

# STRATEGIPLAN PSYKOLOGISK INSTITUTT 2006-2009

## MÅLSETTINGER

### **Hovedmålsetting**

*Instituttets overordnede målsetting er å forvalte, utvikle og skape psykologisk kunnskap på en slik måte at NTNU blir en sentral bidragsyter i så vel det norske som det internasjonale samfunnet.*

Universitetene har i utgangspunktet rollen som de høyeste forvaltere av kunnskap i så vel det norske som det internasjonale samfunnet. Kunnskaper kjenner ingen grenser, verken når det gjelder nasjoner eller nyvinninger. Derfor ligger det en forpliktelse på universitetene til å være i front internasjonalt når det gjelder forvaltning, videreutvikling og oppdagelse av ny kunnskap. Dette er et internasjonalt fellesløft, som enhver universitetsansatt er forpliktet til å ta del i, og som blir den drivende kraft i universitetets virksomhet. Søkingen etter kunnskap har en egenverdi i seg selv og er dermed å betrakte som autonom, men nettopp fordi kunnskapsforvaltningen har så store konsekvenser for utviklingen av samfunnet som sådan, kan man i denne sammenheng også snakke om universitetene som ”den femte statsmakt”.

Det er i dette perspektivet all formidling og undervisning på Psykologisk Institutt må bli forstått. Forskerfellesskapets kunnskapsbase er først og fremst gitt med den samlede skriftlige publikasjonen. Derfor blir det en forpliktelse for den enkelte forsker å bidra til å utvide denne publikasjonsmassen. Men i tillegg ligger det et forarbeid som er av en muntlig karakter. Det er i denne muntlige sfære det lokale forskerfellesskapet og undervisning gjør seg gjeldende. Forskning, formidling og undervisning er derfor tre ulike sider av samme sak, nemlig realiseringen av universitetets forpliktelse som samfunnets høyeste forvalter av kunnskap.

### **Konkretisering av hovedmålsettingen**

Hovedmålsettingen som er beskrevet ovenfor er selvfølgelig vanskelig å evaluere konkret i ettertid og er heller ikke egnet som en daglig rettesnor for instituttets virksomhet. Det er derfor nødvendig å spesifisere delmål for vår virksomhet som bidrar til at hovedmålsettingen kan realiseres over tid.

Sett i forhold til hovedmålsettingen og de områder som fokuseres spesielt i NTNU's strategi, er det naturlig å dele opp virksomheten som følger:

- Primærvirksomhet
  - Forskning
  - Undervisning
- Sekundærvirksomhet
  - Formidling
  - Etter- og videreutdanning
- Rammeverk
  - Fremragende
  - Internasjonalisering
- Støtteområder
  - Personal
  - Organisasjon og ledelse
  - Økonomi

Primærvirksomheten skal til enhver tid ha hovedfokus. Sekundærvirksomheten kan skilles ut når det er nødvendig, men er i første rekke sterkt integrert i primærvirksomheten. Rammeverket angir det perspektiv både primær og sekundærvirksomheten skal ses i lys av. Støtteområdene skal vurderes ut fra hva som er formålstjenlig for å oppnå best mulig resultater innen primær- og sekundærvirksomheten. I dette ligger også en erkjennelse av at godt fungerende støttefunksjoner er en forutsetning for at hovedvirksomheten skal gi gode resultater. Å finne en optimal balanse mellom støttefunksjonene og den ”produktive” delen av instituttets virksomhet vil derfor være en viktig utfordring.

Videre vil det være hensiktsmessig å bygge opp under hovedmålsettingen med følgende målstruktur:

- Hovedmål
- Virkemidler

- Handlingsmål

Hovedmålene er først og fremst å forstå på et symptomnivå. Det betyr at det må formuleres flere underordnede handlingsmål som ivaretar både de ulike spissingene og den fulle bredden ved instituttet.

Totalt sett vil det på bakgrunn av ovenstående være rasjonelt og oversiktlig å dele inn målsettinger på virksomhetsområdene som følger:

Hovedmålsetting for instituttet						
Primærvirksomhet		Sekundærvirksomhet		Støtteområder		
Forskning	Undervisning	Formidling,	Etter- og videreutdanning	Org/struktur/ledelse	Personal	Økonomi
Hovedmål, forskning	Hovedmål, undervisning	Hovedmål formidling, etter- og videreutd.	Hovedmål, internasjonalisering	Hovedmål, organisasjon og ledelse	Hovedmål, personal	Hovedmål, økonomi
Virkemidler	Virkemidler	Virkemidler	Virkemidler	Virkemidler	Virkemidler	Virkemidler
Handlingsmål	Handlingsmål	Handlingsmål	Handlingsmål	Handlingsmål	Handlingsmål	Handlingsmål
Rammefaktorer:						
Fremragende			Internasjonalisering			

Med utgangspunkt i ovenstående matrise er hovedmål, virkemidler og handlingsmål for hvert av de fire områdene spesifisert nedenfor:

## PRIMÆRVIRKSOMHETEN

Den primære virksomhet er en forutsetning for å realisere hovedmålsettingen og gjenspeiles i NTNU's strategi. Som en følge av dette er også instituttets inntekter betinget av høy produksjon innenfor disse områdene.

### Forskning

Siden instituttet skal drive forskningsbasert undervisning, blir forskningen det viktigste utgangspunktet for virksomheten, både som mål i seg selv og som forutsetning for undervisning av god kvalitet.

Det blir derfor viktig å spesifisere hvordan forskningsvirksomheten bør prioriteres og realiseres.

#### Hovedmål, forskning

*Innen utgangen av 2009 skal Psykologisk institutt ha minst ett miljø med status som fremragende, samt minst 2 miljøer som er nær å kunne bli internasjonalt fremragende*

#### Virkemidler, forskning

**Forskningsutvalg.** Strategier omkring forskning er et tema som må holdes levende hele tiden. Dette blir derfor den viktigste oppgaven for et forskningsutvalg.

**Professor II.** Instituttet har i flere år benyttet professor II-stillinger, men på to forskjellige måter. Den ene har vært for å dekke undervisning innen områder det faste personalet ikke har kunnet dekke. Dette har vært knyttet til oppbygningen av instituttet. Den andre har vært å få inn tungt meritterte personer for å bygge opp forskningsmiljøer. Den siste typen har vist seg å være effektive virkemidler til å bygge opp forskningsmiljøer.

**Stipendiater.** Det å bygge opp en underskog av forskere er kanskje noe av det viktigste universitetet kan satse på. Derfor blir stipendiatstillinger viktige. Enda viktigere blir det å skape forutsigbarhet i disse stillingene. Denne reguleres gjennom to forhold. Den ene er å ha en bestemt portefølje med internt finansierte stillinger, og den andre er å få et jevnt tilsig av ekstern finansiering.

**Studieprogram.** Noen av studieprogrammene bærer absolutt preg av en nær sammenheng mellom forskning og undervisning. Det gjelder for eksempel "Forskningspraksis" på førsteåret, men også prosjektarbeid og mappeevaluering innen Ba og Ma. Det står imidlertid noe igjen for å gjøre alle studieprogrammene slik at de kan være en reell støtte til den løpende forskningen ved instituttet.

**Individuell ansvarliggjøring av forskningsplikten.** Så lenge nesten halvparten av en vitenskapelig stilling innebærer forskning, blir det viktig å ansvarliggjøre den enkelte for bruken av denne tiden. Det blir også viktig å sette denne aktiviteten inn et større perspektiv. Tidsfaktoren blir en viktig dimensjon, det samme blir

publiseringskanaler. Det er viktig at ansvarliggjøringen er i samsvar med det forskningsområde og den spesialkompetanse den enkelte er tilsatt for å utøve.

**Rutiner som synliggjør publikasjoner.** Det å forske kan ofte bli en ensom tilværelse. For å unngå at denne virksomheten privatiseres, blir det viktig å opparbeide rutiner som gjør at publikasjoner synliggjøres. Oppslagstavler, nyhetsbrev, markeringer er ulike virkemidler i denne sammenheng.

**Insentiver.** Gode belønningsformer vil alltid være et godt virkemiddel. Vi har allerede insentiver i forbindelse med kandidatproduksjon. Dette slår forskjellig ut i den forstand at det er noen områder som har mange studenter, mens andre har færre. I så måte er det grunn til å vurdere å innføre insentiver også i forbindelse med forskningsproduksjon.

### Handlingsmål forskning

- *Minimum 1, men gjerne 2 tungt meritterte professor-II på hver enhet som bidrar med forskningskompetanse gjennom forskningsprosjekter og egen forskning.*
- *2 internfinansierte og minimum 1 eksterntfinansiert stipendiat pr. enhet.*
- *Alle emner på høyere nivå skal være forankret i forskningsprosjekt*
- *Hver fast vitenskapelig ansatt skal ha gjennomsnittlig 2,5 publikasjonspoeng pr. år de siste fem år.*
- *Etablerte oppslagstavler og rutiner for markeringer ved publikasjoner på hver enhet.*
- *Etablere en insentivordning for publisering*

### **Studievirksomheten**

NTNU står i en særstilling nasjonalt. Dette kommer til uttrykk på flere måter. En av dem er den enestående store porteføljen av profesjonsstudier. Den andre er hovedprofilen som knytter seg opp til naturvitenskapelige og teknologiske fag. På det første punktet representerer Psykologisk institutt et minisamfunn som avspeiler NTNU som sådan. Ved å se profesjonsutdanningen og masterutdanningene i sammenheng med hverandre, vil dette være med på å realisere den forskningsorienterte forvaltningen av faget. Dessuten vil de Europeiske standarder for psykologutdanningen (EuroPsy), som kommer til å bli vedtatt i 2007, bli en premissetter for utviklingen av profesjonsutdanninger innen Psykologi. I tillegg burde det være mulig å skape en tettere forbindelse mellom psykologifaget og NTNUs hovedprofil. Denne forbindelsen er der allerede. Det som gjenstår er å la det nedfelle seg i studieplanene. Nettopp fordi undervisning i en utvidet forstand ikke bør skilles fra forskningsaktiviteten, blir studieplanene et avgjørende virkemiddel for å kunne realisere hovedmålsettingen.

### Hovedmål for studievirksomheten

*Studentene skal innen utgangen av 2009 i overveiende grad gi tilbakemelding om at de er med i kunnskapsutviklingen i psykologi.*

### Virkemidler studier

**Studieutvalg.** Det å gjøre universitetet til en læringsarena som oppfyller de målsettinger som er satt, krever et koordinerende organ som både ser til at målsettingene blir nådd og effektuerer tiltak. Studieutvalget er et slikt organ, som er direkte underlagt ledergruppen.

**Studieprogram.** Det å utarbeide gode studieprogram er og blir en løpende utfordring. Det er imidlertid viktig å knytte kvalitetskriteriene nært opp til hovedmålsettingen. Det innebærer at det er først når studentene får opplevelsen av å være med på å bære det ansvaret universitetet som sådan bærer, man kan si at undervisningen og formidlingen når det endelige målet om å være vellykket. Dette innebærer en bestemt type sosialisering av studentene, som gjør at de skal kunne se på seg selv som sentrale aktører i kunnskapsutviklingen. Studieprogrammenes oppbygging blir helt avgjørende for om studentene får denne opplevelsen eller ikke.

**Tverrfaglighet.** Det er flere områder i psykologi som ligger nært opp til den teknologiske hovedprofilen ved NTNU. Vi har utdannet flere doktorander innen menneske/maskin, samtidig som risikoproblematikk er et nesten like sentralt forskningsfelt hos oss som i ingeniørutdanningen. Det samme gjelder arbeids- og organisasjonspsykologi. Vårt institutt har derfor alle muligheter til å være med på å realisere hovedprofilen ved NTNU gjennom sine studieprogram.

**Læringsarenaer.** Det finnes ikke noe endelig svar på hvilke læringsarenaer som er de beste. På samme måte som variasjon er et stikkord for et meningsfullt arbeidsmiljø, blir det også viktig i læringsmiljøet. Utfordringen ligger i å få studentene til å oppleve at de selv bidrar til at faget er i utvikling enten de er på forelesning, seminar, driver med problembasert læring eller prosjektarbeid. Det viktigste blir derfor at aktiviteten får den form at den

gir denne opplevelsen. Men hvis denne opplevelsen skal ha en rot i virkeligheten, så må også faglærer ha den samme opplevelsen. Utfordringen ligger derfor også i at faglærer gir seg selv denne opplevelsen gjennom bruk av studenter.

**Vurderingsformer.** Det er allerede i dag en variert bruk av vurderingsformer: Prosjektarbeid, flervalgseksamen, essay, muntlig eksamen, hjemmeeksamen og mappevurdering. På samme måte som man ellers i livet blir utfordret på å vise det man kan på forskjellige måter, er det viktig at denne variasjonsbredden blir videreført. Slik mappevurderingen er utformet, er det lagt vekt på å gi studenten opplevelse av å bidra til kunnskapsutvikling ut ifra sine forutsetninger. Her ligger det imidlertid et uutnyttet potensial.

**Løpende kvalitetssikring.** Det har allerede siden innføringen av kvalitetsreformen vært utført flere evalueringer med etterfølgende rapporter. *Læringsmøter III* danner imidlertid en standard for årlig rapportering til fakultetet.

**Studentintegrering.** Den fysiske nærhet mellom studenter og ansatte blir helt avgjørende for å kunne skape et forskningsfellesskap mellom de to gruppene. Denne nærheten har vi i dag innen profesjonsstudiet. Det blir imidlertid viktig å realisere dette for flere studentgrupper.

#### Handlingsmål studier

- *Det skal komme til uttrykk i evalueringsrapportene at studentene opplever at de er med på å bære det fellesansvar som ligger på universitetet som sådan.*
- *Det skal finnes minimum ett studieprogram som begynner med en samfunnsvitenskapelig bachelor i psykologi, men som ender opp i en ingeniør-kompetanse.*
- *Det skal i løpet av perioden være etablert en profesjonsutdanning i arbeids- og organisasjonspsykologi.*
- *Den enkelte faglærer skal ha opplevelse av at det i minst ett tilfelle har vært avhengig av studentinnsats i sitt forskningsarbeid.*
- *En aktiv bruk av mappeevaluering skal være kommunisert til studenter og ansatte i løpet av 2006, blitt tatt i bruk av 10% av bachelor-studentene og 20% av masterstudentene i løpet av 2007.*
- *Problembasert læring skal være tatt i bruk i minimum tre teorikurs i profesjonsstudiet i løpet av 2008.*
- *Læringsmøter skal være en årlig rapport som ferdigstilles i løpet av januar hvert år, og den skal følges opp av en årlig handlingsplan som skal offentliggjøres innen 15. juni hvert år. Dette skal være på plass i 2007.*
- *Det skal foreligge en strategi for hvordan alle studenter skal kunne være integrert i det faglige miljøet rent fysisk innen utgangen av 2007.*

## SEKUNDÆRVIRKSOMHETEN

Det finnes faglig aktivitet som både er nødvendig og viktig, men som mer lar seg forstå som et middel til å gjøre primærvirksomheten optimal. Formidling i en bred forstand, etter- og videreutdanning er i tillegg til internasjonalisering aktivitetsformer som kan knyttes til dette perspektivet. Det er imidlertid en glidende overgang mellom primær- og sekundærvirksomheten. Slik sett kunne sekundærvirksomheten vært integrert i primærvirksomheten, men nettopp fordi den skal synliggjøres bør også denne virksomheten ha klare målsettinger.

### **Formidling**

Det er i denne sammenheng viktig å skille mellom vitenskapelig publisering og formidling. Det siste er først og fremst populariseringer av forskningsresultater rettet mot offentligheten. Det kan være aviskronikker, reportasjer, foredrag og liknende. Når det snakkes om formidling i denne sammenheng, er det akkurat dette det siktes til.

#### Hovedmål for formidling

*Hver vitenskapelig ansatt skal bidra med minst to allmennrettede formidlingstiltak pr. år.*

#### Virkemidler for formidling

**Formidlingskurs.** NTNU arrangerer egne medie- og formidlingskurs av høy kvalitet.

### Handlingsmål for formidling, etter- og videreutdanning

- Hver vitenskapelig ansatt skal bidra med minst to allmennrettede formidlingstiltak pr. år
- *Halvparten av de faste vitenskapelig ansatte skal ha deltatt på et eller annet kurs i forskningsformidling innen utgangen av 2009.*

### **Etter- og videreutdanning**

Det er grunn til å skille mellom etter- og videreutdanning. Etterutdanning er faglig oppdatering som ikke gir studiepoeng. Videreutdanning er kurs som er rettet mot en bestemt yrkesgruppe, men som også produserer studiepoeng.

### Hovedmål for etter- og videreutdanning

*Innen utgangen av 2009 skal 7% av instituttets studiepoengproduksjonen være gjennom videreutdanning.*

### Virkemidler for etter- og videreutdanning

**Spesialistutdanningen.** Innen det kliniske området vil kurstilbud innen spesialistutdanningen være et felt det må satses spesielt på.

**Erfaringsbaserte mastere.** Innen alle de andre områder enn det kliniske, vil erfaringsbaserte masterprogram i psykologi bli et viktig oppbyggingsområde

### Handlingsmål for etter- og videreutdanning

- *Det skal være opprettet minst fem ulike kurstilbud som inngår i spesialistutdanningen innen utgangen av 2009.*
- *Det skal være opprettet minst fem ulike kurstilbud som inngår i et erfaringsbasert mastertilbud innen utgangen av 2009.*
- *Innen utgangen av 2009 skal 7% av instituttets studiepoengproduksjonen være gjennom videreutdanning*

## **RAMMEFAKTORER**

### **Fremragende**

Det å være fremragende nasjonalt og internasjonalt blir en rammefaktor definert av NTNUs overordnede strategiplan. Dette nedfeller seg også i instituttets konkrete og daglige virksomhet.

### Hovedmål, fremragende

*Innen utgangen av 2009 skal Psykologisk institutt ha minst ett forskningsmiljø, som enten har status som Senter for fremragende forskning eller i det minste bli vurdert som internasjonalt fremragende.*

### Virkemidler for å bli fremragende

**Forskningsutvalg.** Strategier omkring forskning er et tema som må holdes levende hele tiden. Dette blir derfor den viktigste oppgaven for et forskningsutvalg.

**Forskningsstøtte.** Siden forskning lenge har vært et privat anliggende for den enkelte forsker, har det innen universitetet vært lagt liten vekt på forskningsstøtte. Etter hvert er det på ulike nivåer blitt etablert kompetanse som kan fylle denne funksjonen. I tillegg blir det viktig å utarbeide et støtteapparat på instituttnivå som både ivaretar instituttets behov for kartlegging og registrering av forskning, men også kan bidra til at forskningsaktiviteten utvikles og utvides.

**Konsolidering.** Det er en overordnet forskningspolitisk målsetting å knytte forskning opp mot nettverk. Selv om dette gjelder på et internasjonalt nivå, er det viktig å skape ulike forskningsmiljøer også på instituttnivå. En konsolidering av disse miljøene blir derfor et viktig virkemiddel til å gjøre forskningen markant og fremragende.

### Handlingsmål for å kunne bli fremragende

- *Minst ett forskningsmiljø som har status som Senter for fremragende forskning innen utgangen av 2009.*
- *Minst 2 forskningsmiljøer har status som internasjonalt fremragende*
- *Minst 4 forskningsmiljøer har mulighet for å kunne bli internasjonalt fremragende*

### **Internasjonalisering**

Gjennom de siste 13 årene har instituttet etablert en gradvis økende bevissthet om en systematisk og organisert kontaktflate mot universiteter andre steder i verden i takt med internasjonalisering er prioritert fra et politisk nivå. Det innebærer at Psykologisk institutt markerer seg internasjonalt gjennom utveksling av tilsatte og studenter og som en aktør i den internasjonale faglige debatten.

### Hovedmål for internasjonalisering

*Innen 2009 skal det være etablert minst en utvekslingsavtale og et aktivt forskningssamarbeid med et av verdens mest fremragende universitet.*

### Virkemidler internasjonalisering

**Internasjonaliseringsutvalg.** Organisasjonsmodellen skisserer et internasjonaliseringsutvalg, som sikrer en koordinering og realisering av ønsker fra studenter og tilsatte om internasjonal aktivitet, både hva angår etablering og konsolidering av allerede etablerte kontaktflater.

**Uttekslingsavtaler.** Psykologisk institutt har gjennom de siste 13 år etablert en lang rekke samarbeidsavtaler på bakgrunn av ønsker enten fra tilsatte eller studenter. En beskrivelse av disse læresteder og avtalenes innhold bør være lett tilgjengelig for alle ved psykologisk institutt og holdes à jour.

**Internasjonalt forskningssamarbeid.** Den direkte kontakt mellom forskere er grunnleggende og Psykologisk institutt vil legge til rette for at utenlandske forskere tilbringer tid ved instituttet, samtidig som instituttets tilsatte oppfordres til å reise ut. Felles publikasjoner er sentralt, likesom deltagelse i internasjonale konferanser.

**Joint degrees:** Felles grader med utenlandske universitet er et viktig middel for at knytte tette bånd til spesifikke institusjoner, som utpeker seg som særlig gunstige for instituttet.

**Engelskspråklige kurs.** Språklig tilgjengelighet er en annen forutsetning for at utenlandske studenter finner det interessant å komme til Norge. Det blir derfor viktig å bygge opp kurs som er engelskspråklige. Med den internasjonale masteren "Human development" er denne oppbyggingen allerede i gang.

**Internasjonalt kollegium.** Psykologisk institutt har allerede en internasjonalt sammensatt vitenskapelig kollegium. Vi har allerede sett at det er et viktig middel til å kunne utvikle en engelskspråklig kursportefølje.

### Handlingsmål internasjonalisering

- *Alle avtaler som er etablert med tanke på studentutveksling eller forskningssamarbeid skal innen utgangen av 2006 være kjent for alle ved Psykologisk institutt.*
- *Det skal være etablert minst en utvekslingsavtale i kjølvannet av forskningssamarbeid med et prestisjetungt universitet innen utgangen av 2008.*
- *Det skal være etablert minimum 2 joint degrees innen utgangen av 2008.*
- *Det skal være en økning på 10% pr. år av utenlandske studenter frem til 2009*
- *Det skal være en økning på 5% pr. år av våre studenter som reiser ut i løpet av studietiden.*

## **STØTTEOMRÅDENE**

For at primærområdene forskning, undervisning og internasjonalt samarbeid skal kunne fungere optimalt, er instituttet avhengig av at støttefunksjonene innen organisasjon og ledelse, personal og økonomi fungerer godt. Det er derfor svært viktig å skape gode forutsetninger for at virksomheten innen disse områdene skal fungere godt i forhold til klare målsettinger.

## **Organisasjon og ledelse**

En organisatorisk løsning skal først og fremst være et middel til å samle kreftene. Et effektivt fokus på organiseringen av virksomheten vil derfor kunne frigjøre energi til å realisere hovedmålsettingen.

Psykologisk institutt har nettopp gått gjennom en større omorganisering. Målsettingen her har vært å skape en opplevelse av en meningsfull og effektiv forvaltning av de arbeidsoppgaver som ligger til instituttet. Selv om strukturer og organisasjonskart er på plass, står det igjen å etablere klare rolleforståelser for den enkelte. Det gjelder så vel for instituttleder, som mellomledere og den enkelte arbeidstaker.

### Hovedmål, organisasjon og ledelse

*Organisasjonen skal være så velutviklet at hver enkelt ansatt opplever at han eller hun har en meningsfull rolle i instituttet som helhet.*

### Virkemidler organisasjon og ledelse

**Medarbeidersamtaler.** For å kunne utvikle en god organisasjon er det viktig med en god dialog.

Medarbeidersamtaler blir derfor et sentralt virkemiddel også når det gjelder å utvikle rolleforståelse for den enkelte arbeidstaker.

**Informasjonsflyt.** En god organisasjon er kjennetegnet av gode informasjonsrutiner. Som et middel for å skape det blir regelmessige personal-/informasjonsmøter ca hver måned viktig. I tillegg blir regelmessige møter innenfor enhetene avgjørende for at det som diskuteres i ledergruppen når ut til hver enkelt arbeidstaker.

**Utvalg.** Selv om den vedtatte planen for organisasjonstilpasning skisserer de nødvendige utvalg, står det igjen å få de operative. Et viktig middel for å gjøre dem interessante og levedyktige er at de arbeider med interessante problemstillinger. Det blir derfor avgjørende at de enkelte utvalg tar tak i de visjoner som er nedfelt i den strategiplanen.

**Forskningsstøtte.** Siden forskning lenge har vært et privat anliggende for den enkelte forsker, har det innen universitetet lagt liten vekt på forskningsstøtte. Etter hvert er det på ulike nivåer blitt etablert kompetanse som kan fylle denne funksjonen. I tillegg blir det viktig å utarbeide et støtteapparat på instituttnivå som både ivaretar instituttets behov for kartlegging og registrering av forskning, men også kan bidra til at forskningsaktiviteten utvikles og utvides.

**Konsolidere de administrative gruppene.** Administrasjonen har også gått gjennom en intern organisasjonsendring. Målsettingen har vært å skape et mer effektivt støtteapparat til den faglige aktiviteten. Det å få konsolidert de ulike gruppene i administrasjonen blir derfor et avgjørende virkemiddel for å få organisasjonen som sådan til å bli smidig og fullendt.

**Ledergruppen.** Et av de aller viktigste virkemidler til å få en forutsigbar og stabil organisasjon er at beslutningene blir tatt på et så bredt grunnlag som mulig. På dette punktet blir ledergruppen avgjørende. Men målsettingen blir ikke nådd med mindre Ledergruppen møtes regelmessig, fører reelle diskusjoner med klare konklusjoner og gjør seg ferdig med saker så raskt som mulig. Dette krever ukentlige møter, regelmessig oppmøte, godt forberedte saker og et administrativt apparat som effektuerer bestemmelsene.

**Styring.** For å få en effektiv ressursutnyttelse er det viktig at virksomheten styres etter gitte kriterier både når det gjelder instituttets produksjon og den enkelte ansattes bidrag til virksomhetens resultat. Det er derfor viktig å etablere hensiktsmessige styringssystemer og –rutiner som bidrar til dette og som samtidig tar tilstrekkelig hensyn til den enkelte ansattes og den enkelte enhets behov for medvirkning og arbeidsbelastning.

### Handlingsmål organisasjon og ledelse

- *Hver enkelt arbeidstaker skal ha en klar rolleforståelse av seg selv i løpet av utgangen av 2006.*
- *Informasjonsflyt skal ha et merkbart utslag på arbeidsmiljøundersøkelsene.*
- *Alle utvalgene skal være oppegående og virksomme ha realisert minst to tunge visjoner innen 2009.*
- *Det skal være etablert et eget oppegående støtteapparat for forskning.*
- *Administrasjonen skal utvikles slik at alle støttefunksjoner er godt ivaretatt. Det legges vekt på at den enkelte administrativt ansatte skal kunne fungere på selvstendig grunnlag innenfor sitt ansvarsområde. Innen utgangen av 2006 skal alle nødvendige støttefunksjoner være etablert innenfor de administrative enheter.*
- *Det skal ha vært en reell sirkulering av instituttleders oppgaver i ledergruppen*

- *I løpet av 2007 skal det etableres styringssystemer som til en hver tid viser aktiviteten innenfor de enkelte emner i undervisningen og hvordan de enkelte enheter/ansatte bidrar i undervisningen. Som grunnlag for aktivitetsnivået gjennomføres normering av undervisningen i alle emner samt en normering av ansattes undervisningsbidrag.*

## **Personal**

Den viktigste ressursen man har på et universitet er den menneskelige arbeidskraft. Selv om det synlige resultat av universitetets virksomhet er forsknings- og kandidatproduksjon, er all denne produksjonen et nødvendig resultat av de menneskelige ressurser som ligger i personalet. En gjennomtenkt personalforvaltning blir derfor avgjørende for å kunne realisere hovedmålsettingen.

En bevisst personalpolitikk kan ha mange sider. De viktigste er imidlertid knyttet til rekruttering og forvaltning. Dette handler om å få de riktige mennesker i de riktige posisjoner. Men på samme måte som mennesker er mangfoldige og sammensatte, må det også være et mer sammensatt spekter av kriterier som må til i vurderingen av mennesker. I så måte blir kvalitet snarere å betrakte som et resultat fremfor et middel i denne sammenheng.

### Hovedmål, personal

*Det skal være en balanse mellom kvalifiserte faste vitenskapelige stillinger og de arbeidsoppgaver som knytter seg til undervisning og forskning. Det skal tilstrebtes en godt kvalifisert administrasjon med tilstrekkelig kapasitet til å gi god støtte til hovedvirksomheten.*

### Virkemidler personal

**Arbeidsmiljøundersøkelser.** Instituttet har allerede, som et av de første ved NTNU, gjennomført to miljøundersøkelser. Resultatene fra disse undersøkelsene har vært brukt bevisst, men på en litt usystematisk måte. En mer systematisk bruk vil kunne bli et avgjørende virkemiddel i forsøket på å skape en god personalforvaltning.

**Kvalifiseringsstillinger.** Det å bruke kvalifiseringsstillinger bevisst blir en anledning til å kunne engasjere personer på midlertidige vilkår samtidig som den enkelte får anledning til å utvikle seg faglig. Denne type stillinger blir derfor et viktig virkemiddel på flere måter, men der den som et personalpolitisk virkemiddel utgjør en hjørnestein.

**Karriereutvikling.** Opplevelsen av en meningsfull arbeidsplass innebærer at det innbys til en god karriereutvikling, både på det vitenskapelige og det administrative området. Selv ved midlertidighet blir dette viktig. Det blir derfor avgjørende at man disponerer stipendiatstillinger og andre midlertidige stillinger i lys av de fremtidige rekrutteringsbehov som finnes. Den enkeltes karriereutvikling, enten det er faste eller midlertidig ansatte, er ikke bare den enkeltes anliggende og instituttet bør derfor utvikle egne karriereplaner for den enkelte medarbeider. Dette gjelder også ved karrierens slutt, og instituttet vil derfor utvikle en egen seniorpolitikk.

**Kompetanseutvikling.** Det bør til enhver tid være fokus på ev. kompetansegap i organisasjonen, dvs. hvorvidt det er usymmetri mellom instituttets behov for kompetanse og den kompetansen våre ansatte innehar. Slike kompetansegap må søkes eliminert gjennom en bevisst rekrutteringspolitikk og kompetanseutvikling både innenfor det vitenskapelige og det administrative området.

**Medarbeidersamtaler.** Karriereutviklingen for den enkelte er et sentralt tema for medarbeidersamtaler. Disse samtaler må forstås som et aktivt virkemiddel til å få kartlagt den enkeltes arbeidssituasjon, utviklingsmuligheter og samspill med omgivelsene. Medarbeidersamtaler skal utføres minst en gang i året, men nettopp fordi de representerer et virkemiddel, blir det vel så viktig hvordan innholdet i disse samtaler blir brukt videre i periodene mellom hver samtale.

**Konkurransedyktig lønnsnivå.** Akademisk arbeidskraft i Norge er billig sett i et internasjonalt perspektiv. Psykologisk institutt har i en rekke tilfeller opplevd at utenlandske søkere har takket nei på grunn av lønnsnivået. Et konkurransedyktig lønnsnivå innen det vitenskapelige blir derfor et grunnleggende virkemiddel til å kunne få den personalgruppen vi har bruk for.

For å oppnå god kvalitet innen støttefunksjonene er det også av stor betydning å oppnå et lønnsnivå i administrasjonen som kan konkurrere med sammenlignbare stillinger i offentlig virksomhet.

**Klare linjer.** En velutviklet organisasjon er i seg selv et virkemiddel til å kunne skape en god personalsituasjon. I denne sammenheng blir klare linjer og forutsigbare bestemmelsesprosedyrer et kjerneområde. Den organisasjonsmodellen instituttet nå følger skal derfor være utviklet med tanke på akkurat dette.

## Handlingsmål personal

- *Arbeidsmiljøundersøkelser gjennomføres annet hvert år.*
- *To stipendiatstillinger pr. enhet disponert i forhold til fremtidig rekrutteringsbehov.*
- *Ingen midlertidige lektorstillinger innen utgangen av 2009.*
- *Fast og stabil bemanning i administrasjonen innen utgangen av 2007*
- *Alle medarbeidere skal ha fått tilbud om og helst gjennomført en årlig medarbeidersamtale innen utgangen av 2007.*
- *Det gjennomsnittlige lønnsnivået blant vitenskapelige tilsatte skal kunne la seg sammenligne med andre land i Skandinavia innen utgangen av 2009.*
- *Det administrative lønnsnivået skal kunne sammenlignes med lønnsnivå innenfor tilsvarende områder i offentlig sektor innen 2009*
- *Det skal være en generelt merkbar bedring i tilfredshetsnivået på arbeidsmiljøundersøkelsen.*
- *Det tas sikte på å høyne kompetansenivået i administrasjonen innen områdene informasjon, utvikling og planlegging.*
- *Det skal være utarbeidet en egen seniorpolitikk i løpet av 2006.*

## **Økonomi**

Selv om mennesket, uansett økonomiske vilkår alltid har søkt ny kunnskap, blir likevel økonomien et vesentlig virkemiddel. Det brede spekteret psykologien representerer som fagområde innebærer at enkelte områder vil være mer kostnadskrevenne enn andre. I dette perspektivet blir derfor en god og ordnet økonomi et nødvendig virkemiddel.

### Hovedmål, økonomi

*Økonomien ved instituttet skal gi tilstrekkelig handlingsrom til nødvendig gjennomføring og utvikling av virksomheten.*

### Virkemidler, økonomi

**Produksjon.** Instituttets inntekter er tett forbundet med hvor mye undervisning og forskning som årlig blir realisert. Det er derfor viktig til en hver tid å vurdere virksomhetens aktiviteter i forhold til hvordan dette påvirker inntektene.

**Kostnader.** For å sikre et godt økonomisk resultat er det avgjørende å ha god kontroll på ressursforbruket ved instituttet. Hovedforutsetningen for dette er at aktiviteten både innenfor undervisning og forskning skjer innenfor akseptable kostnadsrammer.

**Egenkapital/overskudd.** For at instituttet skal kunne planlegge sin virksomhet på lengre sikt er det viktig å ha balanse mellom inntekter og kostnader. Samtidig er det av stor betydning å ha en positiv akkumulert egenkapital som gir handlefrihet i forhold til investeringer og utvikling.

**Økonomistyring.** Gode økonomistyringssystemer er en forutsetning for en god disponering av ressursene. Sentrale elementer her er årsbudsjettering, regnskapsoppfølging, prosjektstyring og langtidsbudsjettering.

### Handlingsmål, økonomi

- *Dersom underskudd ikke er planlagt med dekning i akkumulert egenkapital skal instituttet ha et årlig overskudd av virksomheten.*
- *Innen 2009 skal egenkapitalen ved instituttet etableres i størrelsesorden kr 3 mill. Egenkapitalen skal brukes som buffer for utviklingstiltak og investeringer og skal ikke brukes som saldering i den regulære driften. Ved bruk av egenkapitalen skal det legges et langtidsbudsjett for gjenoppbygging av nivået.*
- *Innen 2009 skal forholdet mellom lønn og drift være på ca. 70/30.*
- *Innen 2009 skal instituttet ha etablert et komplett økonomistyringssystem som dekker nødvendige styringsbehov både på årsbasis og i et tidsperspektiv på 3-5 år.*
- *Innen 2009 skal det etableres en desentralisert budsjettstruktur som delegerer budsjettansvar ned til enhetene i den grad det er nødvendig for å oppnå rasjonell drift.*