

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Styring og ledelse ved fakultet og institutt

Tilråding:

1. Styret vedtar at nåværende ordning med tilsatte dekaner gjøres gjeldende for ytterligere en periode fram til 2013.

Et utvalg bestående av rektor, en styrerepresentant, to representanter for arbeidstaker-organisasjonene og en representant for Studenttinget deltar i rekrutteringsprosessen og foretar innstilling overfor styret. Utvalget suppleres med en instituttleder fra hvert fakultet utpekt av rektor. Denne deltar i vurdering og innstilling av søkere til det aktuelle fakultetet.

2. Styret vedtar at instituttledere kan velges eller tilsettes.

Fakultetsrådet fatter vedtak om valg eller tilsetning av instituttleder etter å ha gjennomført nødvendige medvirkningsprosesser ved det enkelte institutt. Rektor gir nærmere regler for hvordan en kan finne egnede kandidater og sikre medvirkning fra ansatte og studenter.

3. Alle fakultet og institutter skal ha råd eller styrer.

Fakultetsrådet fatter vedtak om råd eller styrer ved fakultetet og de enkelte institutt basert på interne medvirkningsprosesser blant ansatte og studenter ved instituttene, jfr. også pkt 2.

Institutter kan få unntak fra ordningen med råd eller styre dersom en uravstemning viser flertall mot en slik ordning. En alternativ medvirkningsordning som har tilslutning blant ansatte, kan i så fall erstatte ordningen med råd eller styre. Fakultetsråd kan da gi dispensasjon fra regelen, og skal godkjenne den alternative ordningen.

Styret ber rektor fremme en sak vedrørende sammensetning, mandat og forretningsorden for styre/råd som sikrer en homogen måte å praktisere medbestemmelse i organisasjonen.

4. Styret tar til etterretning rektors orientering om gjennomførte og planlagte tiltak for å bedre den formelle og uformelle medvirkningen i organisasjonen. Rektor bes komme tilbake til styret med en rapport om status for dette arbeidet i løpet av våren 2009.
5. Det gjennomføres ny evaluering av styring og ledelse ved NTNU i 2012.

Innledning

Dette notatet er et svar på styrets bestilling fra 17.10.08. I første del presenteres eksempler på utviklingstrekk i sektoren som stiller økte krav til ledelse. Videre omtales evalueringen utført av Rokkansenteret og de interne prosesser i regi av institutter og fakultet og Studenttinget. Andre del oppsummerer formelle og uformelle fora og kanaler som finnes ved fakultet (nivå 2) og institutt (nivå 3) i dag. Tredje del oppsummerer situasjonen ved øvrige universiteter og de synspunkter på den formelle organiseringen på nivå 2 og 3 som er kommet til uttrykk i evalueringen og de interne prosessene i 2008. I siste del vurderes den formelle organiseringen på nivå 2 og 3 som grunnlag for en tilråding.

1. Bakgrunn

Organisering av styring og ledelse ved NTNU må knyttes til universitetets overordnede strategier og mål. Institusjonens ambisjoner kommer til uttrykk i NTNU 2020 Internasjonalt fremragende og Kreativ, konstruktiv, kritisk. Disse ambisjonene samt noen viktige utviklingstrekk internt ved NTNU og mer generelt innenfor vår sektor stiller større krav til styring og ledelse på alle nivå. Dette forsterkes av flere eksterne utfordringer som vi vil kort komme tilbake til i siste del av notatet.

1.1 Noen utviklingstrekk

Strategi og målstyring: Kunnskapsdepartementet har pålagt institusjonene i sektoren å utvikle strategier basert på målstyring. Styret har derfor vedtatt en strategiplan som bygger på dette prinsippet. Systemet er gjennomgående, og krever at fakultetene og instituttene fastsetter kvantitative mål med konkrete handlingsplaner for sin virksomhet. Rapporterings- og instruksjonslinjene er innskjerpet i en organisasjon der individene og lederne tradisjonelt har hatt betydelig frihet. Kravene og forventningene til resultater og måloppnåelse uttrykkes eksplisitt overfor lederne, og dette blir regelmessig fulgt opp.

Tverrfaglighet: NTNU er blitt en mer kompleks organisasjon. Linjeorganisasjonen med fakulteter og institutter utgjør fortsatt grunnstrukturen, men over tid er det satt i gang organisatoriske tiltak som går på tvers av denne. Eksempler er SFF-er og SFI-er, tematiske satsingsområder, tunge infrastrukturtiltak som Nanolab og forskningsfartøy, Geminisentre og Eksperter i Team. Det forventes også at det opprettes flere tverrfaglige studieprogram og at veiledning av flere PhD-kandidater skjer over institutt- og fakultetsgrensene.

Grensesnittet mot NFR og EU: Samtidig som avhengigheten av eksterne midler for å drive forskning er blitt større, er konkurransen om forskningsmidler fra NFR og EU blitt skarpere. Søknadsprosessen er blitt mer omfattende, det forventes at større faggrupper stiller seg bak søknadene og forskningsledelse er dermed blitt mer krevende og omfattende. Det innebærer at forskningen må koordineres, ofte på tvers av enhetsgrenser.

Større fakultet og institutter: I løpet av det siste tiåret har NTNU gjennom fusjoner fått færre, men større fakultet og institutter. Antallet fakultet er redusert til 7 samtidig som inntektene fra både statsbudsjett og eksterne midler har økt betydelig. Dagens dekaner leder i norsk sammenheng store virksomheter.

NTNU har i dag i overkant av 50 institutter der det store flertallet har mer enn 50 tilsatte. Dette er store enheter der instituttleder har betydelig ansvar for personale og virksomhet. Enhetene er så store at lederoppgavene vanskelig kan ivaretas på en god måte i en flat struktur.

Personalpolitikk: Styret har vedtatt en ambisiøs personalpolitikk. Ansatte skal ha regelmessige medarbeidersamtale med sin leder, de skal stimuleres til faglig og personlig utvikling, og forskere skal ha mer sammenhengende tid til forskning. Arbeidsmiljøet skal være inkluderende, være preget av samspill og med rom for individuell kreativitet og bygge på gode og demokratiske medvirkningsprosesser. NTNU tar mål av seg å rekruttere de beste. Instituttlederne representerer arbeidsgiveren ved sin enhet, og spiller derfor en avgjørende rolle for at målene skal bli nådd.

1.2 Vurderinger av styring og ledelse ved NTNU

Med bakgrunn i styrets vedtak i sak 9/08 om styring og ledelse ved NTNU er det gjennomført to utredninger:

For det første har Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier (Rokkansenteret) gjennomført en ekstern evaluering av endringene som i 2005 ble innført på sentralnivå og fakultetsnivå. Sentrale problemstillinger her var innføring av enhetlig ledelse, overgang fra valgt til ansatt ledelse og overgang fra styrer til råd på fakultet og institutt. Rokkansenteret ble også bedt om å vurdere hvorvidt effektene av disse endringene svarte til de forventningene som lå til grunn for vedtaket.

For det andre har det vært gjennomført en intern prosess hvor samtlige fakultet og institutt har blitt invitert til å gi tilbakemelding om nåværende og fremtidig ledelse av og organisering på instituttnivået. I tillegg til egne synspunkt, ble enhetene bl.a. bedt om å drøfte spørsmål knyttet til instituttleders oppgaver, ønsket kompetanse/kvalifikasjoner og rekrutteringsmåte, samt organisering av personalansvar, medvirkning og virksomhet, spesielt på store institutt.

Resultatet av begge disse prosessene har vært lagt frem for styret flere ganger i høst; først som en orientering i augustmøtet, og deretter for avklaring av spørsmålet om rekruttering av rektor og prorektorer i oktober. Det er imidlertid flere spørsmål som gjenstår. Dette gjelder spesielt rekrutteringsmåte for ledere på fakultet og institutt, organisering av råd vs. styrer på samme nivå, organisering av store institutt, og mer generelt kommunikasjon og medvirkning i hele organisasjonen. I lys av at funksjonsperioden for dekaner og instituttledere utløper høsten 2009, må dette avklares først. Det innebærer at organisering av store institutt følges opp med drøftinger og formelle avklaringer neste år.

1.2.1 Rokkansenterets rapport

Rokkansenteret oppsummerer noen av sine hovedfunn slik¹:

”Ser vi på målsettingene med å innføre enhetlig ledelse, kan vi konkludere med at det er oppnådd en styrking av organisasjonens beslutningsdyktighet og effektivitet gjennom å samle administrativ og faglig ledelse. Kontakten mellom Styret og den sentrale ledelsen, og mellom ledelsen på fakultets- og ledelsen på fakultets- og instituttnivå vurderes gjennomgående som god. (...) Ledelsen ved NTNU fremstår totalt som mer samlet enn før.”

Rokkansenteret oppsummerer imidlertid med at det er uklart hvorvidt målsetting om å styrke den faglige ledelsen er oppnådd:

”Den faglige ledelse står i fare for å bli mer administrativt orientert og mindre opptatt av konkret forskning og undervisning. At noen opplever en svekket faglig ledelse henger sammen med at styrene på institutt- og fakultetsnivå er tatt bort og erstattet med råd. Rådene synes ikke å oppfylle den rollen de er tiltenkt, og rådene har begrenset innflytelse. Samtidig er definisjonen av hva faglig ledelse er forskjellig.”

¹ Sitatene er hentet både fra Sammendrag og 6. Konklusjon.

Rokkansenterets rapport peker også på betydelige utfordringer, spesielt knyttet til målsettingen om at enhetlig ledelse skulle ivareta tilstrekkelig medbestemmelse for de ansatte:

”Et sentralt mål har vært tilstrekkelig medbestemmelse for de ansatte. Dette synes ikke å være oppnådd på det nåværende tidspunkt. Avstanden mellom ”topp” og ”bunn” i organisasjonen er stor. (...)Kontakten mellom lederne på ulike nivå er styrket, men det er gjennomgående slik at de ansatte føler at de har for lite innflytelse på viktige beslutninger. En hovedgrunn er at de i mindre grad enn tidligere deltar på viktige beslutningsarenaer.”

Det pekes også på at det oppleves betydelig avstand mellom lederne på grunnplanet og toppledelsen, og brytningen mellom topp og bunn oppleves i stor grad å komme til uttrykk i instituttlederrollen. Tilsvarende oppgis det at de ansatte føler svekket tilhørighet til NTNU, og at informasjonsflyten mellom de ulike nivåene, spesielt ned til grunnenhetene, oppleves som lite god. På denne bakgrunn peker Rokkansenteret på at NTNU bør vurdere hvorvidt avstanden mellom topp og bunn kan utgjøre en risiko for legitimitet og jobbtilfredshet, og dermed for NTNUs overordnede mål. Rokkansenteret oppsummerer sin konklusjon med at både ansatte og ledere ved NTNU er enige om at partsstyret er redusert med den nåværende styringsmodellen. Både fagstyre og samfunnsstyre har i stedet fått større betydning. Økt vekt på faglig-strategisk arbeid harmonerer med både en samfunnsstyre- og en fagstyremodell, og Rokkansenteret konkluderer sin rapport med at

”Den største utfordringen ligger trolig nettopp i vurderingen av om økt betydning av mål- og resultatstyring og strategiarbeid kan bidra til å styrke NTNU faglig og bidra til bedre kvalitet på institusjonens forskning og undervisning. Det vil være særlig viktig å ta stilling til hvordan dagens modell er tenkt å styrke den faglige kvaliteten. Å formidle og forankre dette i organisasjonen vil sannsynligvis være avgjørende for å få aksept for måten NTNU organiseres og ledes på.”

1.2.2 Den interne prosessen

Materialet fra NTNUs interne prosess kan tolkes i samme retning. NTNUs organisasjonsmodell gir i prinsippet fakultet og institutt relativt stor autonomi innenfor visse rammer som fastsettes på overordnede nivå. Nasjonale føringer og finansiering av sektoren, NTNUs interne satsninger og andre overordnede føringer oppleves imidlertid som såpass styrende at den reelle faglig-strategiske autonomien på instituttnivå beskrives som liten. Samtidig kan de samlede tilbakemeldingene fra den interne prosessen leses som et uttrykk for at man i hovedsak er tilfreds med måten fakultet og institutt ledes på i dag, idet flertallet gir uttrykk for at de ikke ønsker endringer i dagens modell. De endringsønskene som likevel skinner igjennom, er tydeligere og mer transparent ledelse, noe mer formalisering av fjerdenivået og mer profesjonell administrativ støtte ved grunnenhetene.

1.2.3 Studentenes tilbakemeldinger

Studentenes vurderinger har i liten grad blitt belyst gjennom disse prosessene, og Studenttinget NTNU har derfor gjennomført en egen undersøkelse bygget over spørsmålene som ble stilt til fakultet og institutt i den interne prosessen. Det overordnede inntrykket som fremkommer i dette materialet, er at de gjennom deltakelse i styret, ledermøter på alle nivå og utdanningsutvalg opplever at de har god medvirkning innenfor dagens modell.

Studenttinget NTNU har sendt inn en egen uttalelse om problemstillingene som belyses i dette notatet, jf brev av 04.11.08. Studenttinget ønsker generelt en sterkere standardisering av NTNUs styring, ledelse og medvirkningsformer: Det går inn for tilsatte linjeledere på alle nivå og at stillingene lyses ut eksternt. Alle fakultet og institutt skal ha råd med de oppgaver som ligger i dagens styringsreglement og med dagens sammensetning. Møteinnkallinger med sakspapirer og referater

gjøres lett tilgjengelig for ansatte og studenter. Både fakultet og institutt skal ha rådgivende og saksforberedende ledermøter, utdanningsutvalg og forskningsutvalg med studentrepresentasjon. Fakultetene skal dessuten ha ansettelsesutvalg med beslutningsmyndighet.

1.3 Medvirkning og medbestemmelse – noen begrepsavklaringer

Som sitatene fra Rokkanrapporten viser, opplever de ansatte at deres medvirkning og innflytelse er redusert. Ansatte oppgir god kontakt til nærmeste leder, men avstanden fra ”grasrota” og til sentralnivået oppleves som stor. Dette er det viktig å ta tak i, både av hensyn til jobbtilfredshet og fordi svekket tilhørighet til institusjonen – som evalueringen også påpeker – kan gå utover ”legitimiteten til og gjennomføringen av de vedtak som fattes”. Utfordringen blir å finne løsninger som på den ene siden tar vare på det som er oppnådd – god samhandling mellom ledernivåene, økt strategisk bevissthet, beslutningsdyktighet og effektivitet – og som på den andre bidrar til økt medvirkning i og større nærhet til organisasjonen.

I diskusjonen ser det ut til at begrepet ”medvirkning” dekker nokså forskjellig innhold. Det forstås både som beslutningsmyndighet og formell medbestemmelse, som påvirkning og innflytelse overfor beslutningstakere og som retten til å bli hørt i beslutningsprosessene. En svakhet ved at medvirkningsbegrepet i liten grad er avklart, er at det ikke finnes noen rimelig omforent forestilling om hva som hva som kan defineres som ”tilstrekkelig medvirkning.”

Det vil være en fordel å skille mellom ulike nivå for medvirkning og medbestemmelse og beveggrunnen bak disse. Skjematisk kan de tre kategoriene av medvirkning beskrives på følgende måte:

1. Den første kategorien handler om kollegial medvirkning/medbestemmelse i den strategiske utviklingen av enheten. Denne kategorien er den som i hovedsak bærer ideen om universitetsdemokratiet, i den forstand at det er en modell som er knyttet til styring, og medbestemmelse ivaretas gjerne gjennom representasjon i styrer og råd, valg/medvirkning i tilsetning av ledere etc.
2. Den andre kategorien berører den enkeltes rett til å bli informert om og hørt når det gjelder endringer som angår egen arbeidssituasjon. Dette er en mer medarbeiderorientert kategori som er knyttet til utøvelsen av ledelse, og ivaretas typisk gjennom f.eks. SESAM/LOSAM/studentråd, medarbeidersamtaler og personlige konsultasjoner etc.
3. Den tredje kategorien har elementer av begge de to andre, og kan beskrives som kompetansebaserte, praksisnære råd til leder, basert på medvirkning fra de berørte parter. Dette er knyttet både til strategisk styring og til ledelse, og begrunnes ut ifra at det bidrar til kvalitativt bedre beslutninger, bedre forankring og økt legitimitet. Typiske fora for denne typen medvirkning er ledergruppe, faste utvalg og komiteer, prosjektgrupper etc.

Det er imidlertid ingen av disse tre kategoriene som i seg selv garanterer at organisasjonen forøvrig har informasjon om og innsikt i de utrednings- og beslutningsprosesser som foregår på de ulike nivå.

Spørsmålet om sterkere delaktighet og medvirkning kan bare delvis løses strukturelt. De kulturelle sidene ved sakskomplekset – videreutvikling av god lederadferd og organisasjonskultur – er et langsiktig arbeid som krever kontinuerlig oppmerksomhet. Bl.a. må målet være å bidra til en kultur og adferd der instituttledere og faggruppelidere initierer og går inn i den løpende faglige diskursen og tar ansatte med på råd i daglige prioriteringer. I en slik arbeidsform er transparens og åpenhet i prosessene enda mer avgjørende for legitimiteten enn i et system hvor medvirkning i hovedsak ivaretas gjennom formelle hørings- og beslutningsorganer.

2. Dagens medvirknings- og kommunikasjonsfora og kanaler

Daværende styre stadfestet i 2004 innføring en ny organisasjonsform fra og med perioden som startet i august 2005. Resultatet er en konstruksjon med følgende karakteristika: enhetlig ledelse med sammenheng mellom ansvar og myndighet, klare og entydige instruksjons- og rapporteringslinjer mellom linjelederne og styre bare på toppnivå. I denne modellen ble medbestemmelse av den første kategorien redusert, idet direkte valg på rektor og dekaner og styrer på fakultets- og instituttnivå ble avvirket.² Til gjengjeld er medvirkning av de to andre kategoriene styrket: I tillegg til den formelt vedtatte organisasjonsstrukturen har enhetene selv tatt i bruk stor variasjon av fora og kanaler – med ulike mandat, formål og sammensetninger – som skal bidra til medvirkning og kommunikasjon. Gjennom etableringen av formelle rådgivende fora på fakultet og institutt er imidlertid skillelinjene mellom ”medbestemmelse” og ”medvirkning” noe flytende; den endelige beslutningsmyndigheten ligger hos lederen, men det vil i praksis være vanskelig for en leder å fatte beslutninger som går på tvers av rådets anbefalinger.

Organisasjonen er nå prøvd i tre år. Rokkansenteret understreker at det er betydelige metodiske utfordringer ved å evaluere en organisasjonsendring etter så kort tid. Men et robust funn er likevel at medvirkningsaspektet ikke er godt nok i ivaretatt. Rokkansenterets evaluering og reaksjoner i universitetsmiljøet viser at det er nødvendig å reflektere over erfaringene og vurdere hvordan medvirkning fra ansatte kan bedres.

Samtidig er det grunn til å behandle Rokkansenterets data med edruelighet: på spørsmål om hvordan de oppfatter sin egen innflytelse i organisasjonen etter de senere års omorganiseringer ved NTNU, er det kun 28 % av respondentene som oppgir at de opplever svekket innflytelse. I lys av de faktiske endringene, kan det hevdes at overgangen til mer indirekte former for medvirkning har vært relativt vellykket. Samtidig oppgir 45 % at de ikke har registrert noen endring, mens 18 % svarer ”vet ikke,” noe som tyder på at endringene ikke i stor grad har påvirket respondentenes hverdag.³ Det at svarprosenten var på kun 30 % kan bygge opp under denne antagelsen.

2.1 Fakultets- og instituttråd

Fakultets- og instituttstyrer ble avvirket i 2005 og erstattet av råd. Dagens fakultetsråd har 10 – 12 medlemmer. Rådet består av eksternt rådsleder, 4 vitenskapelig tilsatte, 2 studenter, 1 teknisk-administrativ tilsatt og 2 – 4 eksterne medlemmer. Det skal gi dekanus råd om:

- Strategi og overordnede faglige problemstillinger
- Budsjett og hovedfordeling
- Saker av stor eller prinsipiell betydning
- Utviklingen ved enheten i lys av vedtatte mål og strategier

Også instituttene skal normalt ha råd, men dekanus kan etter å ha rådført seg med fakultetsrådet vedta unntak fra normalordningen. Instituttrådene skal gi råd om de samme sakene som fakultetsrådet. Dekanus er gitt fullmakt til å sette sammen instituttrådene. De skal imidlertid bestå av valgte representanter for vitenskapelig tilsatte, teknisk-administrativt tilsatte og studenter etter samme forholdstall som fakultetsrådene. Rådsleder og eventuelle eksterne medlemmer oppnevnes av dekanus etter tilråding fra instituttleder.

² Jf. Rokkansenterets konklusjon: partstyre er svekket til fordel for samfunnsstyre

³ Spørreundersøkelsen gir imidlertid ikke grunnlag for sikre konklusjoner når det gjelder valør/tilfredshet. Dette gjelder både hvor mange av de 28 % som anser forverringen av egen innflytelse som et problem, eller hvor mange av de 45 % som mener situasjonen er uendret var fornøyde eller misfornøyde før endringene.

2.2 Lokale samarbeidsutvalg (LOSAM)

NTNU og arbeidstakerorganisasjonene har inngått en tilpasningsavtale hjemlet i Hovedavtale om medbestemmelse. Her understrekes at ”tidlig og åpen kommunikasjon mellom leder og ansatt er en av de viktigste redskapene for å praktisere god medbestemmelse. Reell medbestemmelse krever godt lederskap og gjensidig tillit og åpenhet mellom partene. Utvikling av slike holdninger er et viktig grunnlag for å skape god medbestemmelse i organisasjonen.”

NTNU er i avtalen inndelt i 12 enheter med hver sine lokale samarbeidsutvalg (LOSAM). De lokale samarbeidsutvalgene ivaretar informasjon, drøftinger og forhandlinger om saker etter Hovedavtalen og Tilpasningsavtalen som bare gjelder enheten. LOSAM forhandler bl.a. om velferdstiltak og fordeling av velferdsmidler og arealdisponering, drøfter lønns plassering ved utlysning av stillinger og bemanningsplan/virksomhetsplan. LOSAM skal også iht Tilpasningsavtalen ivareta medbestemmelse etter Hovedavtalen ved instituttene.

Tilpasningsavtalen er for tiden under revisjon. Partene er så langt innforstått med at medbestemmelse på enhetsnivå ikke fullt ut kan ivaretas gjennom LOSAM. De har derfor som siktemål å definere en ”kollegial modell”, som innebærer at medbestemmelse blir ivare tatt ved at ledere på arbeidsgruppe-/faggruppenivå involverer sine ansatte i beslutningsprosessene.

2.3 Ledermøter

Fakultet og de fleste institutt opererer med ledermøter. Funksjonen forstås i stor grad som diskusjonspartner og rådgiver til dekan og instituttleder. Ved fakultetene er kjernen i ledergruppen dekanat, instituttledere, studenter og fakultetsdirektør der rollen fortsatt er intakt. Ved instituttene er situasjon mer uoversiktlig i og med at 4.nivået ved de fleste institutt er lite formalisert. Synet på hvordan sammensetningen er og bør være varierer: Noen mener dette primært er en linjeledergruppe med instituttleder, nestleder, faggruppeledere/koordinatorer samt administrativ leder og eventuelt med laboratorieleder. Andre definerer ledergruppen som en tilnærmet representativ forsamling hvor alle stillingskategorier og personellgrupper er representert sammen med studentene.

En kan vanskelig se at fakultet og store institutt kan fungere uten ledermøter. Skal det derfor stilles krav om slike ledergrupper? Hvordan skal de fungere – som rådgivere for lederne eller som et ansvarlig kollektiv som etter drøftinger stiller seg bak beslutningene? Og skal det stilles krav til sammensetning, møteinnkalling og referater og til når og hvordan disse skal kommuniseres ut i organisasjonen?

2.4 Utvalg og komiteer

Noen fakultet har opprettet faste rådgivende, koordinerende og initierende utvalg for å forberede saker knyttet til områder som forskning, utdanning, budsjett eller organisasjon. Utvalgene kan ledes av medlemmer i dekanatet, fakultetsdirektør eller av instituttledere. Sammensetningen for øvrig varierer, men består gjerne av en kombinasjon av linjeledere og personer utenom den formelle linjeledelsen og studenter, nettopp for å øke medvirkningsaspektet.

I den interne prosessen nevnes også andre arenaer som laboratiemøter, faglærermøter, administrasjonsmøter, møter mellom ledelse og studenttillitsvalgte og ad hoc-møter etter behov. Flere nevner dessuten fakultetets undervisningsutvalg og forskningsutvalg, mens andre oppgir for eksempel internasjonaliseringsutvalg eller deltagelse i matriseorganiserte aktiviteter på fakultetsnivå som en arena for medvirkning og informasjonsutveksling. Det nedsettes også arbeidsgrupper som kan ha som mandat å forberede organisasjonsendringer, personalplaner eller strategiske handlingsplaner og som dermed gir ledelsen råd i saker som har betydning for den faglige/strategiske utviklingen ved enheten.

Alle fakultetsråd har som nevnt, eksterne representanter for å få fram samfunnets og næringslivets forventinger til NTNU. Enkelte fakultet har forsterket dette aspektet ved å opprette systematisk kontakt med relevante aktører innenfor næringsliv og industri. Disse næringslivsringene møter regelmessig fakultetsledelsen.

2.5. Personalmøter – faggruppemøter

Personal- og stabsmøter på instituttnivå beskrives som et naturlig og nødvendig forum for informasjon og medvirkning. Et fakultet peker på at disse bør være regelmessige, mens et annet fakultet antyder at en gang i semesteret kan være passe. Mange av instituttene oppgir også at de holder ulike varianter av personalmøter, stabsmøter og faglærermøter for de ansatte med jevne mellomrom. Hvem av instituttets ansatte som deltar i hvilke møter, eller hvor hyppig de avholdes og hva som behandles, er ikke nødvendigvis likt. Denne variasjonen avspeiler sannsynligvis betydelige forskjeller i instituttens størrelse og kompleksitet. Flere institutt nevner dessuten mer omfattende stabsseminarer som viktige og verdsatte arenaer for informasjon og medvirkning, spesielt knyttet til faglig utvikling, strategi og budsjett.

Mange peker på at et veldefinert og formalisert faggruppenivå vil bidra til økt medvirkning, medbestemmelse og informasjonsflyt. Dette forutsetter tydeliggjøring av faggruppelederrollen som en naturlig del av ledergruppen på instituttnivå. Faggruppene bør møtes regelmessig og inkludere alle stillingskategorier. Spørsmålet blir om en sterkere standardisering av utvalgsstruktur, faggrupper og bruk av ad hoc-grupper med krav til representasjon vil bidra til større delaktighet og innflytelse, eller om det først og fremst vil bety byråkratisering og standardløsninger som i varierende grad lar seg tilpasse lokale forhold.

2.6 Skriftlige og muntlige informasjonskanaler

Flere enheter synes å ha velfungerende ”intranett” der innkallinger, referater og beslutninger legges ut. Generelt etterlyses likevel slik informasjon fra mange av de ansattes side. Samtidig peker et par institutt på at en viss siling er nødvendig; slik informasjonsdeling er tidkrevende både for ledelsen og de ansatte, og en må derfor sikre seg at de viktigste budskapene kommer gjennom. Spesielt gjelder dette synliggjøring av lederbeslutninger og drøftinger fra ledermøtene, hvor det er flere av fakultetene som peker på at dette bør referatføres og gjøres tilgjengelig for de ansatte. Ved mindre institutt vil det kunne være naturlig med regelmessige interne informasjonsmøter, mens det spesielt for større institutt og fakultet vil være naturlig at løpende informasjon for ansatte og studenter legges ut på intranettet. Også andre internettbaserte verktøy for informasjonsdeling kan være hensiktsmessig.

3. Tilbakemelding om de formelle sidene ved NTNUs organisering

Med endringene i universitetsloven i 2005 ble universitetene gitt stor grad av frihet til å velge hvordan virksomheten organiseres på fakultet- og instituttnivå. Dette innebærer at styret selv kan velge om ledere skal være valgt eller tilsatt, om en skal ha styrer eller råd og om ledelsen skal være enhetlig eller delt. Det betyr at ordningen også kan justeres eller endres av styret.

3.1 Ledere på instituttnivå – oppgaver og kompetanse

Både Rokkanevalueringen og det interne materialet drøfter hvilke oppgaver lederne av grunnenhetene skal ivareta og hvilken kompetanse bør de besitte. Det ser ut til å være generell forståelse ved institutt og fakultet at instituttleders viktigste oppgave er å lede enheten strategisk, planlegge virksomheten på lang sikt og skaffe de nødvendige ressurser. Samtidig er mange opptatt av at slike prosesser må ledes slik at staben slutter opp om retning og beslutninger. Instituttlederen har imidlertid også ansvar, ifølge mange, for å fatte upopulære beslutninger eller gjennomføre kontroversielle endringer om nødvendig.

Utsagn underbygger at instituttlederen er personalleder for alle ansatte, og skal gjerne i kraft av dette bidra til et godt arbeidsmiljø og til at den enkeltes potensial utnyttes best mulig. Under personallederrollen faller også rekruttering, kompetanseutvikling, oppgavefordeling, organisasjonsutvikling og HMS-arbeidet ved enheten. Instituttlederen er også enhetens representant utad. I denne rollen forventes det at vedkommende både skal synlig representere instituttet på interne, nasjonale og internasjonale arenaer og holde ansatte informert om viktige saker. Tilbakemeldingene avspeiler at instituttlederen har enhetlig ansvar, dvs. også for instituttets totale økonomi og administrative ressurser. Det nevnes imidlertid at dette ikke må hindre at lederen kan delegere oppgaver og myndighet til andre ved instituttet.

Forventingene til instituttlederens kompetanse samsvarer godt med oppgavene. Et stort flertall trekker fram at lederen må kjenne enhetens primæroppgaver. I dette ligger erfaring med forskning og utdanning innenfor enhetens eget eller nært beslektete fagområder. Dette anses som nødvendig for å forstå instituttets virksomhet og indre liv og for å kunne analysere fagets utvikling og trekke konsekvenser for utvikling i arbeidsmarked, næringsliv og samfunn som ledd i det strategiske arbeidet. Selv om spredningen i kravet om faglig kompetanse er relativt stort, faller de fleste ned på doktorgrad, førsteamanuensis- eller professorkompetanse som minstekrav.

Ifølge tilbakemeldingene er det viktig at instituttlederen er motivert for lederjobben og engasjerer seg i alle sider ved rollen som leder. De fleste mener ledererfaring og lederkompetanse er viktig, og noen peker på at dette fortrinnsvis bør dokumenteres gjennom oppnådde resultat fra relevant virksomhet. Flere nevner at det er ønskelig med en bredere erfaring enn den som normalt oppnås internt ved NTNU for at institusjonen skal bli internasjonalt ledende. Flere enheter mener en viktig lederegenskap er evnen til å delegere.

Fakultetene trekker i sin tilbakemelding fram en rekke personlige egenskaper som instituttlederen bør ha, for å ivareta sine oppgaver. Dette dreier seg om evne til strategisk tenkning, kommunikasjonsferdigheter og demokratisk arbeidsmåte, evne til å prioritere og beslutte, samarbeidsferdigheter og evne til å forebygge og håndtere konflikter. Lederen bør også ha organisasjonsforståelse og innsikt i politiske problemstillinger med relevans for sektoren.

Det fremheves at instituttlederen – med ansvar for den samlede virksomheten – som et minimum må ha kunnskap om og forståelse for administrative prosedyrer og saksgang. På den ene siden må instituttlederen ha evne og vilje til å sette seg inn i økonomiske saksforhold for å styre ressursbruken for å nå instituttets mål. På den andre siden er det viktig å skille mellom ledelse og administrasjon og ha evne til å delegere.

Verken Rokkansenterets evaluering eller den interne prosessen har gått inn i spørsmålsstillinger knyttet til hvilke oppgaver og hvilken kompetanse man anser som viktige hos faglige ledere på de andre nivåene. Med høyde for forskjellene i størrelse og kompleksitet mellom enhetene, er det likevel grunn til å anta at de begrunnelsene som legges til grunn for drøftingen av oppgaver og kompetanse hos instituttleder, også langt på vei vil være gyldige for både dekaner og faggruppelidere.

3.2 Enhetlig eller delt ledelse

NTNU har innført enhetlig ledelse på alle nivå. Konkret innebærer dette at lederne har ansvar for både den faglige og administrative virksomheten. Tradisjonelt har en ment at valgte dekaner og instituttledere forutsatte delt ledelse, dvs. at en løsning med valgte ledere fordret en tilsatt administrativ leder med ansvar for den økonomisk-administrative virksomheten. Ved NTNU ble denne selvstendige oppgaven ivaretatt av tilsatte fakultetsdirektører og etter hvert av kontorsjefer/overingeniører ved instituttene. Det er vanskelig å se at det er grunnlag for å trekke en slik

konsekvens av nåværende lov. Formelt sett kan en derfor operere med delt eller enhetlig ledelse uavhengig av valg eller tilsetning ved institutt og fakultet.

Enhetlig kontra delt ledelse på fakultets- og instituttnivå er så langt ikke blitt problematisert i prosessen. I den interne prosessen er det ikke fremkommet noe ønske å innføre todelt ledelse igjen. Å beholde enhetlig ledelse ser derfor ut til å være ukontroversielt. Det kan likevel være av interesse å presentere noen av hovedfunnene i Rokkanevalueringen og den interne prosessen.

Resultatene i Rokkansenterets evaluering vedrørende enhetlig eller delt ledelse peker ikke entydig i den ene eller andre retningen. Ledelsen på alle nivå er enig i at enhetlig ledelse har ført til klarere ansvarsforhold. Et flertall blant lederne mener også at de faglige oppgavene blir bedre ivaretatt og at beslutningsdyktigheten har økt, mens de er mer tvilende til om kommunikasjonen mellom nivåene er bedret.

Blant ansatte ser det ut til å være en tendens at vitenskapelig tilsatte mener at faglige oppgaver er blitt lavere prioritert til fordel for administrative som følge en enhetlig ledelse. En annen tendens er at teknisk-administrativt tilsatte er mer positive enn vitenskapelig tilsatte til innføring av ordningen. Særlig gjelder dette vurderinger om enhetlig ledelse har ført til tydeligere ansvarsforhold. De teknisk-administrativt tilsatte synes også at faglige oppgaver er styrket og koblingen mellom faglig og administrativ ledelse er blitt bedre.

Materialet fra den interne prosessen viser i stor grad samme tendens som i Rokkanevalueringen, idet flere gir uttrykk for at dagens ledere i for stor grad blir belastet med administrative oppgaver. Det er imidlertid ikke registrert noe ønske om å gjeninnføre delt ledelse: Ifølge respondentene er botemiddelet å gi de enhetlige lederne tilstrekkelig tid til å utføre oppgavene sine på den ene siden og tilføre dem tilstrekkelige administrative ressurser på den andre.

3.3 Valgte eller tilsatte ledere

Pr i dag er rektor og prorektorene tilsatt på åremål for fire år. Styrebehandlingen 17.10.08 resulterte i at ordningen blir videreført i kommende fireårsperiode. Også dekanene er i dag tilsatt på åremål, mens instituttlederne er valgt for fireårsperioder. NTNU er det eneste av de norske universitetene som har valgt å avvike fra hovedmodellen med valgt rektor som styreleder. En gjennomgang av situasjonen ved de andre universitetene viser imidlertid at det i dag er en rekke variasjoner på de underliggende nivåene hvor universitetsloven har stilt institusjonene fritt⁴.

Ved UiO er dekanus leder av fakultetsstyret, og hovedmodellen er at dekanus er valgt⁵. Også på instituttnivå er normalregelen at instituttleder velges, med mindre styret etter forslag fra enheten har bestemt at det skal foretas tilsetning. Per 2007 hadde om lag halvparten av instituttene denne ordningen, og det er tendens til at instituttene på samme fakultet har lik ordning, selv om dette ikke er gjennomført. I forbindelse med utlysning av valg og tilsetninger i høst, er det noen flere institutter som har gått over til tilsatt ledelse.

UiB har valgt samme modell på fakultetsnivå som sentralt, med valgte dekaner som er ledere av sine fakultetsstyret. På instituttnivå har universitetsstyret vedtatt at alle institutt skal ha tilsatt leder, og at det skal være instituttråd. UiB har satt i gang en evaluering av modellen, som forventes å foreligge i løpet av høsten.

⁴ Vedlegg: oversikt fra UHR per 2007

⁵ Regelverket åpner for at universitetsstyret etter tilrådning fra fakultetet kan bestemme at det skal foretas tilsetning av dekan, men det er per dags dato ingen fakultet som har valgt å avvike fra hovedmodellen.

Universitetet i Tromsø hittil har dekanene vært valgt, mens instituttlederne siden 2005 har vært tilsatt på åremål. I forbindelse med fusjonsprosessen har det vært gjennomført en utredning med påfølgende høringsrunde, og styret ved UiT har i juni vedtatt at ordningene med hhv. valg og tilsetting videreføres på rektor- og instituttnivå, mens valg av dekaner avvikles til fordel for tilsetting.

Ved Universitetet i Stavanger er dekaner og instituttledere tilsatt på åremål.

Universitetet i Agder følger hovedmodellen med valgt rektor som leder for styret, men skiller seg ut fra de andre universitetene ved at nåværende rektor ble rekruttert fra universitetets randzone (heleid selskap). Normalmodellen er valgte dekaner som er ledere av fakultetsstyrene, men per i dag er det én valgt dekan og fem tilsatte. Instituttlederne er tilsatt. Instituttnivået har hverken kollegiale styrer eller råd.

UMB har valgt en organisasjonsmodell med bare to nivå, dvs. at den faglige virksomheten er organisert i åtte institutt. Instituttlederne er tilsatt på åremål.

Både i Rokkanevalueringen og NTNUs interne prosess pekes det ofte på at instituttleders oppgaver og kvalifikasjoner er det avgjørende og at kravene her vil være de samme uavhengig av rekrutteringsmåte. Faglig kompetanse må ivaretas uansett. I tilbakemeldingene legges det stor vekt på at instituttlederens legitimitet i fagmiljøet er viktig, og at dette kan oppnås både gjennom valg og tilsetting. Det er imidlertid avgjørende at en gjennomfører prosesser som har legitimitet og aksept i fagmiljøet for å finne og plukke ut dyktige ledere. Bl.a. er det viktig at ansatte trekkes inn utvelgelsesprosessen dersom det blir aktuelt å tilsette leder.

Tendensen i Rokkansenterets materiale tyder på at de *ansatte* i stor grad ønsker å videreføre dagens ordninger: av de ansatte som har valgt leder er det et flertall som foretrekker at leder ved grunnenheten velges (61 %), mens flertallet av de ansatte med tilsatt leder (63 %) mener at lederen ved grunnenheten bør tilsettes.

Tabell 4.1 (s. 57): *Er ledelsen valgt eller ansatt og hvordan bør det være? Prosent.*

	Valgt	Ansatt	Vet ikke	N	Totalt
Er ledelsen ved din grunnenhet valgt eller ansatt?	51	39	10	296	100
Mener du at lederen av grunnenheten bør være valgt eller ansatt?					
De ansatte ved NTNU 2008	40	44	17	296	101
De som har valgt ledelse	61	26	13	152	100
De som har ansatt ledelse	15	63	21	144	100
De vitenskapelig ansatte ved NTNU 2005	78	15	8	361	101
Kvalitetsreformen samlet 2005	61	25	14	2033	100

Dette er også tendensen ved universitetene i Oslo, Bergen og Tromsø, hvor tilbakemeldingene i kjølvannet av den første ledelsesperioden viser at flertallet ønsker å beholde den løsningen de har per i dag. Det er imidlertid også en viss bevegelse i materialet, idet flere av institusjonene utvider bruken av åremålstilsatte ledere på fakultets- og instituttnivå. Også i materialet fra Rokkansenterets undersøkelse ved NTNU og vår interne prosess, kan det spores en tendens i retning av større aksept for og ønske om tilsatte ledere. I Rokkansenterets rapport er tabell 4.1 brutt ned på de som har valgt og de som har ansatt ledelse, samtidig med at svarene fra de vitenskapelig ansatte på tilsvarende

spørsmål i 2005 er oppgitt. For å få sammenlignbare tall for 2008, har Rokkansenteret ettersendt data brutt ned på stillingskategori⁶.

Mener du at lederen av grunnenheten bør være valgt eller ansatt? Prosent.

	Valgt	Ansatt	Vet ikke	N	Totalt
Alle ansatte NTNU 2008	40	44	17	296	101
Teknisk-administrativt ansatte	18	71	11	83	100
Vitenskapelig ansatte	50	30	19	193	99
Vitenskapelig ansatte 2005	78	15	8	361	101

Det er fortsatt langt flere av de vitenskapelig ansatte som foretrekker valgte instituttledere (50 %) enn det er som foretrekker ansatte ledere på dette nivået (30 %), men både andelen som ønsker tilsetning og andelen som er usikker har steget betydelig siden 2005. Blant de teknisk-administrativt ansatte er det et relativt stort flertall (71 %) som mener at instituttleder bør tilsettes, og om man ser alle ansatte ved NTNU under ett, er det et svakt flertall for at det bør være tilsatte ledere ved grunnenhetene.

Den interne prosessen ved NTNU viser et lignende bilde: flere institutt oppgir at de teknisk-administrativt ansatte ønsker tilsatte instituttledere, mens et flertall av de vitenskapelig ansatte fortsatt ønsker valgte instituttledere. I dette materialet fremkommer det imidlertid tydeligere kulturforskjeller mellom ulike fakultet og institutt, idet det ved enkelte av enhetene er flertall for tilsatte ledere⁷.

Rokkansenteret gjennomførte også et gruppeintervju med *dekanene*, som jevnt over ser ut til å mene at "deres" tilsettingsprosess fungerte godt. De anser vitenskapelig bakgrunn viktig for å utøve dekanrollen og for å beholde legitimiteten hos de ansatte. Gjennom prosessen ble de funnet egnet for stillingen. Tilsatte dekaner ser seg som ansvarlig overfor rektor og styret som kan måle den enkelte i forhold til institusjonens strategiske mål. Dekanene foretrekker jevnt over tilsatte instituttledere, men ser at dagens system fungerer. De *instituttlederne* som ble intervjuet har ulikt syn på om valgt eller tilsatt instituttleder er den beste løsningen.

I materialet knyttes det både prinsipielle og mer pragmatiske begrunnelser til alternativene. På den ene siden fremheves at valg er en direkte form for medvirkning som automatisk fører til god forankring, og dermed tillit og legitimitet. Andre peker på at valg nok i første omgang sikrer legitimitet (forutsatt reelle valg med god deltagelse), men at utøvelsen av lederrollen på lengre sikt vil være av større betydning. Tilsatt ledelse ser ut til å ha ført til god kobling mellom ledernivåene, mer strategisk sammenheng i organisasjonen og større beslutningsevne.

Holdning til spørsmålet om valg eller tilsetning henger også sammen med rolleforståelse og hvor en ønsker lojaliteten skal ligge. Det anses naturlig at en valgt leder vil ha sterkere lojalitet til valgforsamlingen enn en tilsatt, som har sterkere lojalitet til tilsettingsmyndigheten. For eksempel lander noen på det standpunkt at instituttlederen prinsipielt skal fremstå som representant for sitt institutt og ikke ensidig være representant for overordnet ledelse.

Vi finner i materialet også mer pragmatiske begrunnelser for og imot de to ordningene. På den ene siden ser det ut til at utviklingen har gått i retning av at instituttledere har fått større innflytelse, dvs. at de fyller de samme funksjoner som en tiltenker tilsatte ledere. De leder etter hvert til dels store enheter og er med i dekanens ledergrupper med innflytelse på strategiske valg, handlingsplaner og

⁶ Ettersom det kun var vitenskapelig ansatte som ble spurt i 2005, finnes det dessverre ikke sammenlignbare tall på øvrige ansatte eller for NTNU som helhet

⁷ Kulturforskjellene ser ut til å være relativt robuste også nasjonalt; tilbakemeldingene fra de øvrige universitetene viser at det er et visst sammenfall mellom søsterfakultetene.

fordelingsspørsmål. Det er også en erkjennelse i organisasjonen at valg er en ordning som fungerer i praksis.

På den andre siden bekreftes inntrykket at valg av instituttleder ved noen institutt er et "Svarteperspill": den som ikke har vært instituttleder på lenge og som er dårligst til å protestere, blir valgt. Lav valgdeltakelse vil også i en del tilfeller svekke den demokratiske begrunnelsen. Spredningen i ledertyper, ledererfaring og motivasjon til å lede er stor i dag. Det pekes på at både faglig og administrativ ledelse, konflikthåndtering og personalpolitikk kan bli skadelidende. For å få gjort en god vurdering av kandidatenes faglige kompetanse, ledererfaring og lederegenskaper, mener flere at tilsetting vil gi et sikrere resultat. Mange av fakultetene mener dette også vil klargjøre instituttlederrollen. Dagens ordning fører til at mange instituttledere opplever press mellom forventninger fra overordnet nivå og fra sin egen valgforsamling.

3.4 Styrer eller råd

Som nevnt opererer i prinsippet NTNU bare med ett styre, dvs. styret på toppen, mens fakultetene har obligatoriske råd og instituttene råd som normalordning. Det er imidlertid mange unntak fra normalordningen. Også her er variasjonen stor ved de andre universitetene.

Ved UiO er instituttstyre versus instituttråd en vurdering som tas uavhengig av instituttleders rekrutteringsmåte, og som i stedet er vurdert ut ifra fakultetenes egenart. Styringsreglementet fastsetter at hovedregelen for allmennfakultetene er at det skal være et instituttstyre ledet av valgt eller tilsatt instituttleder, mens hovedregelen for profesjonsfakultetene er instituttråd. Profesjonsfakultetene kan imidlertid med styrets godkjenning opprette styrer på instituttnivå dersom de finner at hensynet til virksomheten tilsier det.

Ved UiB har vurderingen vært at styrer og råd må ses i sammenheng med leders rolle som valgt eller tilsatt. De valgte dekanene er dermed styreledere for sine fakultetsstyrer, mens de tilsatte instituttlederne forholder seg til et instituttråd.

Universitetet i Tromsø har vedtatt at fakultetsstyre opprettholdes, selv om dekanene tilsettes. En endring er imidlertid at fakultetsstyrene får eksterne styreledere. Instituttstyre er valgfritt (formelt vedtak gjøres av universitetsstyret); hittil har de fleste instituttene opprettholdt disse.

Universitetet i Agder har fakultetsstyre, mens det ikke er noen kollegiale organ på instituttnivået. Ved Universitetet i Stavanger er det opprettet fakultets- og instituttråd, mens alle instituttene ved UMB har et styre, hvor instituttleder er styreleder.

Tilbakemeldingene fra Rokkansenterets evaluering og den interne prosessen gir et varierende bilde av hvordan rådene oppleves i praksis. I den interne prosessen er enhetene bedt om å drøfte hvilke organer/arenaer for medvirkning som bør finnes på instituttene, og det er dermed mange som kommenterer blant annet instituttråd i denne sammenheng. Tilbakemeldingene er sprikende: Mens 21 institutt oppgir at instituttråd er en naturlig del av deres organisering og ønsker dette videreført, er det to fakultet og syv institutt som gir uttrykk for at instituttrådene er lite hensiktsmessige og bør avvikles. Flere peker i denne sammenheng på svakheter ved dagens ordning; instituttrådene oppleves bl.a. som lite forpliktende, og seks institutt gir derfor uttrykk for at de ønsker instituttstyret tilbake. Et mer moderat forslag fra ett fakultet er innskjerping, formalisering og styrking av dagens instituttråd. Dette er spesielt begrunnet med at et formalisert instituttråd er nødvendig for å sikre studentenes medinnflytelse på instituttet. Andre fokuserer mer på rådets funksjon som arena for samhandling med eksterne samarbeidspartnere; noen av disse synes dette legitimerer rådets videre eksistens, mens andre mener det burde vurderes å opprette andre fora for å ivareta dette.

Rokkansenteret har i sin evaluering gjennomført et fokusgruppeintervju med 5-6 representanter til sammen fra de ulike fakultetsrådene, og også tilbakemeldingene herfra viser en viss spredning. Det generelle inntrykket i Rokkansenterets rapport er at rådene ikke fungerer særlig godt og at de ikke er gode kanaler for medvirkning og innflytelse. Bl.a. oppleves fakultetsrådene som lite forpliktende, representantene selv opplever rollen som uklar og det er liten opplevelse av at rådene de gir får reelle konsekvenser – i en sånn grad at noen av rådsmedlemmene opplever deltakelsen som bortkastet tid.

Det oppgis flere årsaker til dette. For det første er rollen som rådgivende organ dårlig definert, og det er ulike forventninger til hvilken grad av medvirkning eller medbestemmelse rådet skal ha. Spissformulert er det behov for å finne balansegangen mellom et ”supperåd” med orienteringer som primærfunksjon på den ene siden og et forum med myndighet til å instruere linjeledelsen på den andre. En annen årsak, ifølge rapporten, til at rådene oppleves som lite meningsfulle, er sakene som legges frem. En type kritikk går ut på at mange saker oppleves ferdig behandlet og konkludert før de behandles i rådet, og at de har mer preg av orienteringssaker enn saker til reell behandling; en annen innvending er at rådene ikke blir forelagt alle de strategiske sakene de burde. Sistnevnte henger sammen med en tredje problemstilling, nemlig rådenes rolle vis à vis andre fora: Flere mener at de strategiske diskusjonene i stor grad gjøres i utdannings- og forskningsutvalg, i ledergruppen eller i andre organer⁸. Det er imidlertid ulike nyanser i forhold til i hvilken grad man ser på dette som et problem for rådene, eller om man mener at disse kan være komplementære og til sammen utgjøre et bredere sett av medvirkningskanaler. En fjerde kritikk mot rådene er at både diskusjoner og beslutninger er lite transparente. Dette gjelder for det første tilbakemelding og informasjon fra leder til rådsmedlemmene, noe som fører til usikkerhet rundt hva som ble den endelige beslutningen i en sak og i hvilken grad råd og innspill ble hensyntatt. Samtidig er det varierende i hvilken grad de øvrige ansatte har tilgang til informasjon om hvilke saker som drøftes i rådet og hvilke beslutninger som fattes, for eksempel gjennom offentliggjøring av innkalling og referater/beslutningsprotokoller. Dette oppfattes som et lederansvar, og rådsmedlemmene fungerer ikke som en informasjonskanal til ansatte og studenter.

I og med at grunnlaget for å trekke klare konklusjoner basert på Rokkansenterets rapport er relativt tynt, har en i styringsdialog og dekanseminar bedt om ledernes inntrykk av hvor egnede fakultetsrådene er. Tilbakemeldingen gir et mer nyansert bilde. Flere fakultet rapporterer at rådene fungerer etter hensikten og at medlemmene jevnt over er tilfreds med sin og rådenes rolle.

4. Vurdering

Ifølge univl. har styret stor grad av frihet til å organisere virksomheten ved fakultet og institutt. Dette gjelder bl.a. ordningen NTNU har innført med tilsatte dekaner og valgte instituttledere, råd på nivå 2 og 3 og enhetlig ledelse. Det betyr at ordningen også kan justeres eller endres av styret.

Som nevnt innledningsvis dreier organisering av styring og ledelse seg i stor grad om hvordan institusjonen skal nå sine mål, både de strategiske og mer operative. Universitetene har i løpet av de siste tiåret fått stor selvstendighet. Til gjengjeld forventes det at institusjonene ivaretar sitt samfunnsoppdrag og gjennomfører det på en ansvarlig måte. Dette omfatter også forventninger om å hevde seg faglig i den internasjonale konkurransen. Konkurransen gjelder rekruttering av dyktige studenter og ansatte, finansiering av store forskningsprosjekt og i den senere tid også om etablering av internasjonale studieprogram. Og hvor vi står blir publisert og gjort kjent både i nasjonale og internasjonale fora.

⁸ Denne kritikken fremkom også mot fakultetsstyrene i selvevalueringen ”Fremad – i alle retninger?” i 2001, men ser ut til å ha blitt forsterket snarere enn svekket etter overgangen til råd.

Dette stiller store krav til våre ledere. God ledelse er ikke bare å gjennomføre overordnet nivå's beslutninger. Det dreier seg også om å målbarere synspunkter fra eget personale og egne studenter og om å tilpasse overordnede føringer til lokale forhold. I tillegg til strategisk og faglig-strategisk arbeid, tilrettelegging og koordinering av både det faglige arbeidet og den administrative virksomheten, må linjelederne ivareta personalledelsen ved sin enhet. De skal skape gode og produktive arbeidsmiljø og ta vare på ansatte og studenter helse og miljø. De skal etablere kommunikasjonskanaler og medvirkningsarenaer for ansatte, studenter og deres organisasjoner. For å sikre forankring og oppslutning i et fagmiljø må lederen ha evne til å designe gode og transparente beslutningsprosesser kombinert med evne og mot til å fatte beslutninger.

Et sentralt spørsmål vil derfor være eventuelt hvilke endringer som vil bidra til økt medvirkning og kommunikasjon samtidig som de positive effektene som bl.a. resultater fra Rokkanrapporten tyder på, blir videreført og forsterket.

I søken etter gode løsninger som treffer, vil et annet sentralt spørsmål være i hvilken grad svakhetene skyldes den nye formelle organiseringen – hvilke svakheter var allerede tilstede før 2005, og hvilke andre forklaringsfaktorer har gjort seg gjeldende de siste tre årene. Tilsvarende vil det være sentralt å se på i hvilken grad forbedring kan skje gjennom tiltak innenfor rammen av dagens formelle organisasjon, eventuelt forsterket med andre tiltak, eller om også den formelle organisasjonen må endres.

Rokkanrapporten viser at det en betydelig del av medarbeiderne oppfatter at det ikke er tilfredsstillende medbestemmelse og medvirkning med dagens praksis. Dette er det viktig å gjøre noe med. Samtidig anviser ikke rapporten tydelig hvilke endringer som trengs. I instituttene's egen vurderinger finner vi mange gode analyser og vurderinger, og det foreslås ulike ordninger. Man kan også mellom linjene lese at det er ulike kulturer på dette området i organisasjonen. Det er viktig at hver enkelt enhet får anvende den form som svarer godt på kulturen i enheten.

Derfor blir det viktig at vi lager et system som fleksibelt fanger opp behovet for endring av formelle og uformelle organer og i hvordan de benyttes. Det at vi ikke godt nok har fanget opp misnøyen med dagens ordninger, gjør at vi må utvikle innsyns- og godkjenningssløyfer som kan avdekke utilfredsstillende ordninger og prosesser. Det blir viktig at pendelen ikke slår over i medbestemmelses- og medvirkningsordninger som virker unødig byråkratiserende. Nøkkelen er at medarbeiderne får et avgjørende ord i å fastlegge ordning og virkemåte innenfor et system som sikrer innsyn og fanger opp uenighet.

Opplevelsen av svekket medvirkning og innflytelse er betydelig i den vitenskapelige staben. Det samlede materialet er imidlertid ikke entydig når det gjelder hva adekvate løsninger vil være. Selv om de vitenskapelige tilsatte i større grad foretrekker valgte instituttledere, deler informantene seg i dette spørsmålet. Det er heller ikke noe krav i materialet om å gjeninnføre styrene. Materialet kaster i liten grad lys over fakultetsnivået. Ut fra generelle observasjoner er det imidlertid grunn til å tro at bildet som gjelder instituttnivået også gjelder fakultetene.

I NTNUs interne prosess våren og sommeren 2008 kommer det tydelig fram at ansatte i en kunnskapsorganisasjon som NTNU er avhengig av anerkjennelse og motivasjon og innflytelse på prosessene. Det pekes derfor på at en slik organisasjon må både ha "bottom up"- og "top down"-prosesser. Svarene aktualiserer behovet for en godt beskrevet struktur og beslutningsprosess hvor

ansatte på den ene siden kan fremme sine synspunkter gjennom sin leder og på den andre sikrer at relevant informasjon bringes tilbake til de ansatte.

Tilbakemeldinger fra den interne prosessen og i dekanseminarer der også arbeidstakerorganisasjoner og studenter har deltatt, tyder på at NTNU har til disposisjon de nødvendige organer og fora. Forbedringsarbeidet må derfor forfølge andre spor: Vi må søke etter og innføre beste praksis i bruk av organene, vi må finne ordninger som øker sannsynligheten for å rekruttere de beste lederne, vi må utvikle lederkultur og -adferd og gi lederne kompetansepåfyll og redskaper for å utføre lederoppgaven. Vi har allerede tatt i bruk nye kommunikasjonskanaler. Og vi må så raskt som mulig finne løsninger for hvordan vi skal organisere store institutter.

I en endelig avveining vil rektor særlig trekke fram et par hensyn. For det første problematiserer Rokkansenteret selv at det er gått relativt kort tid siden den organisatoriske nyordningen ble innført. Dette gir begrensede erfaringer med løsningen, samtidig som vi nå sitter med mer dokumentasjon som viser at det er påkrevet med tiltak for å bedre kommunikasjonen og øke medvirkningen i organisasjonen. Dette taler på den ene siden for kontinuitet i de formelle sidene ved organisasjonen, dvs. tilsatte dekaner og valgte instituttledere og rådsorganer. På den andre siden taler dette for å iverksette kompensatoriske tiltak. Eksempler på dette kan være utvidet medvirkning fra tilsattes side ved tilsetting av ledere, bedre designede beslutningsprosesser, mer systematisk informasjon rundt rådsmøter og ledermøter, mer bevisst bruk av personalmøter og involvering av ansatte i beslutningsprosessene.

For det andre bør en søke å finne konsistente organisatoriske løsninger så langt det er mulig. De øvrige universitetene har valgt ulike løsninger med betydelig intern differensiering, løsninger en vanskelig kan beskrive som konsistente. Det finnes foreløpig ikke systematisk innhentete erfaringer nivåene nok fungerer, men at det må brukes en god del energi på å håndtere ulike lederroller – valgt eller tilsatt –, og ulike roller for organer som råd og styrer. Det bør derfor være begrensede valgmuligheter i den strukturelle organiseringer for å få ryddige og effektive beslutningsprosesser.

Valgte eller tilsatte dekaner og instituttledere

Utviklingstrekkene som ble presentert innledningsvis i del 1 og del 4 viser at det stilles sterkere krav til dekaner og instituttledere enn tidligere. Dette kan være noe av grunnen til trenden i sektoren går i retning av tilsatte ledere på flere nivå, jf også debatten ved de øvrige universitetene. Spørreundersøkelsene i 2005 og 2008 viser en betydelig bevegelse i spørsmålet også ved NTNU. Egenvurderingen fra instituttene viser at mange ønsker valgt ledelse, men også noen som ønsker at lederen tilsettes.

Tilbakemeldingen tyder på at det er god kommunikasjon mellom ledernivåene, mer strategisk helhet og større beslutningsevne. Lederrollen har utviklet seg i retning av en klarere rolleforståelse. Rektor mener derfor det er viktig å videreføre dagens ordning med tilsatte dekaner også i neste periode. Ordningen er fersk, og det er trolig at noen av de positive effektene som Rokkanrapporten beskriver om tydeligere ledelse kan ha sammenheng med denne ordningen. Medvirkningsaspektet kan tas vare på med de andre endringene som foreslås. Behovet for en slik rekrutteringsform forsterkes av at dekanene har betydelige koordinerende oppgaver og resultatansvar for tverrfaglige virksomheter på vegne av rektor. Et eksempel er de tematiske satsingsområdene.

Tilbakemeldingene i materialet viser at det legges stor vekt på at medarbeiderne kan delta aktivt i utvelgesprosessen av leder. Denne prosessen må derfor utformes slik at vi oppnår medvirkning fra ansatte og studenter side. Innstillingsutvalg er lovbestemt ved tilsetting av dekaner. I 2005 besto denne rektor, en representant fra styret, og to representanter for personalet oppnevnt av arbeidstaker-

organisasjonene. Gruppen ble supplert med en instituttrepresentant fra det angjeldende fakultet. Denne ordningen kan videreføres. Rektor vil dessuten i tillegg foreslå at fakultetsrådene får i oppgave å oppnevne en rådgivende gruppe bestående av representanter fra det enkelte fakultet.

Det er gyldige argumenter for både å tilsette og velge instituttledere. Disse er presentert tidligere i notatet. Rektor har respekt for synspunktet at valg er en direkte form for medvirkning, og har samtidig stor forståelse for den endringstrøttheten som mange gir uttrykk for. Det vil samtidig være uheldig om enheter som ønsker å tilsette sin leder, ikke gis anledning til det. Et moment er det også at de fleste kollegauniversitetene benytter både valgte og tilsatte instituttledere. På dette punktet vil derfor rektor anbefale valgfrihet også ved NTNU.

Ved begge rekrutteringsformer vil to hensyn stå sentralt: å finne en person med den rette samlede kompetansen, og å gi ansatte og studenter godt rom for å delta i rekrutteringen. Ved valg kan dette oppnås gjennom nominasjons-/valgkomiteer, ved tilsetting gjennom representativt sammensatte innstillingsutvalg. I begge variantene kan det opprettes søkekomiteer for å finne egnede kandidater. Dekanus må uansett ha en sentral plass for å markere forholdet til linjen. Rektor vil gi nærmere regler om rekrutteringsmåten

Flere alternativer er mulige for å avgjøre spørsmålet om valg eller tilsetting av instituttleder: styret, rektor, dekan, fakultetsråd eller ansatte og studenter ved den aktuelle instituttet. Rektor vil foreslå at fakultetsrådene får i spesialoppgave å fatte vedtak etter prosesser ved instituttene som involverer både ansatte og studenter. Det bør åpnes for at fakultetene internt kan ha ulike rekrutteringsformer.

For å få bredest mulig tilfang av kompetente ledere har noen fakultet foreslått at kandidatene både kan være interne og eksterne. Dette blir i noen tilfeller å veie kompetanse opp mot økonomi. Det vil representere en belastning på et instituttbudsjett å velge eller tilsette en leder hentet utenfra enheten. Ut fra at det er lite sannsynlig at kandidater utenfra vil kunne nå opp i konkurransen, eventuelt bare vil være marginalt mer kompetent enn interne kandidater, bør det som en generell regel ikke åpnes for dette. Dersom innstillingsutvalg/nominasjonskomité mener at det trengs, kan det søkes etter kandidater eksterne fra enheten, først blant andre enheter ved NTNU, dernest blant NTNU-eksterne. Dette skal godkjennes av dekanus ved angjeldende fakultet.

Råd eller styrer

Til tross for at bildet trolig er noe mer nyansert enn Rokkanrapporten tyder på, fungerer mange av rådene ikke som forutsatt. Andre råd ser ut til være vellykkede og inngår på en positiv måte i beslutningsprosessene. Erfaringene tilsier at det er behov for mer enhetlig praksis ved NTNU, dvs at det bør være obligatorisk å ha rådsorganer eller styrer både med fakultet og institutt, og at det bør legges noen felles standarder til grunn. Standardene skal beskrive sammensetning, når og hvordan innkalling, sakspapirer og referatet skal distribueres, hvilke saker som minst skal behandles, hvordan ansatte og studenter skal kunne utøve sin medvirkning og hvordan anbefalinger og vedtak skal følges opp overfor medlemmene av råd/styrer.

Noen institutter er tydelige på at de ikke har bruk for råds- eller styringsorganer; de sier at i forhold til virksomhetens størrelse vil det fungere unødvendig byråkratiserende. For ikke å påtrykke enhetene en ordning de selv mener ikke er nødvendig, skal det åpnes for å gi unntak fra regelen om styre/råd, men etter en grundig prosess, og en avstemning som viser at det er flertall for en annen ordning. Denne ordningen skal i så fall beskrives, og den skal være gjenstand for godkjenning i fakultetsråd/styre.

Også i dette spørsmålet ønsker rektor å legge en pragmatisk holdning til grunn og vil derfor åpne for at enhetene kan velge mellom råd og styrer både ved fakultet og institutt. Dersom det innføres styrer,

bør det forutsettes at deres beslutningsmyndighet ligger innenfor rammen av de fullmakter lederen ved enheten har.

Fakultetsrådene bør på dette punktet få fullmakt til å vedta ordning etter prosesser ved instituttene som involverer både ansatte og studenter. Fakultetene kan basert på lokale forhold velge ulike løsninger ved instituttene.

Andre kollegiale medvirkningsprosesser og rapportering

Det faktum at medvirkningsprosessene ikke oppfattes som tilfredsstillende gjør at vi må etablere et system som sikrer at slike situasjoner blir avdekket og tiltak satt i verk. Derfor skal instituttene enten i styre/råd, eller i allmøte behandle hvilke medvirkningsmekanismer som skal brukes ved enheten og hvordan de skal brukes. Dette skal godkjennes i fakultetsråd/-styre. Mekanismene må ha noen fellestrekk, samtidig som de må kunne tilpasses lokale forhold og lokal kultur.

Rektor vil når styringsreglementet skal revideres i kjølvannet av denne saken, foreslå at instituttråd/-styret og fakultetsråd/-styret skal rapportere om status for arbeidet med å oppnå formell og uformell medvirkning og kommunikasjon ved enheten. Dette kan gjøres som del av styringsdialogen med fakultet og institutt som i 2008 eller gjennom årsrapporten som er en del av dagens mandat for rådene. I siste omgang er det naturlig av rektor rapporterer til styret om status for dette arbeidet.

Rektor har som ledd i årets styringsdialog tatt opp spørsmål knyttet til medvirkning og kommunikasjon med fakultets- og instituttledelsene. Det er også etablert en rektorblogg som et tiltak for å skape større nærhet mellom ansatte og rektor. Den er først og fremst en kilde til informasjon, men har også funksjoner som gjør det til en kommunikasjonskanal. Andre tiltak vil bli innført.

Rektor tar sikte på å orientere styret om tiltak og utvikling i løpet av vårsemesteret 2009.

Hvordan uformelle rådgivende organer, som ledermøter, kontaktmøter, komiteer og utvalg skal brukes, og dokumentere sitt virke, må utformes endelig av den ledelsen som tiltrer fra 1. august 2009.

Vedlegg:

Brev av 04.11.08 fra Studenttinget ved Studenttingets innspill til saken om styring og ledelse med NTNU



Til NTNUs styre v/styreleder Marit
Arnstad

Vår dato Referanse
04.11.2008 115/2008

Saksbehandler
Anne Karine Nymoen
Tlf. 73 59 32 89

STUDENTTINGETS INNSPILL TIL SAKEN OM STYRING OG LEDELSE VED NTNU

Studenttinget NTNU takker for muligheten til å komme med innspill i saken om styring og ledelse. Studenttinget NTNU behandlet saken om styring og ledelse på sitt møte 30.10.08 og vedtok følgende:

Valgte eller ansatte ledere

Studenttinget NTNU

- mener at NTNUs ledere (rektor, dekaner og instituttledere) skal ansettes
- vil at enhetlig ledelse skal videreføres og at tittelen fakultetsdirektør og kontorsjef fjernes og erstattes med tittelen administrativt ansvarlig
- mener det bør være én ordning for hele NTNU og at det dermed ikke bør åpnes for at noen institutter kan velge sine ledere
- mener at alle lederstillinger ved NTNU skal utlyses eksternt, også dersom lederne skal velges.

Institutt- og fakultetsråd

Studenttinget NTNU

- mener at fakultets- og instituttråd skal finnes ved hver enhet og at det ikke skal finnes noen unntak fra dette
- mener at fakultets- og instituttrådene skal gi ledelsen råd vedrørende strategi og faglige prioriteringer, økonomi og hovedfordeling, saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning, samt enhetens utvikling i lys av vedtatte mål og strategier
- mener at møteinnkalling, sakspapirer og referater må gjøres lett tilgjengelig både for ansatte og studenter. Møtereferat skal alltid sendes til lederen på nivået over
- mener at rådene skal møtes ved faste intervaller og minimum tre ganger i semesteret
- mener at rådene, både på institutt og fakultet, skal bestå av ansatte, studenter og eksterne representanter etter samme fordelingsnøkkel som i dag
- mener at ledernes ansvar for å bruke rådene sine aktivt må forankres i stillingsinstruksen

Andre råd, verv og utvalg

Studenttinget NTNU

- ønsker en standardisering av formelle fora på institutt- og fakultetsnivå og klare retningslinjer for foraenes ansvarsområder
- ønsker at det skal være ledermøter og utdannings- og forskningsutvalg ved hvert institutt. Studentene skal være representert i disse foraene.
- mener at det skal finnes ledermøter, utdannings- og forskningsutvalg og ansettelsesutvalg ved hvert fakultet. Bare ansettelsesutvalget skal ha besluttende myndighet. De andre skal ha saksforberedende ansvar for saker som skal behandles i fakultetsrådet
- mener det skal finnes et studieprogramråd for hvert studieprogram. Studieprogramrådet skal bestå av ansatte, studenter og eksterne representanter etter samme fordelingsnøkkel som i institutt- og fakultetsrådene. Leder for vertsinstitutt/vertsfakultet har ansvar for at rådet fungerer. Vedkommende leder skal ikke lede studieprogramrådet.
- ønsker å unngå at samme person sitter i utvalg som rapporterer til hverandre

Kommunikasjon og informasjon

Studenttinget NTNU

- mener at det må utvikles retningslinjer for saker som skal høres ut i organisasjonen
- understreker at fakultetene har ansvar for å sende saker på høring til sine lokale studentråd, selv om studentene er representert i foraene som diskutere sakene
- mener at studentene skal ha mulighet til å fremme saker i de organene der de er representert
- mener at sakspapirer og møteprotokoller må finnes tilgjengelig på nett i et allment tilgjengelig format
- mener at NTNUs bruk av det lukkede systemet e-phorte får uheldige konsekvenser for studentenes muligheter for innflytelse. Systemet må enten erstattes av et åpent system eller åpnes for studenter.

Vennlig hilsen

Anne Karine Nymo
Leder
Studenttinget NTNU