. Vi har också kursivt studerat hur andra universitet hanterar samma frågor. Diskussioner och analys har pågått parallellt under hela studien.

I denna skriftliga rapport utgår vi i huvudsak från rubrikerna i den mall vi har erhållit från AAEs styrgrupp. Vi har valt att inte göra en utvecklad intressentanalys. Vår förhoppning är att vår rapport leder till diskussion på KTH och då ges möjlighet för våra intressenter, såväl interna som externa, att ta plats, visa sig och uttrycka sig.

#### 1.6.1. Presentation av den interna referensgruppen

1. Caroline Bramstång, HR-ansvarig BIO-skolan
2. Helene Hedin, HR-ansvarig CHE-skolan
3. Berit Netterlind; HR-ansvarig ECE-skolan
4. Eva-Lena Åkerman, HR-specialist CSC-skolan
5. Anna Thöresson Berg, HR-ansvarig ITM-skolan
6. Lotta Santesson, personalhandläggare STH-skolan
7. Gen Larsson, professor, BIO-skolan
8. Anders Karlström, universitetslektor, ABE-skolan

### 1.6.2. Presentation av den externa referensgruppen

1. Randi Hellgren, HR-direktör, Linköpings universitet
2. Arne Hestnes, personalchef NTNU, Trondheim
3. Maria Gruvstad, utvecklingskonsult, Linnéuniversitetet
4. Emil Gbric, rehabiliteringssamordnare, Göteborgs universitet, ordförande
5. Töres Theorell, professor emeritus, Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet

## 2. Presentation av kartläggningen

### 2.1. Kort introduktion till KTH

Kungliga Tekniska högskolan, KTH, svarar för en tredjedel av Sveriges kapacitet av teknisk forskning och ingenjörutbildning på högskolenivå.

KTH grundades 1827 och är störst bland Sveriges tekniska högskolor. Sedan 1917 är KTH beläget på Norra Djurgården i centrala Stockholm, men KTH finns också i Kista samt i Haninge, Flemingsberg och Södertälje.

Totalt verkar vid KTH drygt närmare 14 000 helårsstuderande på grund- och avancerad nivå, över 1 800 aktiva forskarstuderande samt 4 800 anställda varav ca 200 chefer. Utbildningen och forskningen är av hög internationell klass och täcker ett brett område - från naturvetenskap till alla grenar inom tekniken samt omfattar även arkitektur, industriell ekonomi, samhällsplanering, arbetsvetenskap och miljöteknik.

KTH består av 10 skolor och universitetsförvaltningen (UF). Respektive skola leds av en skolchef. KTH har en decentraliserad organisation, vilket innebär ett delegerat ansvar till skolcheferna.

Förutom den forskning som bedrivs vid skolorna finns ett 10-tal nationella kompetenscentra förlagda till KTH; de olika forskningsstiftelserna finansierar dessutom ett antal forskningsprogram/forskarskolor. Vid KTH studerar man till arkitekt, civilingenjör, högskoleingenjör, teknologie magister och teknologie eller filosofie licentiat/doktor. Här bedrivs också en omfattande vidareutbildning.

Mer information om KTH verksamhet och organisation kan man finna under KTH hemsida; [www.kth.se](http://www.kth.se).

### 2.2. Kort introduktion till arbetsmiljö och arbetsvillkor på KTH

KTH:s decentraliserade organisation innebär ett omfattande delegerat verksamhetsansvar och vidarefördelning av arbetsuppgifter gällande arbetsmiljö till skolcheferna. KTH samverkar med sin omgivning både nationellt och internationellt. Universitetsvärlden i Sverige är inne i en period av förändring vilket innebär ökade krav på förmåga till utveckling och anpassning. KTH:s viktigaste tillgång är dess personal. Arbetsmiljön vid KTH stimulerar många olika vetenskapliga perspektiv och synsätt, mångfald och kulturer. Personalsammansättningen består av olika typer av lärare, forskare, doktorander och teknisk och administrativ personal. I begreppet medarbetare inbegrips förutom anställda också personer med annan finansiering än lön som stipendiater, praktikanter, inresande och utresande med olika former av utbytestjänstgöring etc.

Inom denna forsknings- och utbildningssektor stimuleras både intern och extern konkurrens.

Som chef och medarbetare är det m a o viktigt att vara medveten om det egna ansvaret att tillvarata och kontinuerligt utveckla sin egen och andras kompetens. KTH:s strävan är att alla medarbetares kompetens ska komma till sin rätt i sin yrkesutövning för att kunna nå KTH:s mål. I denna stimulerande men kravfyllda miljö är det också viktigt att som chef/medarbetare hålla sig anställningsbar. En mycket viktig förutsättning för detta är att KTH erbjuder goda arbetsvillkor och relevant stöd vid behov.

HR-ansvarig på respektive skola har idag olika utbildnings- och erfarenhetsbakgrund. Skolorna ger HR-ansvariga olika förutsättningar att utforma och utföra personal- och arbetsmiljöarbetet. Personalavdelningen ger konsultativt stöd efter förfrågan. I övrigt arbetar Personalavdelningen med arbetsgivarstrategier, myndighetsutövning och administrativt stöd. Företagshälsovården (FHV) får till övervägande del uppdrag med individuella, seriella och efterhjälpande insatser vid arbetsrelaterad ohälsa, med rehabilitering som fokus. KTH kan uppdraga till FHV att arbeta med hälsofrämjande insatser (d.v.s. identifiera friskfaktorer samt bidra till att förstärka dessa), förebyggande för att undanröja hälsorisker, arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall på arbetsplatser, samt identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa.

Kraven på KTH att vara den gode arbetsgivaren har ökat beroende på medarbetarnas ökade medvetenhet om vikten av goda arbetsvillkor. KTH har låg sjukfrånvaro och istället en *sjuknärvaro*.

KTH bedriver utbildning och forskning, och är alltså en kunskapsorganisation fylld med *kunskapsarbetare*. Alla anställda har på något sätt en koppling till forskning och/eller utbildning. De flesta har forskningsanknytning, de söker sina egna forskningsmedel som även inkluderar den egna lönen och utsätter sig för internationell konkurrens om forskningsmedel.

I KTH:s utvecklingsplan för 2013-2016 under rubriken KTH:s identitet och varumärke står det att, när det gäller KTH:s identitet och varumärke ska KTH genom excellens i forskning och utbildning och nära samverkan med det omgivande samhället fortsätta att stärka sin position som ett av Europa främsta tekniska universitet. Olika rankinglistor har fått stort genomslag både nationellt och internationellt. KTH måste förhålla sig till dessa och beakta konsekvenser av ranking i sina strategiska överväganden. Detta är nära förknippat med de återkommande kvalitetsgranskningar som genomförs av utbildning (EAE) och forskning (RAE) och administration (AAE).

**2.3 "Ett komplext personalärende", kartläggning, diskussion, reflektion, bilaga 1**

**2.4 Redovisning av kostnader i komplext personalärende, se bilaga 2**

**2.5 Presentation av chefens stöd vid förebyggande konflikt och vid akut konflikt**

Kartläggningen genomfördes vid en workshop med den interna referensgruppen hösten 2013. Man utgick ifrån ett fiktivt exempel där en doktorand kontaktar avdelningschefen och berättar om en akut konflikt. I workshopen kartlade man stödet och gick igenom sekvenserna i metodiken man använder sig av. Här redovisas främst det personella stödet, inte metodiken vid konflikthantering. Workshopen har inte syftat till att finna eventuella brister i det tillgängliga stödet.

#### Presentation av chefens stöd vid akut konflikt:

Chefen måste först bedöma hur angeläget det är att agera omedelbart. Om den aktuella situationen inte kräver ett omedelbart agerande har chefen möjlighet att överväga:

- Att hantera på egen hand
- Att kontakta sin chef för vägledning
- Att kontakta kollega
- Att kontakta skolans HR-funktion för vägledning
- Att kontakta UFs Personalavdelning (HR-specialist eller personalchef) för vägledning
- Att kontakta företagshälsovården för vägledning
- Att kontakta annan som chefen har förtroende för
- Att kontakta extern konsult för konflikthantering

Själva metodiken för konflikthantering utgör också stöd. Vi väljer att uppmärksamma några delar i metoden:

Det är av vikt att agera snabbt, att chef är tydlig och har förmåga att medvetandegöra för personen att beteendet är oacceptabelt, och att KTH har nolltolerans. En chef bör inte arbeta ensam med en konflikt. När chef genomför samtal med misstänkt förövare bör chef ha ytterligare en person i rummet, ett slags medborgarvittne. Ytterligare stöd utgör skyldigheten att dokumentera. Att upprätta en skriftlig handlingsplan, med tydliga åtgärder, som är möjliga att följa upp, och en konsekvensbeskrivning av vad som händer om personen inte följer dessa, utgör också ett stöd i metodiken. Konsekvensbeskrivningen innehåller ofta arbetsrättsliga åtgärder.

#### Diskussion och reflektion:

Även förtroendevalda från arbetstagarorganisationerna och skyddsombud kan utgöra stöd. Vårt att notera är att berörd chef (avdelningschef, prefekt, skolchef) genom extern leverantör, kan köpa in insatser för grupputveckling, konflikthantering och kommunikationsträning till främst arbetsgrupper, men även till enskilda berörda personer. Insatsen utformas beroende på aktuell situation. Oftast sker en sådan beställning i samråd med skolans HR-ansvariga eller med HR-specialist från Personalavdelningen.

#### Presentation av chefens stöd vid förebyggande konflikt:

I kartläggningen framkommer att man förordar utbildning för att förebygga konflikter och syftar då på allmän ledar- och chefsutbildning. Ytterligare stöd är att få råd och stöd från organisationen, t.ex. genom ledningens uttalanden och i riktlinjer och regelverk. Det framkommer att en förebyggande åtgärd är att kontinuerligt arbeta med de värderingar KTH står för.

#### Diskussion och reflektion:

Inom arbetsgruppen kan man i vardagen träna sig i hur man kommunicerar med varandra genom att sätta norm för hur veckomöten, arbetsplatsträffar och dylika möten ska genomföras. KTH tillhandhåller, genom extern leverantör, en utbildning i konflikthantering med fokus på konfliktkunskap, konflikthantering och strategier för att bygga en robust arbetsmiljö. I den för chefer obligatoriska utbildningen "Arbetsgivarrollen i ledarskapet" finns ett moment som handlar om "Introduktion till samtalsmetodik inklusive förebyggande och akut konflikthantering".

### 3. Omvärldsanalys

#### 3.1 Utgångspunkter

##### 3.1.1. Regelverk

Anställningen är ett avtalsområde med reglering i nationella lagar. Anställningsvillkoren är inom staten reglerade i avtal. Anställningen, liksom arbetsmiljöns beskaffenhet, är områden där lagstiftaren har stort intresse av att reglera detaljerat. Det finns skyddsintressen för båda parter, alltså för både arbetsgivaren och arbetstagaren. I Sverige har vi en lång och omfattande tradition av att värna och tydliggöra rättigheter och skyldigheter gällande anställning och arbetsmiljö. Området för våra processer regleras av ett flertal lagar, föreskrifter, avtal och policys.

I bilaga 3 presenteras ett urval av de lagar som har betydelse för personalverksamhet, och som berör eller tangerar våra utvalda processer. Vi presenterar dem dels med syfte att kartlägga och dels för att visualisera för läsaren att det är ett omfattande regelverk för alla inblandade parter att verka inom. Värt att notera är att detaljeringsgraden oftast ökar ju närmare beslutande nivå man kommer.

##### 3.1.2 Externa intressenter

Intressenter är andra universitet och högskolor. De stora lärosätena har liknande villkor och är intresserade av hur övriga lärosäten arbetar, utvecklar och löser vissa frågor. Man arbetar och utvecklar administrativa modeller på alla lärosäten, och man delar frikostigt med sig av sin utveckling och av sina erfarenheter.

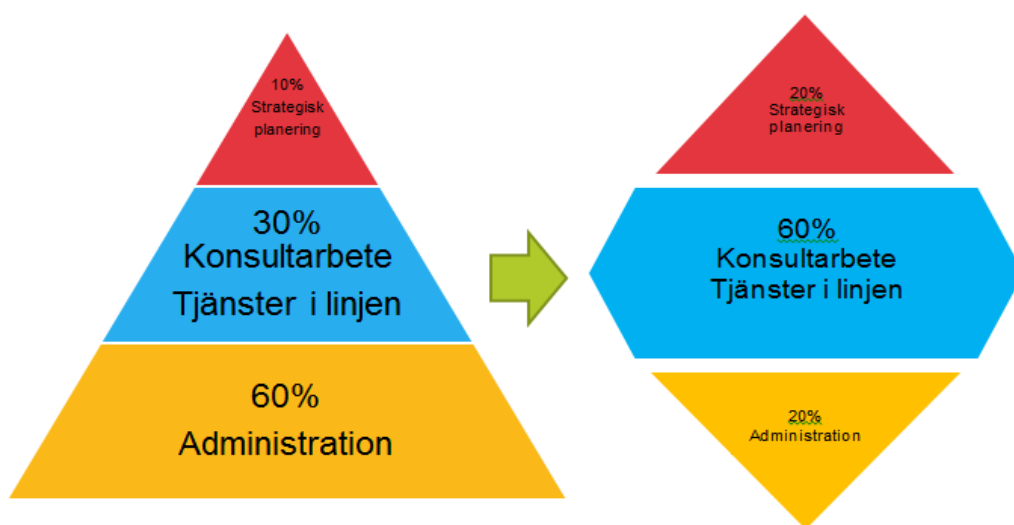
Andra intressenter är Alumni, Industrial Faculty (d.v.s. till KTH affilierade personer, som inte har en anställning på KTH, och är knutna till företag och industri), företag och myndigheter som har så kallade industridoktorander på KTH, andra universitet, myndigheter och företag som KTH bedriver forskningsprojekt tillsammans med, forskningsråd (forskningsfinansiärer) och media.).

##### 3.1.3. Förändring över tid

###### 3.1.3.1 Personal- och arbetsmiljöarbetets förändring över tid

Arbetet med personal- och arbetsmiljöfrågor har förändrats över tid. Tidigare arbetade man med fokus på att *handlägga* personal- och arbetsmiljöfrågor och en stor del av arbetet var av förvaltande karaktär. En annan del av arbetet var reaktivt, t.ex. vid förhandling i enlighet med de styrda processerna (MBL-förhandling). Kring senaste sekelskiftet kontaktade institutionerna på KTH ofta Personalavdelningen och bad Personalavdelningen komma och *ta hand om* något komplext ärende, det fanns ofta en uttalad förväntan att Personalavdelningen skulle *ta över* något komplext ärende, helst så att man slapp lösa det på den egna institutionen. På den tiden hade man på institutionerna oftast ingen egen personalhandläggare.

Utvecklingen i personalfrågor har under 2000-talet gått mera mot att representanter på KTHs skolor ser området *personal- och arbetsmiljöfrågor* som ett specialistområde, liksom vilket annat vetenskapligt område som helst. Personalavdelningen ses mer och mer som en partner hos vilken man, på eget initiativ, kan konsultera för att hämta vägledning inför beslut och strategier. Men den gamla synen finns också kvar, där man antingen vill lämna över eller har en förväntan (och ibland kanske farhåga) att Personalavdelningen ska kliva in och ta över. En illustration kring förändringen är att befattningen som tidigare hette *personalhandläggare* idag heter *HR-specialist*.



HR TRANSFORMATIONEN

(Bilden är vår egen produktion och är baserad på Liam Ulvhags/Consultatums presentation om HR-strategier på seminarium arrangerat av M-gruppen i februari 2010.)

### 3.1.3.2. Professionalisering och specialisering

Inom yrkeslivet idag pågår en allmän professionalisering och specialisering. För att lösa en uppgift behöver man ofta flera olika kompetenser med olika perspektiv. Det pågår också en professionalisering av yrket *chef*. Att vara chef anses i Sverige vara en karriärväg, och ett särskilt yrke. Så uppfattas inte chefskap nödvändigtvis på KTH. På KTH kan en chef (ur fakulteten/akademin) först och främst identifiera sig med att vara forskare (professor eller lektor) därefter eventuellt med att vara lärare, och sedan med att vara ledare eller chef. (Se även avsnittet 4.1. om Akademiskt ledarskap)

### 3.1.3.3. Centralisering eller decentralisering

Personalfrågorna befinner sig ständigt inom spänningsfältet mellan decentraliserad eller centraliserad organisation och funktion. Så snart pendeln har nått kanten åt ena hållet, så svänger det tillbaka åt andra hållet.

### 3.1.3.4. Rättsutveckling

En viktig förändring är att man inom området arbetsmiljöfrågor de senaste åren haft rättsfall, där chefers ansvar genom dom, tydliggjorts och fastställts. I en organisation ska man fördela uppgifter inom arbetsmiljö. Vem som har ansvaret för viss fråga fastställs ofta genom dom vid rättegång. Se vidare under punkten 3.1.4 om vad vi kan förvänta oss i framtiden.

### 3.1.3.5. Samverkan för utveckling på KTH

Samverkansorganisationen har också utvecklats över tid. Man kan säga att samverkansutvecklingen har bidragit till att driva på förändringarna i personalarbetet, och att förändringarna i personalarbetet har fortsatt att driva på förändringarna i samverkansarbetet, en ömsesidig påverkan. Parterna gick från traditionell MBL-förhandling till samverkan i ett

tidigt skede. I Personalplaneringskommittén (PPK) hanterade man under 1990-talet främst övertaligheter (uppsägning p.g.a. arbetsbrist). Under 2000-talet har man gått från att hantera främst övertaligheter till att också samverka kring verksamhetsutveckling, kompetensutveckling vid omställning, grupputveckling inför omställning, och strategiska frågor med personalpolitisk inriktning. Värt att notera är att detta har skett parallellt med att parterna förvaltar KTHs lokala omställningsmedel (en slags återbäring till myndigheten från myndighetens årliga avsättning till Trygghetsstiftelsen).

#### 3.1.4 Blick mot framtiden

##### 3.1.4.1. Centralisering och decentralisering

Vår bedömning är att vi kan förvänta oss att pendeln fortsätter att svänga mellan centraliserad och decentraliserad HR-funktion inom större organisationer. Vi kan inte uttala oss om takten.

##### 3.1.4.2. Specialisering

Personal- och arbetsmiljöarbete kommer att fortsätta att ytterligare specialisera sig och professionaliseras. Området är komplext och svårnavigerat för chefer i allmänhet, och i takt med internationaliseringen kommer nya utmaningar.

##### 3.1.4.3. Lag, rätt och parternas samverkan

En trend som är viktig att ta notera är förändringen av anmälda arbetsmiljöbrott i Sverige. *"Utvecklingen karaktäriseras av ett strukturskifte där de händelser som tidigare klassificerats som arbetsplatsolyckor utan misstanke om brott idag rubriceras som ett arbetsmiljöbrott."* (Ur Arbetsmiljöverkets publikation *"Arbetsmiljöbrottens omfattning, struktur och utveckling"* 2013, <http://www.av.se/Aktuellt/kunskapsversikt/arbetsmiljobrott/2014-02-14>)

Vid dagarna för sammanställningen av denna rapport, dömer Östersunds tingsrätt (2014-02-19) överordnad chef och mellanchefer till villkorlig dom och dagsböter för arbetsmiljöbrott genom vållande till annans död. Det är första gången en svensk domstol prövar frågan om chefsansvar för en anställd som begått självmord. (Dom meddelad i Östersunds tingsrätt 2014-02-19 i mål nummer B 2863-11). Det kan vara svårt att dra några långgående slutsatser av domen, då den kan komma att överklagas men vi anser att domen tydliggör chefsansvar för de anställdas hälsa. Vår bedömning är att domen kan innebära konsekvenser för våra chefer. Domen skapar diskussion och debatt, och arbetsmiljöfrågor kommer i fokus.

Internationell lag och rätt: Även på KTH kommer vi i kontakt med arbets- och avtalsrätt annan än den svenska. Framförallt EU påverkar. Den ökade internationaliseringen, både inresande och utresande kommer att påverka våra arbetsvillkor på KTH i Sverige. De medarbetare som ingår i samarbete med utländska lärosäten och samarbetspartners kommer att påverkas. På KTHs Personalavdelning finner vi fickor av motstridig lagstiftning och motstridiga avtal i internationella frågor.

Inom KTHs lokala arbetstagarorganisationer har man bekräftat att det finns svårigheter att rekrytera till förtroendevalda poster. Samverkanssystemet bygger på representation. Våra anställda/medarbetare på KTH är i avtagande omfattning fackligt organiserade. Det innebär att facket representerar färre och färre av våra anställda. Det finns en risk att samverkan kan komma att uppfattas ointressant, och även "rättsosäker", p.g.a. den svaga representationen.



En fråga som uppstår är så huruvida samverkan kommer att påverkas på gruppnivå (arbetsplatsträffar) och på individnivå (utvecklingssamtal)?

Vi ser också att vi på KTH har svårigheter att rekrytera anställda till att bli skyddsombud. Detta innebär direkt en stor risk för liv och hälsa, samtidigt som det urholkar lagstiftarens intentioner om möjligheten till arbetstagarrepresentantens insyn i arbetsmiljöarbetet, också utan att arbetstagaren behöver vara en facklig representant. Lagstiftaren anser att skyddsombudets roll är så viktig och helt självständig att den står vid sidan av parternas arbete.

#### 3.1.4.4 Partsrådets reflektioner kring samtid och framtid

Under 2012 genomförde Partsrådet ett utvecklingsprogram, en sorts framtidsverkstad i form av kurs, erfarenhetsutbyte och tankesmedja under fyra etapper om totalt åtta dagar. Från 13 myndigheter deltog sammanlagt 45 personer, representanter för arbetsgivaren eller arbetstagarorganisation. Syftet med utvecklingsprogrammet var att stärka myndigheters och lokala parters beredskap och förmåga att verka i ständigt förändring och utveckling. Man fördjupade sig speciellt inom temana omvärldsbevakning, ledar- och medarbetarskap, arbetsmiljö och motivation, kommunikation och samarbete samt kompetensförsörjning. Utvecklingsprogrammets slutsats är att myndigheter idag måste organisera sig för "agilitet", att vara lättroblig och flexibel, då det inom en myndighet idag inte finns så många konstanta tillstånd. Vi står inför ständiga förändringar. Förändringen blir det konstanta tillståndet. Man kom också fram till att arbetet med de utvalda temana måste involvera alla anställda i den organisatoriska enheten/arbetsgruppen. Det är idag och framöver inte funktionellt att ha till exempel en central informationsavdelning som allena har uppdraget att sköta all relevant omvärldsbevakning för myndigheten, eller endast en Personalavdelning som ska hantera alla myndighetens arbetsmiljöfrågor. Dessa, och andra uppdrag, måste skötas i arbetsgruppen och bli en fråga för alla och envar. Vi reflekterar över om det är så våra forskargrupper fungerar idag. Inom forskargruppen arbetar man med de frågor som är angelägna eller intressanta för majoriteten eller de frågor som en drivande person för fram. Man arbetar inte alltid aktivt med alla frågor som verksamheten kräver. De centrala funktionerna, t ex Informationsavdelningen och Personalavdelningen, bör arbeta strategiskt och stödjande så att de självstyrande grupperna maktar med att hantera alla uppdragen.

#### 3.1.5. Kanaler för erfarenhetsutbyte

##### 3.1.5.1 Nätverk och erfarenhetsutbyte

KTH deltar i externa nätverk och har skapat interna nätverk. På Personalavdelningen har vi uppdraget att ingå i lämpliga nätverk för att bevaka fronten i personal- och arbetsmiljöfrågor. På personalchefsnivå finns ett levande personalchefsnätverk för universitet och högskolor.

För frågor om kompetensutveckling finns särskilda nätverk; LOD, Leadership and Organizational Development, som är ett nätverk av ledarutvecklare inom universitet- och högskolor i Sverige, där det finns en särskild funktion för ledarutveckling.

Stockholmsnätverket, som omfattar lärosäten inom Stockholmsområdet, och ibland anordnar gemensamma kurser ex MAL-programmet, Morgondagens Akademiska Ledarskap, som är ett chefsförsörjningsprogram. Man anordnar även mentorprogram för chefer.

NUAS, Det nordiska universitetsadministratörssamarbetet, har som mål att bidra till bättre fungerande universitet och stärka gemenskapen mellan de nordiska universitetsadministratörerna. NUAS verksamhet styrs och planeras av

universitetsdirektörerna i styrgruppen. Arbetet görs främst inom planeringsgrupper som ordnar utbyte av erfarenheter, bygger nätverk och fortbildar.

Arbetsgivarverket koordinerar ett nätverk för att förmedla nyheter och tolkningar inom områdena arbetsmiljö och rehabilitering. Nätverket består av Arbetsgivarverkets socialförsäkringsexperter och deltagare på personalhandläggarnivå (HR-specialister) från universitet och högskolor. Inom nätverket finns utrymme att bilda fokusgrupper kring särskild fråga. Man bedriver också erfarenhetsutbyte. Informella kontakter tas mellan nätverksmötena för att reda ut uppkomna frågeställningar.

KTH är medlem i en *arbetsgivarvring* som är ett lärande nätverk för representanter från HR funktionen från olika företag och myndigheter i Stockholmsområdet. Ett av syftena med nätverket är kunskaps- och erfarenhetsutbyte gällande relevanta operativa personalfrågor. Nätverket drivs och koordineras av ett privat företag och KTH betalar en medlemsavgift årligen.

Personalavdelningen har, som en kvalitetssäkring, tillgång till externa specialister för vägledning, bedömning och insatser i bland annat komplexa personalärenden. Självklart får också berörd chef tillgång till handledning från den externa konsulten.

KTH organiserar interna nätverk för information och utveckling. *Nätverket skolornas HR-ansvariga* har regelbundna träffar varannan vecka tillsammans med personalchefen och med aktuell funktion från Personalavdelningen. Syftet med nätverket är att utforma processerna inom personal- och arbetsmiljö likvärdigt inom KTHs 10 skolor

Andra universitet och högskolor, liksom andra statliga myndigheter, arbetar med samma frågor. Vi har huvudsakligen valt representanterna i vår bedömargrupp från våra nätverk. Inom personalchefs-nätverket samarbetar KTH med Linköpings universitet (Randi Hellgren) Inom nätverket för arbetsmiljö och rehabilitering nätverkar KTH med Göteborgs universitet (Emil Grbic) och Linnéuniversitetet (Maria Gruvstad). Inom Arbetsgivarvringen ger vi uppdrag till Jakob Krajevski. Inom denna kartläggning redogör Krajevski för vilka metoder man idag använder inom konflikthantering. Bilaga 4

Hur man arbetar på andra universitet och högskolor:  
När det gäller komplexa personalärenden så finns det sällan tillgång till processkartläggningar och manualiserade metoder. Det ligger i komplexitetens natur att den inte låter sig manualiseras.

### 3.1.5.2 Aktuella metoder för konflikthantering i grupp

Vi genomförde en intervju med Jakob Krajevski, senior konsult på företaget Starck & Partner, som också koordinerar arbetsgivarvringen, angående vilka metoder man idag använder vid konflikthantering i grupp. Se bilaga 4

### 3.1.5.3 De goda exemplen

Vi frågade i december 2013 representanterna i bedömargruppen om deras respektive universitets dokument eller processbeskrivningar för

- 1) avslut av anställning (uppsägning p.g.a. arbetsbrist, uppsägning p.g.a. personliga skäl)
- 2) stöd till chefer i förebyggande konflikthantering och vid akut konflikthantering.

Vi fick, från Linnéuniversitetet, in en för oss värdefull processbeskrivning gällande uppsägning vid arbetsbrist. Det ledde till att vi också bad att få processbeskrivning för

omplacering. Från NTNU svarade att man inte har processbeskrivning för avslut av anställning då detta är reglerat i lag och avtal.

### 3.1.6 Vad erfarenhetsutbytet har lett till

Inom de olika nätverken tar Personalavdelningens representanter del av nyheter inom området. Detta kan vara tolkning av lagstiftning, rättsfall, metoder, och annat som inspirerar till ständiga förbättringar och utveckling inom KTH. Den som representerar i ett nätverk har uppdraget att sätta sig in i frågan och bedöma **om** frågan rör KTH, bedöma **hur** och **hur mycket** frågan rör KTH, bedöma **vem** som bör bli informerad i frågan. Om personen själv ska hantera frågan ska denne också och sätta sig in i **hur frågan bör tillämpas** på KTH. Vi har många exempel på att erfarenhetsutbytet leder till ständig utveckling. Till exempel så lånar vi varandras riktlinjer och policys och använder dem när vi ska utveckla våra egna. Vi har också ett informellt utbyte där vi ringer varandra för konsultationer. Exempelen är många i det dagliga arbetet.

### 3.2. Styrkor, svagheter och risker-analys (nätverk)

Styrkor	Svagheter	Risker
<b>Aktivt deltagande i funktionella externa nätverk på personalchefsnivå och på handläggarnivå</b>	Möjligheten att sprida nyheter och fynd är begränsad, då arbetstiden är begränsad och arbetet prioriterar sig självt, myndighetsutövningen är alltid prio nr ett.	Organisationen mäktar inte med att ta till sig alla nyheter och förbättringsförslag i samma takt. Det finns en tröghet i organisationen, samtidigt som det finns en vilja till förbättring och utveckling.
<b>Aktivt deltagande i internt nätverk för personal- och arbetsmiljöarbete</b>	Begränsad information till ett begränsat antal personer. Vem avgör vem som ska vara med? Individen eller gruppen?	Svag eller ingen spridning, ut i organisationen, av kunskap. Vem bestämmer vad organisationen behöver?
<b>Goda formella och informella kontaktvägar</b>		Svag eller ingen spridning, ut i organisationen, av kunskap. Vem bestämmer vad organisationen behöver?

<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b>	<b>Risker</b>
<b>Möjlighet att köpa in specialiserad kompetens i personal-, juridik och arbetsmiljöfrågor</b>	Ingen egen kunskapsutveckling eller kompetensbank. Svag beställarkompetens p.g.a. svag kunskap om specifikt område	Risk för dåliga beslut om insatser, icke-funktionella insatser, dåligt genomförda insatser

### 3.3 Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder

Vår bedömning är att man på KTH bör fortsätta på den inslagna vägen, och säkerställa att man inom varje arbetsgrupp ger uppdraget om omvärldsanalys till alla och envar. Det bör ingå i KTHs arbetssätt att varje arbetsgrupp och varje anställd ges uppdraget att omvärldsbevaka.

## 4. Inre analys

### 4.1. Akademiskt ledarskap

Akademiskt ledarskap är ett begrepp som kan vara svårt att definiera. För att skapa förståelse för ledarskapet i vårt komplexa personalärende lånar vi i detta avsnitt en tankemodell om akademiska ledningsrum på Chalmers tekniska högskola (Jonnergård, Gunnar; Sewerin, Thomas; Birgersson, Lisbeth, 2010, Akademiska ledningsrum -en tankemodell, Chalmers, <http://www.chalmers.se/insidan/SV/anstallning/for-dig-som-ar-chef/kompetenser/akademins-4-ledningsrum>). Vi finner att vi, på KTH, känner igen oss i modellen. Modellen visar att den akademiska ledaren ständigt rör sig inom fyra rum:

Leda formell organisation och administration <i>Linjen/Institutionen</i>	Leda på tvärs och i nätverk <i>Styrkeområdet/ Centrumet</i>
Leda egen forskning inom ett kunskapsfält <i>Forskargruppen</i>	Leda i utbildningsmiljö <i>Programmet</i>

*Det första rummet: Att leda formell linjeorganisation*

Ett universitet har en hierarkiskt ordnad linjeorganisation. Chefs- och ledarskapet handlar om verksamhetsledning, verksamhetutveckling och personalledning, som vi illustrerar med några exempel på uppgifter:

- Chefen ska översätta, paketera och kommunicera linjeorganisationens strategiska och långsiktiga mål.
- Chefen ska vara delaktig i att förvalta och utveckla ledningsprocesser, såsom verksamhetsplanering, budgetprocess.
- Chefen ska möjliggöra för medarbetare att delta i akademins övriga ledningsrum.
- Chefen ska utveckla medarbetare och enheter i sin organisatoriska enhet.
- Chefen ska hantera personal- och arbetsmiljöfrågor, lösa konflikter och kriser

*Det andra rummet: Att leda egen forskning inom ett kunskapsfält*

I detta rum handlar det till exempel om att

- Chefen/ledaren ska vara en nod i ett vetenskapligt nätverk som kan sträcka sig ut i världen.
- Chefen (och övriga medarbetare i forskargruppen) behöver kunna språket, verktygen, den sociala dynamiken och kunna arbeta som forskare och leda vetenskapliga diskurser i seminarier, på konferenser och i tidskrifter.

*Det tredje rummet: Att leda i utbildningsmiljö*

Här leder man bl. a. lärprocesser, håller ihop ett utbildningsprogram, länkar programmet till studenter i utbildningsmiljön och till framtida professionell verksamhet.

*Det fjärde rummet: Att leda på tvärs och i nätverk*

Till exempel

- Ledning och aktörskap i miljöer på tvärs över disciplinära gränser och i breda program tillsammans med externa aktörer
- Ledning av olika former av centra, ramprogram och institut
- Utövare av den tredje uppgiften

Den ständiga rörelsen mellan rummen skapar möjligheter och spänningar, men innebär samtidigt en yta för möten och möjligheter. De olika rummen har olika värdesystem, präglas av olika handlingslogik, olika språk och olika beteendemönster. Vad händer om vi tar med oss forskarrummets logik när vi går in i ett annat rum? Finns det risk att vi omformar ledningsrummet till seminarierum med kritisk analys, precisa definitioner och vetenskaplig argumentering framför föresatsen att komma fram till verksamhetsbeslut för KTHs bästa? Kan ledning i det formella ledningsrummet, utifrån forskargruppens perspektiv, uppfattas som onödig administration? Riskerar administrativa uppdrag att hanteras med en logik som liknar forskningsmetodik?

#### 4.2 Forskargruppens dynamik

För ökad förståelse av vårt komplexa personalärende vill vi också presentera modellens (Jonnergård, Gunnar; Sewerin, Thomas; Birgersson, Lisbeth, 2010, Akademiska ledningsrum—en tankemodell, Chalmers, s 4) beskrivning av forskargruppens dynamik. Vi illustrerar med fyra citat:

*"Ledningen av forskargrupper karaktäriseras huvudsakligen av en informell dynamik. Det ligger i det vetenskapliga projektets natur att*

*vara oberoende, ifrågasätta och vara skeptisk och detta förhållningssätt präglar också den sociala arkitekturen i detta rum.”*

*”Makt och ledning kan här utövas i dynamiskt formade nätverk utifrån vetenskapliga positioner i sekelgamlas hierarkier.”*

*”I detta rum skolar ledande aktörer- som rollmodeller, förebilder och traditionsbärare- nästa generations forskare, identifierar nya forskarbegåvningar och ger dem rätt förutsättningar för framtiden. Att tillsammans med sina doktorander leda det vetenskapliga samtalet är en angelägenhet, liksom att behålla och växla kompetens i forskargruppen, skapa nyfikenhet och hålla motivationen för forskning levande och att lära sig leva med undersökandets ambivalens och osäkerhet. Ledning och påverkan praktiseras i ett vimmel akademiska scener nationellt och internationellt.”*

*”Här fostras forskaren att tidigt bygga sin helt egna plattform och skaffa sig en oberoende position i förhållande till tidigare auktoriteter såsom sina tidigare handledare, andra professorer och lärare. Men samtidigt ska detta bygge knyta an till strukturer som redan finns. Ämnet ska vara tillgängligt för kritiskt reflektion och granskning, och ska relatera till tidigare forskning.”*

Detta rum är alltså en blandning av auktoriteter, härskardömen, kreativ handlingsmiljö och elitistisk tävlingsmiljö. Vår reflektion är att det är en komplex miljö som ställer omväxlande krav på gruppens medlemmar.

#### 4.3. Personal- och arbetsmiljöarbete på KTH

Personal- och arbetsmiljöfrågor på KTH hanteras i linjeorganisationen. Skolornas HR-ansvariga och Personalavdelningen utgör ett stöd genom att vara personaladministrativa experter och ge konsultation inom området. Personalfunktionen skapar genom att stötta affärsnyttan, forskningen och utbildningen.

Utforma arbetsgivarstrategier	Bedriva förändringsarbete
Arbeta som personaladministrativ expertis	Bedriva konsultationer och myndighetsutövning

##### 1. Arbetsgivarstrategier

I KTHs uppdrag utforma, förmedla och bevaka den aktuella personalpolitiken i alla processer och aktiviteter

##### 2. Förändringsarbete

Verka för att man inom funktionen är förändringsbenägen och flexibel i linje med principen om ständiga förbättringar.

### 3. Bedriva konsultationer och myndighetsutövning i vissa processer som t ex de som kräver MBL eller samverkan

Stödja och hjälpa anställda och chefer för bästa prestation och resultat.

### 4. Personaladministrativ expertis

Optimera och effektivisera funktionens processer och rutiner.

(Fritt utvecklat från David Ulrichs idéer om hur organisera HR i Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, t.ex. s 24-25.)

#### 4.4 Administrativa stödsystem inom personal- och arbetsmiljöarbetet på KTH

KTH har upprättat interna föreskrifter, riktlinjer och policys inom personal- och arbetsmiljöområdena. På intranätet finns mallar om till exempel hur man bedriver samverkan på alla nivåer, om hur man bedriver systematiskt arbetsmiljöarbete, om hur man gör om man upplever sig diskriminerad eller trakasserad, och för processen uppsägning på grund av arbetsbrist. Intranätet samverkar med övrigt regelverk inom området.

Lagstiftningen kring anställningen är detaljerad. Man kan säga att processerna kring omplacering och avslut av anställning till viss del är givna genom lagstiftning. Arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets författningssamling ger stor vägledning i hur arbetsmiljöarbetet skall bedrivas.

På intranätet finns inte mallar och processbeskrivningar för hur man hanterar en akut konflikt, inte heller för hur en omplaceringsutredning går till. Stödet till chef i förebyggande konflikthantering presenteras inte på intranätet.

#### 4.5 Kompetens, service och kostnad

När vi resonerar kring begreppen kompetens, service och kostnad, så söker vi samtidigt hålla KTHs syfte med sin personalpolitik i bakhuvudet, liksom Personalavdelningens verksamhetsmål. Vi refererar till två citat ur förordet till personalpolicyn. (se Personalpolicyn på KTHs webb <http://intra.kth.se/regelverk/policyer/personalpolicyer>):

- *"KTHs personalpolitik syftar till att på bästa sätt tillvarata personalens kompetens."*
- *"KTH ska vara en arbetsplats där viljan till personlig utveckling och personligt ansvarstagande stimuleras."*

Personalavdelningens verksamhetsplan 2014 uttrycker:

- *"Personalavdelningens övergripande mål är att arbeta fram förutsättningar att bistå både KTHs ledning och alla anställda att bli så framgångsrika som möjligt i sina respektive arbeten och därmed aktivt bidra till att KTH kan vidareutveckla sin ställning som en attraktiv arbetsgivare som kan bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet på en internationell nivå."*

Kompetens:

- Vilken kompetens har beställaren, chefen, att hantera ett komplext personalärende?
- Har/känner chefen tillräckligt med trygghet, säkerhet och tillit till sig själv, så att Hen kan hantera ett komplext personalärende på egen hand?
- Har/känner den potentielle beställaren tillräckligt med tillit till skolans HR-ansvariga respektive Personalavdelningens HR-specialist, för att göra en beställning?

- Vilken kompetens har utföraren, representant från Personalavdelningen, att ge handledning och vägledning i ett komplext personalärende?
- Matchar dessa kompetenser varandra?
- Har chef kompetens att uttrycka sina behov?
- Har representant från Personalavdelningen kompetens att förstå chefens uttryckta behov?
- Har representant från Personalavdelningen kompetens att förstå vilka behov chefen har utan att chefen kan uttrycka dem, d.v.s. ifall chefen saknar kompetens att förstå komplexiteten, saknar referensramen eller vokabulären, etc?
- Har chefen kompetens att förstå den vägledning Hen erhåller från representant från Personalavdelningen?
- Är chefen medveten om att Hen är den som har befogenhet att besluta om insatser i komplext personalärende?
- Har representant från Personalavdelningen vinnlagt sig om att medvetandegöra chefen om att det är chefen som har befogenhet att besluta om insatser?
- Kan Personalavdelningens representanter behöva större insikt i hur akademien fungerar, med syfte att utforma och rekommendera ett mer anpassat stöd än vad som är fallet i vårt komplexa personalärende?
- I vårt komplexa personalärende deltar inte skolans HR-ansvariga. Vilken kompetens har hen? Vilken kompetens har hen att beställa och/eller utföra?

#### Service:

Service är att Personalavdelningens representant, på förfrågan från beställare, ger korrekta och funktionella konsultationer; handledning, vägledning, råd och personaladministrativt stöd utifrån

- KTHs arbetsgivarstrategi
- KTHs myndighetsansvar (Myndigheten KTHs uppdrag och det regelverk som gäller för myndigheten (t.ex. lagen om offentlighet och sekretess, PUL, etc.).
- Gällande speciallagstiftning för det komplexa personalärendet, arbetsrätt och arbetsmiljörätt (rehabilitering och arbetsanpassning, mm).

I vissa fall utför Personalavdelningens representant adekvata moment, som ingår i specifika processer, utan att beställare har beställt. Då handlar det om myndighetsutövning som behöver MBL-förhandlas eller följer annan lagstiftning (t.ex. upprättande av turordningskrets, fullgöra omplaceringsutredning, fullgöra informationsplikten, etc.)

#### Kostnad:

Hur mycket tid tar de olika momenten? Vad kostar arbetstiden? Hur mäter man minskad produktivitet hos en arbetsgrupp under ett års tid? Vad kostar det? Vad kostar en icke-produktiv anställd?

Vår beräkning visar att den totala kostnaden för inblandade aktörer, i vårt kartlagda komplexa personalärende, under 12 månader, uppgår till 1 087 950 kronor. För specifikation och beräkningsmodell, se bilaga 2.



#### 4.6. Viktiga interna intressenter

När vi fick uppdraget fick vi också två särskilda direktiv:

- 1) Från förvaltningschefen: *Inom uppdraget har vi särskilt direktiv att belysa hur kontakten ser ut mellan chef och anställd i linjeorganisationen.*
- 2) Från Fakultetsrådet: *Nyckelgruppen är mellanchefer. Vilka möjligheter har de att vara chefer? Stöd i svåra personalärenden, befogenheter, utbildning, tydliggöra rollen.*

De viktigaste intressenterna för denna självvärdering är chefer och mellanchefer ur fakulteten samt intresserade och berörda anställda. Därtill är arbetstagarorganisationerna en viktig intressent.

#### 4.7. Personaladministrativa processer i relation till KTHs kärnverksamheter forskning och utbildning

Den första och enklaste nivån är självbetjäning. KTHs web och intranät är första nivån. Anställda sköter en del av sin egen personaladministration. Anställda lägger in sin egen frånvaro, så som sjukfrånvaro, semester och andra ledigheter, i ett egenrapporteringssystem. Anställda har möjlighet att sköta sina egna tjänsteresebokningar på egen hand via en portal. Anställda gör sina egna reseräkningar i ett system. Viss kvittohantering sköter anställda själva via en förmånsportal hos en extern leverantör.

Nästa nivå är när chefer och anställda vänder sig till sin lokala personalhandläggare eller till sin skolas HR-ansvariga. Dessa kan svara på nästan allt, från grundläggande frågor till mera komplexa frågor inom ett särskilt område. Detta arbete är till stor del "transaktionsbaserat". Typiskt för transaktionsbaserade uppdrag är att de ska lösa någon form av praktiskt problem och att relationen oftast styrs av bekvämlighet och enkelhet hos den som har problemet. HR-funktionen lär den sökande personen något.

Den tredje nivån består av anställda som kan tolka svåra situationer. Skolornas HR-ansvariga och Personalavdelningens representanter ger konsultationer; rådgivning, vägledning, handledning, tolkningar och förslag till problemlösningar. Den myndighetsutövning som genomförs av Personalavdelningen, ligger på denna nivå. Det handlar om upprättande av turordningskrets, omplaceringsutredning och annat som skall MBL-förhandlas eller motsvarande.

Den fjärde nivån består av anställda som stödjer KTH på en strategisk nivå, och utformar arbetsgivarstrategier som ska stödja KTH att nå sina mål inom utbildning och forskning.

#### 4.8. KTH-strategier som styr eller påverkar processen

- a) Att beslutsfattandet, enligt besluts- och delegationsordningen, är delegerat till chefer, styr processen,
  - dels för att besluts- och delegationsordningen signalerar frågans status och därmed hur den mottas och handläggs
  - dels för att besluts- och delegationsordningen förutsätter att chefer inom organisationen är väl informerade i arbetsmiljöarbete och
  - dels för att ansvaret för att agera ligger på chef. Chef är den som väljer och beslutar hur komplexa personalärenden ska hanteras.

- b) Korsvisa chefskap (olika personer blir chefer över varandra i olika konstellationer) kan påverka processen. Chef kan i beslutsfattandet ta hänsyn till kollegialitet och lojalitet, i stället för att fatta det bästa beslutet för det komplexa personalärendet.
- c) Processen styrs även av problematiken mellan att leda i linjen (det första rummet, se 4.1) och leda utbildningsmiljö (det tredje rummet, se 4.1), där två olika agenter har olika ansvarsområde och befogenhet. I vårt komplexa personalärende ansvarar FFA för halvtidsutvärdering med rekommendationer till ledning i linjen som beslutar och agerar. Efter halvtidsutvärderingen slutar FFAs arbete och ansvar. De två olika agenterna, har därefter ingen av organisationen given gemensam punkt där man synkroniserar rekommendationer med bedömning och uppföljning i linjen.
- d) Var besluten fattas påverkar processen. Har styrdokumentet, som i det här fallet besluts- och delegationsordningen, sådan status och tyngd i organisationen att de förhindrar att beslut tas i informella grupper eller av drivande personer? En grupp eller drivande person kan ha andra intressen än det som är bäst i komplexa personalärenden.
- e) Hur transparent processen är spelar roll. Ju mer transparent en process är, desto tryggare blir de berörda. Ju enhetligare KTHs skolor utformar sina processer, desto tryggare blir de berörda.
- f) Personalavdelningens konsultativa arbetsätt påverkar processen eftersom HR-specialisterna inte styr processen, då de inte fattar de formella besluten. HR-specialisterna ger rekommendationer till berörd chef. HR-specialisterna har inte heller befogenhet, enligt besluts- och delegationsordningen, att besluta.
- g) Riktlinjer för ledarskap/chefskap och medarbetarskap påverkar. Avsaknad av riktlinjer eller dålig kunskap om riktlinjer kan leda till att det är upp till var och en att ta ställning till vad som förväntas av mig som chef/anställd.
- h) Chefs- och Ledarskapsutbildningens innehåll påverkar. Bristande utbildning i personal- och arbetsmiljöfrågor (som ingår i chefs- och ledarskap) kan leda till otydligt chefskap och kan leda till svaga chefer.
- i) Hur tjänster skapas och hur de tillsätts påverkar. Vilken metod man använder vid rekrytering, och vilken kompetens, färdigheter och förmågor man värdesätter hos sökanden, har stor påverkan på vilka slutkandidater man har att välja bland. T ex sammansättningen av sökkommittéerna och tjänsteförslagsnämnderna spelar stor roll vid valet av fakultetens sammansättning.
- j) Akademiska traditioner påverkar. Kulturen och strukturen i organisationen kan också vara påverkad av akademiska traditioner. Det kan vara svårt att bryta gamla mönster, som historiskt varit uppskattade (i alla fall bland vissa grupperingar i akademien) men som idag har ringa, eller inte har någon, resonans bland anställda/medarbetare eller i samhället.

#### 4.9. Diskussion kring likheter och skillnader mellan UF och skolor

Vi finner att det från skolornas chefer och HR-ansvariga ibland finns en outtalad förväntan eller uttalat önskemål att Personalavdelningen ska ta över ärendet istället för att "bara" ge

vägledning. Skolans HR-ansvariga, liksom Personalavdelningens representant, kan fångas i beställare och utförare-modellen. Ska man som HR-ansvarig beställa eller utföra konsultation eller insats i viss fråga? På skolorna har HR-ansvariga olika erfarenhet och utbildning och ges olika förutsättningar för att verka inom personal- och arbetsmiljöområdet.

#### 4.10. Analys av styrkor, svagheter och risker (inre analys)

Styrkor	Svagheter	Risker
<b>Skolornas HR-ansvariga känner till beställare och utförare-modellen</b>	Beställare och utförare-modellen ligger långt från begreppet "partnerskap"	Det kan vara oklart huruvida beställare och utförare-modellen är känd för alla chefer.
		Beställare och utförare-modellen kräver goda beställare med viss kompetens inom specifikt område
	Det akademiska ledarskapet ställer krav på ledaren att röra sig mellan fyra olika rum	Friktion uppstår när man kliver in i ett annat rum och tar med sig språk och logik från föregående rum

#### 4.11. Förslag till framtida prioriteringar, mål och åtgärder

Chefer, skolorna HR-ansvariga och representanter för Personalavdelningen bör utveckla modellen med partnerskap (istället för beställare och utförare-modellen). Låt varje chef lära känna modellen om *det akademiska ledarskapet* och rörelsen mellan de fyra rummen. Många kommer sannolikt att känna igen sig och få insikter i sitt ledarskap. Låt chefer reflektera över sina komplexa uppdrag.

## 5. Självvärderingsanalys

### 5.1. Reflektioner kring det egna självvärderingsarbetet.

Till att börja med hamnade vi på efterkälken i AAEs tidtabell. Övriga delprojekt hade då fått sina undersökningsområden och var bemannade. Vi började med att skriva en projektplan, som är ett hastverk. Vi insåg tidigt att projektplanen spretar åt för många håll och inte kommer att hålla hela vägen. Vi hade inte dimensionerat personella resurser för ett genomföra självvärderingen, utan det arbetet har vi genomfört utöver vårt ordinarie arbete. Vi valde att börja med att kartlägga processerna. Tidigt fann vi att vi inte kommer att kunna knyta ihop de olika processerna till varandra, och begränsade omfattningen, mål och syfte i delprojektet. Vi valde dock att genomföra kartläggningen av processerna för omplacering och avslut av anställning, då arbetet är värdefullt för KTH. Vi har haft en huvudsaklig kartläggningsfas, men har också diskuterat och reflekterat under denna fas. Mot slutet av projektet, i analysfasen, valde vi att ta in ytterligare en person i projektgruppen. Det visade sig vara en riktig fullträff. Vi fick ett par helt nya ögon som kritiskt granskade vårt material. Vi har utfört en självvärdering av hur vi själva eller våra närmaste kollegor arbetar. Vad innebär det att själv granska sitt eget arbete i förhållande till att någon annan kompetent

person/grupp granskar hur jag eller mina närmsta kollegor arbetar? Även våra kollegor, HR-specialisterna på Personalavdelningen, har bidragit till arbetet, som har varit väldigt resurskrävande. En fråga vi ställer oss är om den tiden vi lagt ned kommer att stå i proportion till vad KTH får ut av vår självvärdering, på kort och lång sikt.

Vår arbetsgrupp har bestått av Petter Svensson, Johanna Ekander, Eva-Lotta Thomas och Lotta Gustavsson. Även våra kollegor, HR-specialisterna på Personalavdelningen, har bidragit till arbetet.

Vi anser att arbetet har varit givande. För mesta möjliga lärande valde vi att vår nyanställda HR-specialist kartlägger processerna för omplacering och avslut, och att vår HR-specialist som ska övergå till att arbeta med att organisera chefsutbildning kartlägger chef till stöd vid konflikt. Processkartläggningarna av uppsägning p.g.a. arbetsbrist och chefs stöd vid akut konflikt har skett i workshops med den interna referensgruppen, som till stor del består av skolornas HR-ansvariga. Processkartläggningarna har inneburit lärande för alla deltagare. Vår bedömning är att skolornas HR-ansvariga och Personalavdelningens HR-specialister har haft särskild nytta av en visualiserad process.

Det hade underlättat för oss att redan vårterminen 2013, få reda på att vi skulle genomföra en självvärdering, så att vi hade kunnat allokera resurser till arbetet. I den sista fasen då vi koncentrerar oss på analysen, hade det varit värdefullt att träffa den interna referensgruppen ytterligare en gång, men det har vi alltså inte kunnat göra p.g.a. brist på resurser. Halvvägs in i arbetet fick vi, från styrgruppen från AAE, ett tilläggsdirektiv kring bedömmargruppens sammansättning. Inom ett projekt är det vanligt att få tilläggsdirektiv under arbetets gång. I vårt fall tog det mycket av våra begränsade resurser att till bedömmargruppen finna en lämplig, tillgänglig och intresserad representant från fakultet på annat lärosäte. (NB att detta hänger samman med vårt fynd att det finns en motvillighet inom fakultet att ta på sig extra uppdrag som inte anses vara direkt meriterande, och då man redan har en fulltecknad kalender och har svårt att skapa utrymme för ytterligare ett uppdrag). Vi har funnit att det finns en svårighet i självvärderingsarbete. I våra workshoppar har det varit tydligt att det inneburit svårigheter att kartlägga processerna så som de ser ut idag, med dess styrkor, fel och brister. Man har frestats att visualisera en bild över hur processen bör gå till, och hela tiden fått söka styra till en kartläggning av faktiskt och aktuellt läge.

## 5.2 Stöd till självvärderingsarbetet

*Självvärderingsmall:* Vi är osäkra på vad som avses med självvärderingsmall. Är det en mall för att utvärdera arbetsgruppens arbetssätt, eller är det mallen för strukturen på rapporten? Rapportmallen är funktionell och vi har i huvudsak använt oss av den.

*Möten i grupp med tre övriga delprojektledare (3+1) och styrgruppen för AAE och löpande feedback på projektplanen och arbetet:* Vi fick vårt uppdrag något senare än övriga grupper. Vår projektplan tillverkades med extrem hastighet, och är ett hastverk, som inte håller hela vägen. Detta insåg vi tidigt i arbetsgruppen, men det har inte bekymrat oss särskilt mycket, då vårt delprojekt har en annorlunda karaktär, och då vi har fått stöd och utrymme från styrgruppen att forma vårt arbete så som är funktionellt. Då vår delprojektledare valde att inte presentera speciellt mycket på de inbokade mötena med styrgruppen, så har vi inte fått speciellt mycket feedback. Vid våra möten med styrgruppen har vi haft representation från fyra delprojekt, alltså fyra delprojektledare och styrgruppen. Det har varit värdefullt att ta del av knivigheter och paradoxer, som uppstått i övriga delprojekt, samt de råd man erhållit. Inom gruppen av delprojektledare och styrgrupp tog vi uppdraget att läsa varandras rapporter

under arbetets gång. Delprojektledaren bedömer att detta läsande har varit mycket funktionellt. Projektledaren har dock inte inom rimlig tid kunnat ge de andra tre delprojektledarna feedback på deras arbete. Bristen på resurser har givit sig tillkänna i detta moment. Trots den minimala dialogen har delprojektledaren under arbetets gång uppfattat att styrgruppen har tillit och förtroende för vårt arbete med självvärderingen. Uppfattningen är att styrgruppen har givit oss fria tyglar att utforma vår självvärdering. Denna uppfattning av styrgruppens förtroende och tillit har delprojektledaren förmedlat till övriga i projektgruppen. Delprojektledaren har återfört konkreta synpunkter från styrgruppen för AAE till projektgruppen.

*Seminarier med delprojektledarna.* Delprojektledaren anser att den röda tråden i seminarierna har varit tydlig. De sex seminarierna, arrangerades av Styrgruppen för AAE, har täckt in ett brett spektra av teman och gästerna har varit både "externer och interner". Det fanns möjlighet för delprojektledarna att föreslå angelägna teman. Temana var: Introduktion och inspiration till projektledning, Projektledning, Flödesscheman och introduktion till hur man kan visualisera dem, Självvärdering som verktyg för förbättring (projektledaren hade förhinder att delta), Samling före jul (projektledaren hade förhinder att delta), Utvärdering - hur, vad, varför? Delprojektledaren tycker att seminarierna fick en något för informell karaktär, och hade gärna sett att övriga delprojektledare hade förberett sig inför de seminarier som väckte deras intresse, så att en ännu livligare diskussion kunnat uppstå.

Delprojektledaren tyckte att det var funktionellt att få sända in frågor till aktuell seminarieledare inför seminarium. Delprojektledaren har förmedlat visst innehåll från seminarierna till projektgruppen, men p.g.a. begränsade resurser har delprojektledaren inte haft möjlighet att förmedla allt.

Brevmall och informations-PM att skickas ut vid rekrytering av bedömare har varit mycket funktionella, och nödvändiga för att hålla ihop hela AAE, så att lokala profiler undviks. Input från fakulteten har varit minimal. I vårt delprojekt har vi fått ett särskilt direktiv. Å andra sidan har vi inte berett fakulteten insyn i vårt arbete. Vi har dock arbetat i den trygga förvisningen att fakulteten är intresserad av vårt arbete, de beställde ju denna självvärdering som en sista beställning inom AAE.

*Kommunikation via KTH Social:* Tre av projektgruppens medlemmar har haft tillgång till AAE-gruppen på KTH Social. Det har varit funktionellt att alla tre har kunnat söka material där. Den fjärde medlemmen har inte haft det behovet, då hennes funktion har varit att komma med ett nytt par ögon och att granska kritiskt oberoende av direktiv. Två av oss tycker att det är svårt att få en överblick över materialet på KTH Social.

## 6. Diskussion och analys

### 6.1. Konfliktens livstid

Under många års konsultationer har vi noterat att en nytillsatt chef kan "ärva" en grupp eller avdelning med individer som verkat under en annan chef under flera år. Den nya chefen har ofta ambitionen att strukturera upp arbetsrutiner och se över arbetsmiljön. Då synliggörs individlösningar där tidigare chefer gjort enskilda muntliga avtal eller överenskommelser som har lämnats till individen själv att tolka och förvalta.

En del chefer väljer (aktivt eller passivt) att inte konfrontera obekväma situationer utan lämnar dessa att "leva sitt eget liv". Det kan ha olika förklaringar. Dels finns det de som väljer, pga. att chefskapet är tillförordnat, att under sin period göra det så smidigt och smärtfritt som

möjligt och eftersom de samtidigt ska forska, vill de lägga energin på den stimulerande forskningsuppgiften. Dels kan de vara olika beroendesituationer som ligger till grund för ett "icke-agerande". I ett sammanhang är personen chef över en professor och i ett annat sammanhang är professorn forskningsledare i ett forskningsprojekt där linjeföraren ska underordna sig. För att inte äventyra relationen så väljer chef ett diplomatiskt förhållningssätt som många gånger strider mot vad arbetsmiljölagen föreskriver.

Det är allmänt känt att en konflikt som inte hanteras utan istället får leva sitt eget liv, har en tendens att växa och få konsekvenser för hela arbetsgruppen. Samtliga medarbetare som verkar inom samma arbetsmiljö anpassar sig med tiden vilket ofta innebär lägre produktivitet och effektivitet i det totala arbetet som ska utföras på en avdelning/grupp. Vanligt förekommande på KTH är att en konflikt har flera års historia innan den kommer till Personalavdelningens kännedom.

Den akademiska miljön stimulerar konkurrens kollegor emellan (om medel, om studenter, osv) och därmed behöver vi inom KTH ha ökad kännedom om hur vi bör organisera vårt arbete så att konkurrensen inte leder till konflikter, samt hur hantera konflikter som uppstår.

## 6.2 Strategi i personalärendet

Den interna referensgruppen finner att det saknas en tydlig och funktionell strategi i ärendet. Man finner också att det är otydligt vem som faktiskt håller ihop helheten i ärendet.

Här kan man dela upp ärendet i två, dels halvtidsutvärderingen och dels arbetsmiljöärendet på individ och grupp nivåer. Personalavdelningens bedömning är att frågor kring Hen (framför allt på impuls från Hen) har hanterats skyndsamt. Halvtidsutvärderingen har följt sin process och man har i den gett rekommendationer för utveckling.

Arbetsmiljöärendet på individnivå har fått karaktär av rehabilitering och arbetsanpassning. Man har liksom hoppat över den förebyggande och främjande delen på individnivå som skulle kunna vara utvecklande av färdigheter i kommunikation (och eventuellt "socialisering till modellen"). Att man "hoppat över" detta beror sannolikt på ärendets utveckling, och möjligtvis på Hens begränsade intresse och motivation för det. När man i ett inledande skede hade möjlighet att överväga och initiera stödjande insatser av främjande och förebyggande karaktär, såsom mentor, så fick man hantera individens och gruppens reaktioner när Hen anmälde två kollegor till extern instans. Sedan valde man strategi, att invänta besked i processen om patenträttigheter. Man kan förstå det som att den kritiska perioden, då stödjande insatser av främjande och förebyggande karaktär kunde vara aktuella, avlöstes av en händelseutveckling att hantera.

Kan det anses vara tillräckligt skyndsamt, att invänta besked/dom, innan chef inleder någon form av insats för att förbättra kommunikationen inom arbetsgruppen? I kartläggningen framgår att avdelningschef, prefekt och skolchef var överens om strategin att först invänta besked/dom. Man väntade de facto cirka tre veckor i taget, och hade tillit till den tidtabell som expertgruppen för yttrande trodde sig kunna hålla. I efterhand kan man se att tidplanen sprack. Kan man förvänta sig att HR-specialisterna skulle ha agerat annorlunda, t.ex. sökt påverka eller instruera chef att inleda någon form av grupputveckling innan besked/dom? Ger tidsfaktorn konsekvenser på personalens hälsa? Ja, det är ett högst rimligt antagande att tidsfaktorn har givit negativa effekter på de inblandades hälsa och produktivitet. Det är förenligt med stora kostnader när en konflikt får leva i en organisation i ett och ett halvt år utan att någon hanterat den på ett funktionellt sätt.

### 6.3 Befattningens betydelse

Hur hade det sett ut om chefen istället uppmärksammar en forskare i en grupp med samarbetsproblem? Referensgruppen fann att det är troligt att chef tidigare uppmärksammar en biträdande lektor i en grupp med samarbetsproblem. Den biträdande lektorn är en strategisk och kostsam investering för KTH, skolan och ämnet. Den biträdande lektorn är skolans framtid. (Referensgruppen den 11 februari 2014)

### 6.4 Sammanblandning av problem

En fråga som har kommit upp under arbetets gång är: *"Är det möjligt att skilja mellan "akademiska problem" och personal- och samarbetsproblem, så att man inte blandar bananer och äpplen? Det finns risk att det till slut bara blir ett stort mos där man inte kan särskilja vad som är vad"*.

I vår kartläggning framkommer att man vid halvtidsutvärderingen, finner att det är samarbetsproblemen som påverkar kvalitén i Hens forskning. I det här fallet finner vi att det är mycket svårt att skilja de båda åt. Förmågan att samarbeta kan ses som en social färdighet,

### 6.5 Antalet aktörer

En synpunkt som kommit fram är: "Det är för många kockar inblandade." Behöver man se över rutinerna och minska antalet aktörer? Personalavdelningen anser att man bör se över sin egen representation och insatser eller brist på insatser i ärendet. Nedan sorteras ärendet i 16 sekvenser, varav chef har det formella uppdraget, enligt Arbetsmiljölagen i kombination med KTHs vidareförmedling av uppgifter i arbetsmiljön, att hantera 13 av dem.

- 1) Formell halvtidsutvärdering. För FFA att hantera.
- 2) Samarbetsproblem inom aktuell arbetsgrupp och hos Hen. För chef att hantera.
- 3) Hen uppger samarbetsproblem mellan Hen och prefekten. För prefekt, avdelningschef och eventuellt skolchef att hantera.
- 4) Individuella stödåtgärder föreslås Hen. Hen meddelar att hen inte är intresserad av stödåtgärder. För chef att hantera.
- 5) Juridiskt ärende: Hen anmäler två kollegor till extern instans. Chefen behöver hantera reaktioner inom arbetsgruppen.
- 6) Ärendet får facklig status: Ombudsman från förbundet föreslår grupputveckling med mångfaldsperspektiv. För HR-specialister att hantera i förstone. Därefter för chef att hantera.
- 7) Extern samarbetspartner skriver brev till skolchef och uppmärksammar denne på samarbetsvärigheter inom arbetsgrupp. För chef att hantera.
- 8) Förslag att Hen byter till annan organisatorisk tillhörighet inom KTH. Hen vill inte byta. För chef att hantera.
- 9) Oro för Hen. Krisplan aktiveras. För chef att hantera.
- 10) Gruppens väntan på beslut från extern instans. För chef att hantera.

- 11) Gruppens sannolika minskade produktivitet. För chef att hantera.
- 12) Rehabiliteringsmöte med behandlare på företagshälsovården. För chef att hantera.
- 13) Planera funktionella insatser för att förbättra kommunikationen och för att hantera konflikten i gruppen. För chef att hantera.
- 14) Lokal facklig förtroendemän vill ha insyn i ärendet och vänder sig till personalchefen. För personalchef att hantera.
- 15) Hens frågor om löneutbetalning. För personalkonsult att hantera tillsammans med berörd löneadministratör.
- 16) Uppstart av insats för grupp. För chef att hantera.

Det framgår i kartläggningen att vid nio av de sexton sekvenserna, har chef kontaktat Personalavdelningen för rådgivning och vägledning. Personalavdelningens bedömning är också att det är rimligt att chef tagit dessa kontakter.

Vi vill knyta detta till nästa stycke.

## 6.6 Beslutsordning

Vi kan konstatera att ärendet är handlagt enligt KTHs besluts- och delegationsordning, d.v.s. att rektor har vidareförmedlat uppgifter inom systematisk arbetsmiljö, till skolchef som kan vidareförmedla till sina prefekter/motsvarande, som kan vidareförmedla till sina avdelningschefer/motsvarande.

Personalavdelningens HR-specialister ger konsultationer vid förfrågan. Personalchef och HR-specialister kan utöva myndighetsutövning inom myndigheten och mot enskild inom myndigheten, inom vissa fastställda områden som oftast omfattas av en MBL-förhandling, så som konstaterande av arbetsbrist, fastställande av turordningskrets, fastställande av omplaceringsutredning, beslut om förstadagsintyg. Sådan myndighetsutövning har inte skett i vårt kartlagda ärende. KTHs besluts- och delegationsordning visar inte med önskvärd tydlighet hur vidareförmedling av uppgifter inom arbetsmiljön skall ske.

## 6.7 Chefskapet

Under arbetet har följande frågor uppstått: Har chefer den kompetens och de verktyg som krävs för att hantera komplexa personalärenden? Hur får de den kompetensen? Vi fördjupar oss just nu inte i skillnader och likheter i begreppen chefskap respektive ledarskap. KTH saknar en ledarskapspolicy. Skulle en sådan kunna underlätta för cheferna i detta ärende?

Vilka förutsättningar ges för vara en god chef på KTH, för att leda anställda och medarbetare? Ger man rätt utbildning och verktyg? Är våra ledarutbildningar funktionella? Man kan jämföra med körkort. För att självständigt få köra bil, måste man ha passerat kvalitetsprövningen, körkortet.

Kan chef vara objektiv med tanke på flera korsvisa och tidsbegränsade chefskap? Finns det lojaliteter att ta hänsyn till, eller som är svåra att bortse från, och påverkar det utrymmet att ingripa?



Vad förväntar vi oss att en avdelningschef uppmärksammar och hanterar? Vi förväntar oss att en chef på ett tidigt stadium uppfattar att "någonting är på gång", och att chefen konsulterar någon, t ex sin chef, eller skolans HR-ansvariga. Alla chefer har olika förmågor. (Alla människor har olika förmågor.) Därför bygger man system som ska komplettera chefens uppmärksamhet och färdigheter. Det kompletterande systemet heter, enligt arbetsmiljölagstiftningen, *systematiskt arbetsmiljöarbete*, och utformas lokalt på varje arbetsplats. Man ska utforma rutiner för hur man inom arbetsplatsen uppmärksammar risker inom arbetsmiljön och hur man för dem vidare, så att de hanteras av chef.

### 6.8 Rätt stöd, tillräckligt stöd, effektivt stöd

Vid workshop med den interna referensgruppen (11 februari 2014) finner den interna referensgruppen att Personalavdelningen inte har gett rätt stöd, tillräckligt stöd och effektivt stöd, eftersom det mesta har lämnats till avdelningschefen att hantera. Man anser att avdelningschefen inte har fått rätt stöd.

Som stöd för denna argumentation ger den interna referensgruppen fyra exempel:

- 1) Man anser att Personalavdelningens representanter borde ha tagit mer utrymme och sökt förmå cheferna att inleda grupputveckling/konflikthantering/ kommunikationsträning i ett tidigare skede, utan att invänta beslut från extern part. I kartläggningen framgår att man inledde diskussionen om insats för arbetsgruppen i månad 5 och att man inledde insatsen i månad 12.
- 2) Personalavdelningens representanter borde ha informerat chef, i ett tidigt skede, att Hens utrymme att bestämma är reglerat inom ramen för anställningen av arbetsrättsliga lagar och principer, och illustrerar med exempel från kartläggningen: 1) Huruvida en chef ska hålla samtal med två anställda som är anmälda till extern instans för juridisk prövning, är inte en sak för Hen att avstyra. Hen bedömde att situationen hade blivit bättre och att chef inte skulle hålla samtal. Frågan om att hålla samtal eller inte avgör chef.
- 3) Att inleda främjande eller förebyggande utvecklingsinsatser, eller efterhjälpande insatser (rehabilitering) på individnivå är inte ett val för individen. Insatser kan ingå i en åtgärdsplan för arbetsmiljön, en plan som individen, inom ramen för sin anställning, är ålagd att följa. En chef kan behöva stöd för att vara extremt tydlig med en anställd och formulera budskapet att *"Jag vill ha dig kvar en viss tid så att du bereds möjlighet att visa att du kan utvecklas inom dina specifika utvecklingsområden. För att kunna vara kvar måste du genomgå ett för dig speciellt framtaget program. Du måste, inom ramen för din anställning, medverka. Jag ska sedan utvärdera din utveckling och se om den är tillräcklig för ny tidsbegränsad anställning."*
- 4) Att byta eller inte byta organisatorisk enhet är inte ett val för individen, om insatsen ingår i en rehabilitering och arbetsanpassning. Chef kan behöva medvetandesgöras om dessa principer.

## 7. Slutsatser

- a. KTH utgör ett komplext system som reproducerar situationer som vi beskriver i kartläggningen.

- b. Det akademiska ledarskapet ställer krav på ledaren att röra sig mellan fyra olika rum. Friktion uppstår när man kliver in i ett annat rum och tar med sig språk och logik från föregående rum.
- c. Vi finner att det finns en process för att hantera komplexa personalärenden. I processen överläts alla beslut till berörda chefer. Det finns stöd för chef att hämta i varje sekvens, från antingen skolans HR-ansvariga eller Personalavdelningens representanter. Det är upp till chef att bedöma och besluta i varje sekvens. Ett högst rimligt antagande är att varje chef bedömer efter sin individuella "karta". Chef gör därmed eventuell beställning enligt sin bedömning av aktuell situation. Här finns alltså utrymme för individuell och lokal variation. Chefens beslutsfattande är avgörande. Därmed beslutar chef om val av metodik för konflikthantering. Vår uppfattning är att det är alldeles för sårbart att låta chef välja metodik. Skolans HR-ansvariga och/eller representanter för Personalavdelningen bör styra metodiken, och därmed processen. Man kan jämföra med situationen då en arbetsgrupp varit med om en krissituation. För det fallet finns det i KTHs regelverk en manualiserad process för chef att följa.
- d. I de flesta ärenden arbetar HR-specialisterna konsultativt. Det måste finnas en beställning, för att HR-specialist ska utföra. Ett utvecklingsmål torde vara att man inom skolan strävar efter ett *partnerskap* mellan chef och skolans HR-ansvariga (dyad). Och när man uttrönt alla vägar till att lösa problemet inom skolan, så bör man sträva efter att uppnå ett slags *partnerskap* mellan chef, skolans HR-ansvariga och representant för Personalavdelningen (triad).
- e. Vi uppmärksammar en klyfta mellan skolans HR-ansvarigas förväntan på Personalavdelningens arbetssätt, och Personalavdelningen faktiska arbetssätt. HR-specialisternas arbetssätt är konsultativt, om det inte handlar om de tidigare beskrivna processerna som innebär myndighetsutövning. Vid ett tillfälle i kartläggningen *instruerar* personalkonsulten prefekten. Med "*instruera*" menar vi att tydliggöra att "enligt regelverket så måste du agera enligt vad jag dikterar, annars riskerar du att bryta mot lagen och även tjänstefel". Personalkonsultens arbetssätt inbegriper att variera mellan att vara konsulterande och instruerande. Kan "instruerandet" utgöra en del av vad partnerskap innebär?
- f. KTH måste ytterligare tydliggöra vad det innebär att skriftligen vidareförmedla uppgifter inom det systematiska arbetsmiljöarbetet, så att mottagande chef blir medveten om vad det innebär. Om detta inte förtydligas riskerar vi ett otydligt chefskap/ledarskap, och risk för att anställda far illa.
- g. I kartläggningen uppmärksammar vi svårigheter att samla expertgruppen som ska formulera ett yttrande. Vi generaliserar och noterar att det inom KTH finns ett motstånd att ta på sig extra uppdrag. Hur kommer det sig? Är uppdragen inte meriterande? Är man fullteknad med sina ordinarie uppdrag och har inte utrymme för mer att göra?

## 8. Presentation av förslag till lösning

Nedan punkter kommer från diskussionen mellan den interna referensgruppen och representanter för Personalavdelningen den 11 februari 2014:

- a) En del av lösningen är att skapa mera robusta forskningsmiljöer, större och öppnare miljöer, där man kan erbjuda individer en annan lösning i en annan forskargrupp. I

KTHs forskningsmiljöer idag ser man ofta bara till professorn med sin forskargrupp, en ganska liten och sluten miljö.

- b) En annan del av lösningen är att arbeta systematiskt enligt en medveten och konsekvent strategi för rekrytering på alla befattningar. Hur rekryterar vi biträdande lektorer? Har man tagit referenser inför rekrytering av Hen? Har Hen arbetat i arbetsgrupper med samarbetsproblem tidigare? Modellen kompetensbaserad rekrytering möjliggör rekrytering av en person som har de förmågor, färdigheter och egenskaper som passar för uppdraget och som man har behov av i arbetsgruppen, så att man inte endast ser till formella meriter. CSC-skolan har under 2013 arbetat med att införa arbetssättet *kompetensbaserad rekrytering* vid rekrytering av doktorander.

Vid chefsrekrytering idag arbetar KTH med att knyta professorer till KTH. I vilken mån tar vi hänsyn till ledarfärdigheter? En del av lösningen är att alla professorer genomgår chefsutbildning.

- c) Ytterligare en del av lösningen ligger i att upprätta riktlinjer för medarbetarskap och ledarskapskap. Med dessa verktyg kan vi underlätta för anställda att förstå vad det innebär att vara anställd på KTH, vad en chef och kollega kan förvänta sig av dig som anställd. Kan en riktlinje för ledarskap vägleda vid de dilemman som kan uppstå med tidsbegränsade och korsvisa chefskap? Kan tankemodellen för akademiskt ledarskap ge oss insikter på KTH?
- d) Det är möjligt att organisera och systematisera så att kvalitet uppstår. I den bästa av världar hade avdelningschefen vid månad "minus 6" tagit kontakt med skolans HR-ansvariga och sagt "Jag uppmärksammar en risk i vår arbetsmiljö och jag behöver hjälp att hantera det". Hur skapar skolan förutsättningar att chefer på ett systematiskt sätt går igenom misstänkta och uppmärksammade risker i arbetsmiljön? Att utveckla ett sådant kvalitetsarbete kostar mindre än att sänka produktiviteten i flera arbetsgrupper viss tid. Ett sådant kvalitetsarbete utgör en del av vårt lagstadgade systematiska arbetsmiljöarbete.

## Bilagor

**Bilaga 1** Ett komplext personalärende

**Bilaga 2** Beräkning av kostnader i ett givet komplext personalärende

**Bilaga 3** Lagstiftning och regelverk

**Bilaga 4** Aktuella metoder för konflikthantering i grupp