

## **1. Inledning**

Att bjuda in till en öppen granskning av det inre arbetet kräver mod och vilja till reflektion. Vår upplevelse är att självvärderingen har innehållit dessa aspekter i rikt mått. Genom denna generositet ges inte bara KTH själva utan även alla vi andra möjlighet att fördjupa oss i ett fruktbart ifrågasättande av det arbete som vi i vardagen tar för givet, processer vi inte funderar över och strukturer som behöver utvecklas. Inom det studerade området – komplexa personalärenden – ryms frågor som handlar om ledarskap, medarbetarskap, rollfördelning, ansvar och befogenheter, tydlig arbetsgivarpolitik men också om kultur, tradition och varumärkesfrågor.

Självvärderingsrapporten är mycket välskriven och präglas av nyans, djup insikt, kunskap och ödmjukhet inför komplexiteten i ärendet och arbetsområdet i stort. Bedömagruppen har därmed haft en bekväm uppgift – reflektionerna i självvärderingen har serverats oss och vår uppgift har inte behövt vara att tränga igenom exempelvis en skildring som skönmålat verkligheten. Såväl dokumentation som de redogörelser intervjupersonerna lämnat har varit präglade av öppenhet och ärlighet – och i bedömagruppen har vi kunnat känna igen oss genom våra erfarenheter av liknande ärenden.

Vi vill därför tacka för möjligheten att få ta del av detta utmärkta kvalitetsarbete med syfte att stärka och integrera administrationen till KTH:s kärnverksamhet, vilket vi menar kan utgöra inspiration för liknande insatser på andra håll inom UH-sektorn.

## **2. Metod**

Metoden har bestått i en kritisk granskning av självvärderingsrapporten ”AAE, Ett komplext personalärende”, med dess bilagor, samt intervjuer med ett antal personer som antingen varit involverade i detta ärende eller i liknande ärenden - såsom ansvariga chefer, HR-personal och fackliga företrädare.

Den externa bedömagruppen har bestått av:

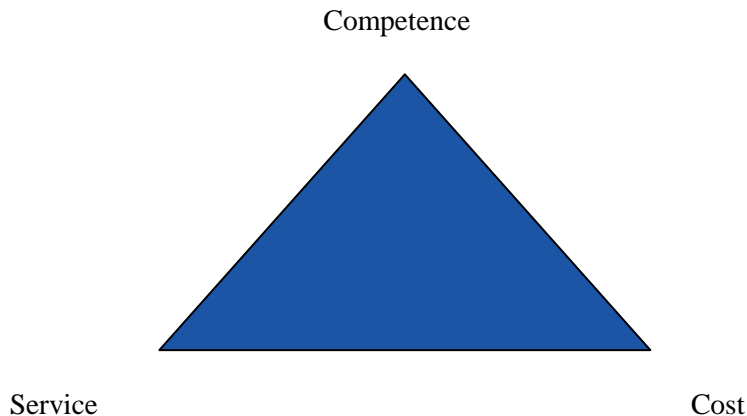
Randi Hellgren, HR-direktör, Linköpings universitet  
Arne Hesnes, personalchef, NTNU, Trondheim  
Maria Gruvstad, utvecklingskonsult, Linnéuniversitetet  
Emil Grbic, rehabiliteringssamordnare, Göteborgs universitet, ordf.  
Töres Theorell, professor emeritus, Stressforskningsinstitutet, SU, KI

Gruppen har efter intervjuerna träffats och diskuterat dem i förhållande till självvärderingsrapporten ”AAE, Ett komplext personalärende”. Det har rått stor enighet i gruppen om nedanstående bedömning/synpunkter vad avser uppgiften.

### 3. Bedömning

#### Bedömningsgrunder

Bedömningen ska, enligt instruktionen, utgå från tre kvalitetsaspekter: kompetens, service och kostnad.



#### Kostnad

Det aktuella ärendet är behäftat med avsevärda kostnader, såväl monetära som i form av ”produktionsbortfall” och mänskligt lidande. I bilaga 2 till rapporten ”AAE, Ett komplext personalärende”, har en beräkning gjorts. Uppskattningen är att det kostat drygt en miljon kronor, utan att kostnaderna för det mänskliga lidandet beräknats. Bedömargruppen har ingen anledning att ifrågasätta den beräkningen - tvärtom är det vår uppfattning att man ofta tenderar att underskatta de verkliga kostnaderna.

#### Service

Fokus här faller på det administrativa stödets service/stöd till chefen. Grunden bör vara ett partnerskap mellan chefen och det administrativa stödet, där chefen är beslutsfattande med stöd av HR-resursen. HR ska instruera (vad krävs av arbetsgivaren för att inte bryta mot lagar och regler?), föreslå lämpliga åtgärder, uppföljning m.m. Vidare bör det administrativa stödet hålla i mötesbokningen, kallelser, dokumentationen, uppföljning m.m. och se till att ärendet handläggs och fortskrider. HR-funktionen bör även stå för samordningen mellan ärendena (arbetsmiljö, rehab, patent m.m.)

#### Kompetens

Vilken kompetens har/ska/bör chefer ha när det gäller hantering av komplexa personalärenden? Bedömargruppen anser att chefer i verksamheten bör ha en grundläggande kunskap om arbetsrätt och om arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljö, rehabilitering och arbetsanpassning. Det bör också vara lätt att söka information t ex. på intranätet eller via konsultation av olika personalspecialister. Ett problem som gruppen uppmärksammat är frågan om hur det ska säkerställas att chefer har tillräcklig kunskap att inse att de inte själva kan/bör hantera ärendet? Ska chefer påkalla stöd vid viss längd på ärendet? Ska skolans HR-ansvariga gå igenom pågående ärenden ett par gånger per termin för att säkerställa rätt stödinsats?

Vad avser HR-resursens kompetens är det viktigt att skilja på generell kompetens och specifik kompetens. När det gäller handläggning av komplexa personalärenden så kräver det specialist kompetens. Där generalsitstödet kan utgöra en inkörnings port. För en så stor och komplex organisationen som KTH är det viktigt att denna specialsit funktion finns, förslagsvis centralt placerad.

### **Gruppens konkreta synpunkter på ärendehantering**

Kontinuerlig hantering av ärendet (ej via E-post). Det skall alltid finnas bokade möten så länge ärendet pågår där handläggningen/planering/uppföljning bedrivs, med rätt personer närvarande.

Mycket av komplexiteten i ärendet består i att det i själva verket handlar om flera ärendeslag, som i sig blandats ihop. Bedömargruppen har delat upp ärendet i fyra ärenden som i sig ska drivas i olika separata spår (med viss inbördes korrelation/information). Vidare ska den ordinarie karriärplaneringen, halvtidsutvärderingen m.m. bedrivs enligt fastställda rutiner.

- Först är ärendet ett **rehabiliteringsärende** där arbetsgivaren har ett rehabiliteringsansvar för medarbetaren. I det skall berörd anställd, chefen, FHV/läkaren och personalhandläggare/HR-ansvarig/ HR-specialist och arbetstagarrepresentant/annan person om arbetstagaren så önskar delta. Syftet med rehabiliteringsmötena är att med hjälp av olika åtgärder få arbetstagaren i arbete/eller höja arbetsprestationen. Alla andra frågor hänvisas till andra spår.
- Det andra ärendet är **tvisten rörande patenrättigheter**. Det skall drivas enligt gällande rätt, där tror vi att juridisk sakkunskap kan behövas.
- Är det också ett ärende som rör förekomst av **kränkande särbehandling**? Arbetstagaren har ev. åberopat/anmält en kränkande särbehandling. Detta skall utredas av arbetsgivaren och lämpliga åtgärder skall vidtas enligt gällande rätt.
- Till följd av de ovanstående finns det ett **psykosocialt arbetsmiljöproblem** på institutionen. Arbetsgivaren/chefen är skyldig att åtgärda uppkomna arbetsmiljöproblem. Arbetsgivaren skall undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera (systematiskt arbetsmiljöarbete - SAM). Berörd chef kan i detta arbete behöva stöd från HR/arbetsmiljöfunktioner. Detta arbete skall bedrivs i samverkan med arbetstagarorganisationen, skyddsombudet/arbetsmiljöombudet och studeradeskyddsombud/studerandearbetsmiljöombud. Hen ska inte delta vid dessa möten.

### **För många kockar**

I beskrivningen av det komplexa ärendet framgår att ingen riktigt tar rollen som samordnare, att vara ärendets "nod". Det är för många involverade i ärendet. För att få en professionell handläggning av ärendet bör närmaste chef vara den som är samordnande tillsammans med HR-generalisten. HR-generalisten kan använda HR-specialisten som "bollplank" vid behov. I och med att stödet i form av HR-ansvarig inom skolan respektive HR-specialist sorterar under olika delar av organisationen finns en risk för glapp eller överlapp när det gäller det stöd organisationen behöver. Ingen förfogar över HR-resurserna totalt, vilket kan leda till problem exempelvis i samband med sjukdom eller andra ledigheter. Problemen handlar om rättssäkerhet, om ökade kostnader, om förtroendeskadorna och om de inblandades lidande. Vår bedömning är att HR-specialister och HR-ansvariga har stor kompetens och förmågor som därför inte rätt utnyttjas. Samordningsfrågan är viktig här så rätt stöd ges av rätt kompetens vid rätt tidpunkt.

Att erbjuda hen att ta med en stödperson, företrädesvis en facklig representant till sina möten med avdelningschef och HR-generalist ökar graden av trygghet för hen men innebär också att berörd lokal facklig organisation på ett tidigt stadium kommer in i ärendet. Mellan dialog-mötena med hen kan då

hen och facklig representant, som "speaking partner", tillsammans reflektera över vad som avhandlats under mötena och nästa steg i processen.

Ett inslag i den beskrivna processen som är anmärkningsvärd är att hen själv föreslår kontakta företagshälsovården. Det är arbetsgivarens ansvar att göra beställningar till företagshälsovården och tydliggöra vilken/vilka tjänster som arbetsgivaren önskar få utförda.

En annan notering som skulle ha kunnat innebära att ärendet inte vuxit och nått den grad av komplexitet som det gjorde är att utbilda chefer i tidiga signaler. Att chefer bedriver ett ledarskap utifrån devisen "management by walking around" och ser och hör och fångar upp vad han eller hon ser som avvikelser direkt är ofta nyckeln till snabba och aktiva åtgärder och ärenden växer inte till den grad av komplexitet som det beskriva ärendet gjort.

En rekommendation till personalavdelningen är att anordna ex rehab-arenor där HR-generalisterna kan komma och i grupp prata om oidentifierade ärenden och få HR-specialisters och kollegors syn på ärendet. En sådan modell bygger det organisatoriska lärandet kring ex rehab för den samlade HR-kompetensen inom KTH.

Processen bör inledas med en kartläggning av nuläge som HR-generalisten ansvarar för. Nästa steg i processen är att kvalitetssäkra kartläggningen så att samtliga har samma bild av nuläget. Kartläggningen ger förutsättningar att sortera bort frågor om plagiat och patent som ska hanteras av annan kompetens. Detta ger förutsättningar att fokusera på rätt saker, d v s samarbetsvårigheter, konflikt, arbetsmiljö och sätta in de åtgärder som krävs på kort och lång sikt. Eftersom detta är ett komplext ärende måste närmaste chef och HR-generalist göra en tydlig sortering och prioritering mellan vad som ska hanteras och åtgärdas betr samarbetsvårigheterna, betr konflikten och betr arbetsmiljön.

## **Den strukturella kontexten**

Korsvis ledarskap och korsvis beroende

Organisationen av skolor, avdelningar och ledande uppdrag medför svårigheter, eftersom den bäddar för svårigheter i sig själv och eftersom den också skiljer sig åt mellan olika skolor. De intervjuade beskriver mycket konkret hur de stundtals kan bli handlingsförlamade eller hindras i utövande av sitt ledarskap beroende på oklarheter som följer av rubricerade förhållanden. Det är oklart vem som har det yttersta ansvaret och vem som ska sortera/separera olika uppgifter - "definiera spelplanen". Vari består uppdraget, vilket mandat har en chef? Det saknas en tydlig chefpolicy.

Förekomsten av många väldigt små forskargrupper lyfts också som ett problem – varje professor har sin egen lilla grupp som hen leder, vilket innebär att det faktiska personalansvaret ibland faller mellan stolarna. Större och robustare forskargrupper efterfrågas.

Korsvisa ledarskap, eller ledarskap i olika "rum" (det formella, det vetenskapliga, utbildning och lärande, det tvärvetenskapliga) som Jonnergård och Sewerin beskriver i "*Fyra akademiska ledningsrum – en tankemodell och dess verkan/tillämpning*", innebär att gränserna och sammanhangen ibland blir oklara. De olika rummen präglas av sin egen logik, vilket kan vara svårt att hantera för de personer som har ledningsfunktioner. Vem tar det formella, administrativa ledarskapet och hur påverkar det exempelvis den vetenskapliga ledningen?

I kommittédirektiv till utredning om "Ledningsfunktioner i högskolan" (Dir. 2014:70) konstateras att det finns ett behov av att utreda och analysera ledarskap och ledningsstrukturer inom högskolan, men

även att beskriva och analysera rektors och styrelsens roll i ledningen av lärosätet, att beskriva och analysera det kollegiala beslutsfattandet samt att kartlägga och analysera lärosätenas arbete med rekrytering till och stöd för strategiska ledningsuppgifter. I direktiven beskrivs dagens situation, med en alltmer komplex omvärld och ökad självständighet – global utbildningsmarknad, konkurrens om resurser, krav på nyttiggörande av forskningsresultat, demografiska förändringar med mera.

Författaren slår också fast att ett strategiskt ledarskap med förmåga att göra prioriteringar ger verksamhet med högre kvalitet, samtidigt som krav på kollegialt beslutsfattande/medbestämmande och akademisk frihet stundtals innebär motstridiga intressen. Det konstateras att det finns behov av att ytterligare utveckla förutsättningarna för strategiskt ledarskap i högskolan. Förutsättningarna berör såväl strategiska och ändamålsenliga rekryteringsprocesser som villkor som gör det attraktivt att vara ledare, inklusive stöd och utbildning, möjligheter att kombinera ledningsuppdrag med pågående forskning och med familjeliv samt stöd för att kunna återuppta forskning efter fullgjort uppdrag. Stöd och utbildningsinsatser innebär både att uppdragen uppfattas som mer attraktiva som att kvaliteten på utfört ledningsarbete höjs.

Chefsförsörjning i stort och utmaningen i att vara en modig och handlingskraftig chef är frågor som även berör KTH, vilket blir synligt inom ramen för detta ärende.

#### Systematiskt arbetsmiljöarbete SAM

Gruppen kan inte och gör ingen bedömning av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet SAM bedrivs på KTH. Ett välfungerade SAM är ett viktigt stöd för att upptäcka och åtgärda bl.a. psykosociala arbetsmiljöproblem.

## 4. Slutsatser

Gruppen finner det näst intill omöjligt att man enbart genom handläggningsordningar eller riktlinjer kan stödja chefer hela vägen i komplexa personalärenden. Handläggningsordningar kan beskriva processen men också instruera att ta hjälp av HR-resurs. Gruppen anser att stödet skall komma ifrån HR-personal på institution, HR-ansvarig på skolan och/eller personalavdelningens specialister. Det är viktigt här att se till att chefer känner till när det är dags att påkalla stöd. Chefen kan också behöva känslomässigt stöd (mentor, debriefing, samtalsstöd m.m.) från exempelvis FHV för att kunna hantera dessa ärenden.

Ärendets har handlagts som ett ärende där vi i gruppen bedömer det egentligen var tre till eventuellt fyra separata ärenden.

Komplexa ärenden kräver en samordning någon som tar på sig rollen att vara ”nod” och driver ärendet.

Samordningen mellan de olika HR-funktionerna inom KTH är en viktig fråga, så rätt stöd ges av rätt kompetens i rätt tid. I detta ligger också distinktionen mellan rollerna som generalist och specialist. Vart går gränsen, när- och hur skall ”överlämning” ske? Hur skall stödet se ut?

Det saknas en policy för konflikthantering eller för byggande av robusta samarbetskulturer. Trots att konflikter av olika slag är vanligt förekommande, finns inte någon uttalad strategi för hur de ska mötas eller förebyggas.

Ett väl bedrivet systematiskt arbetsmiljöarbete är viktig för att upptäcka och åtgärda psykosocialt arbetsmiljöproblem.