NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 3/09

23.03.2009 KS/TSI
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Faglig ledelse

Bakgrunn

Temaet styring og ledelse ved fakultet og institutt ble drøftet av styret i desember 2008 gjennom sak S-86/08. I en egen merknad i styrets vedtak heter det:

”Rektor kommer tilbake til styret med en sak om rammene for og utøvelse av faglig ledelse.”

Det ble i samme sak fattet vedtak om å be rektor fremme forslag til tiltaksplan for medvirkning for ansatte og studenter. Dette handler i stor grad også om ledelse. Av den grunn legges det fram for styret parallelt to saker om henholdsvis faglig ledelse og tiltaksplan for medvirkning.

Det er flere forhold som tilsier at vi må ha økt fokus på faglig ledelse i tiden fremover. Høsten 2009 går vi inn i en ny 4-års periode med delvis nye ledere. Det må klargjøres rammebetingelser for de ledere som skal gå inn i en ny periode, og det må gis opplærings- og utviklingstiltak for disse. Sett i et lengre perspektiv er det viktig også å ha fokus på framtidige ledere ved NTNU, for å sikre god rekruttering og utvikle lederskap ved institusjonen.

Som bakteppe ligger også Rokkan-senterets evaluering og NTNUs interne evalueringsprosess i 2008, som viser at det er et forbedringspotensiale i NTNUs organisasjon og ledelse, for eksempel når det gjelder utvikling av faglig-strategisk ledelse og felles forståelse av dette begrepet.

Jeg vil i denne saken gå nærmere inn på de to forhold som jeg anser som de vesentligste i å utvikle vår faglige ledelse:

- formelle rammebetingelser
- opplæring og utvikling

Hva er faglig ledelse, og hvorfor er det viktig?

”Faglig ledelse” omtales som om det skulle være et definert og avgrenset begrep. Det er kanskje snarere en fellesbetegnelse som rommer flere forhold:

- den strukturelle siden som formelle lederroller i den akademiske virksomheten, besatt av vitenskapelig personale (rektor, dekan, instituttleder, faggruppeleder);
- strategisk ledelse av vitenskapelig virksomhet/forskning og undervisning;
- relasjonell ledelse av vitenskapelig ansatte og faggrupper;
- genuin ledelsesutøvelse som krever innsikt og kompetanse i ledelse som fag og profesjon kombinert med innsikt i akademias egenart.

En annen måte å si det på er kanskje at faglig ledelse er bindeleddet mellom det kreativt faglige og den strukturelle universitetsorganisasjonen. Jeg bruker i dette notatet "faglig ledelse" som summen av disse forhold.

NTNU har satt seg ambisiøse faglige mål frem mot 2020. Det sier seg selv at vi ikke kommer dit uten at vi har entusiastiske og dedikerte forskere på grasrota som skaper god forskning, og uten at vi har gode faglige ledere som er villige til å stille seg i spissen for fokuserte faglige utviklingsinitiativ. Vi kommer ikke dit uten at vi har ledere som har et sterkt fokus på å utvikle klare målsettinger og handlekraft og som har evne til å skape tillit, kommunikasjon og motivasjon på tvers av områder og kunnskaper.

Dette er riktignok viktige trekk ved all ledelse, men den spesielle utfordringen ved universitetet er at legitimitetsfaktoren er alfa og omega for dem som skal ledes, og at en faglig leder gjerne kan sies å måtte "orkestrere et anarki" slik en organisasjonsforsker har uttrykt det.

Utvikling av faglig ledelse: rammebetingelser

Mange av rammebetingelsene for ledere på sentralnivået og fakultets- og instituttnivået er gitt i styringsreglementet som styret behandlet i sak S-09/09. Her gis lederstillingene det formelle innhold de skal ha, og avklarer på den måten lederrollen slik den forventes å bli ivaretatt. Det foreligger også avtaler om lønn og andre ordninger for faglige ledere i åremålsstillinger. I dette inkluderes delvis også vilkår som gjelder for ledere når de trer ut av sin stilling ved åremålsperiodens utløp, særlig i forhold til mulighetene for forskningstermin. I S-sak 18/09 har jeg tatt opp forhold knyttet til prorektorenes muligheter for å opprettholde noe faglig virksomhet i løpet av sin periode som prorektor, gjennom å tillate at 10-20% av stillingen kan brukes til dette som et normativt utgangspunkt. Jeg forutsetter at dekanene på sin side avtaler liknende mulige ordninger med sine instituttledere der dette er naturlig ut fra lokale forhold, slik det også praktiseres i forhold til forskningstermin etter åremålsperiodens utløp. Ut over dette vil rammebetingelser for faglige ledere i åremålsstilling være gjenstand for lokale forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene. Revisjoner av de avtaler som gjelder har regelmessig vært gjort hvert 4. år ved lederskiftene som gjøres da.

Utvikling og avklaring av lederrollen på nivå 4

Her står vi overfor et uregulert område der det ofte kommer synspunkter om å foreta en mer systematisk avklaring. Vi har blant annet erfart dette gjennom to lederprogrammer som er gjennomført for faggruppeledere og andre som utøver former for forskningsledelse på nivået under instituttleder. Et klart budskap fra de to programmene er at det eksisterer et stort behov for å utvikle og lage mandat for lederrollen på nivå 4. Nivået er en sammensatt gruppe bestående av faggruppeledere, seksjonsledere, forskningsgruppeledere, hver enkelt professor med sine PhD-studenter, stipendiater og post.docs.

Disse leder en aktivitet som er av helt vital betydning for at NTNU skal "levere", men det meste er altså uavklart med rollen. Den mangler mandat og tilhørende rettigheter og plikter. Jeg vil i løpet av høsten sette i gang en utredningsprosess for å avklare lederrollen på nivå 4. Av aktuelle spørsmål jeg har møtt vil jeg blant annet ta opp:
Hvilke ressurser og midler råder faggruppelederen over? Hvilken uttelling får lederne? Hvilken legitimitet og hvilke virkemidler har han/hun i forhold til sine beslutninger? Skal faggruppelederen ha medarbeider/utviklingssamtaler? Instituttlederne kan umulig ivareta en nærværende og meningsfylt rolle vis à vis alle ansatte ved store institutter. Skal faggruppelederne inngå i formelle

lederteam/ledergrupper med instituttleder? Hvordan skal kommunikasjonen oppover være? Hvordan skal deres stemme bli hørt?

Jeg forsøker ikke å nærme meg svarene nå; her er det nødvendig å trekke kommende ledelse på fakultets- og instituttnivå nært inn i prosessen. Det er også vesentlig å samarbeide tett med arbeidstakerorganisasjonene i å utvikle ledelse på nivået under instituttleder, særlig fordi det her utøves ledelse som har stor betydning for at våre ansatte skal kunne bruke sin kompetanse på en optimal måte til beste for seg selv og for universitetet.

Lederutvikling/lederopplæring

En fundamental forutsetning for å være en god faglig leder er å ha dyp innsikt og legitimitet i den virksomheten som skal ledes. Men i tillegg kommer evnen til å utvikle kvalitet og samhandling, evne til å utløse nye muligheter i fagmiljøene, evne til å utvikle og ta vare på talenter og sette sammen sterke faggrupper som igjen kan danne sterke tverrfaglige forskningslag.

Mennesker i en organisasjon skal føle seg sett og hørt og ha medinnflytelse. God faglig ledelse vil si å skape et miljø med entusiasme og en kultur for høy standard og legge til rette for å få det beste ut av medarbeiderne. Det skjer gjennom å dyrke og skape full tillit og åpenhet. Det vil si at det kreves gode kommunikative evner, emosjonell intelligens og faglige ledere som evner å legge til rette for personlig og faglig utvikling og utvikling av arbeidsmiljø og kultur.

Et av svarene på disse utfordringene er at vi driver et målrettet leder- og ledelsesutviklingsarbeid. Vi skal fortsette å tilby program i faglig ledelse for ledere på nivå 4. Jeg ser dette som et helt sentralt element i NTNUs kultur- og identitetsbygging og som en unik kommunikasjonskanal med 4.-nivået. Det er i tillegg et program som vil kunne bidra til å motivere for større lederroller.

Vi skal også tilby lederutvikling og lederopplæring for instituttlederne fra høsten 2009 og utover i 2010, både tilbud som går på lederkunnskap i forhold til forvaltningsmessige og praktiske forhold, tilbud som går mer generelt på lederbevissthet, og personlig utvikling og tiltak innen nettverksbygging.

Et strukturelt og kulturelt tema som har kommet opp gjentatte ganger både fra instituttledergruppen og fra kontorsjefgruppen er *rolleavklaring og arbeidsdeling mellom instituttleder og kontorsjef og hvordan de to rollene kan gjøre hverandre gode*. Fra et overordnet NTNU-kultursynspunkt kan det være ønskelig at man hadde en ensartet og gjennomgående kultur på dette. Dette må imidlertid balanseres mot ulikheter innad i universitetet. Fakultetene og instituttene er forskjellige, de har forskjellig administrativ oppbygging og rutiner, noen er små, andre er store. Utfordringen er å lage et opplegg som ivaretar både NTNUs, fakultetenes og instituttenes behov.

En aktuell diskusjon er også om lederutviklingstiltak skal være obligatorisk eller frivillig. I og med at flere instituttledere gjenvelges, kunne man tenke seg at det ikke vil være like aktuelt å delta på tilbudene for dem som har sin andre periode. Det har allikevel tidligere vist seg at de aller fleste har ønsket å delta, for å få en lederfaglig oppfrisking, bli en del av et større nettverk av instituttledere utenfor sitt fakultet og utveksle erfaringer på tvers av NTNU.

Jeg ønsker at en del av lederutviklingstiltakene fortsatt skal medføre obligatorisk deltakelse. Det skal være en naturlig og selvfølgelig del av det å være leder ved NTNU, og ikke være noe man kan velge bort. Dette innebærer en forpliktelse for dekanene til å være aktive både i forhold til å motivere sine instituttledere til å delta på tiltakene og til å stille krav om det.

Et siste forhold er arbeidsdeling på lederutviklingsfeltet mellom sentralt nivå og fakultetene. Opplagte sentrale tiltak har å gjøre med identitetsskaping og oppbygging av en NTNU-kultur for god faglig ledelse, med personlig lederutvikling koblet til dette, med kommunikasjon mellom rektornivå og nivå 3 og 4 med hensyn til strategisk tenkning og den sentrale ledelsens agenda, med erfaringsdeling og samhandling på tvers av NTNU, og med forhold som vedrører en NTNU-kultur for forvaltnings- og arbeidsmiljøspørsmål.

Noen tiltak bør opplagt foregå innenfor fakultetsrammen, som for eksempel utvikling av gode lederteam og samhandling. En naturlig fakultetsaktivitet er også gjennomføring av en god prosess for erfaringsoverføring fra gammel til ny ledelse. Forutsetningene med hensyn til å gjennomføre teambygging på egen hånd er imidlertid ulike ved fakultetene, og her vil sentral bistand være aktuelt.

Jeg vil arbeide videre med tilrettelegging for et godt lederutviklingsprogram i nært samarbeid med dekanene i tråd med de prinsipper og synspunkter jeg har gitt uttrykk for over. Som utgangspunkt har vi allerede drøftet et konkret opplegg, som jeg vedlegger denne saken til styret til orientering.

Vedlegg

Skisse til lederopplærings-/lederutviklingstiltak 2009 - 2010

Tidsrom	Tiltak	Deltakere	Nivå/Ansvar
2009			
Vår – høst	Erfaringsoverføring gammel/ny ledelse	Instituttledere Dekanat Rektorat	Institutt Fakultet Rektorat
Høst	Endags dialogsamling med Rektor (Intro lederutvikling/lederopplæring)	Rektorat, dekaner, prodekaner, instituttledere	Sentralt
Høst	Forvaltningsansvar/forvaltningskultur ledelse og administrasjon (Eksempel på tema: Personal, Økonomi, HMS og arbeidsmiljø, Likestilling)	Instituttledere Kontorsjefer	Sentralt Fakultet
Høst	Teambygging lokalt	Dekanat Instituttledere Rektorat	Fakultet Institutt Rektorat
Høst	Ledelse, organisasjonskultur, strategi, meg selv som leder Felles lederkultur, lederatferd, lederutfordringer, strategisk ledelse, på tvers av NTNU.	Instituttledere	Sentralt Fakultet
Oppstart høst	Frokostmøter (1/2 dag) hver 2. måned med diverse leder-/ledelsestema	Instituttledere, dekaner, prodekaner, Rektorat	Sentralt
2010			
Vår	Program for faglig ledelse Samme lest som programmene 2007/2008	Ledere nivå 4	Sentralt
Høst	Program for faglig ledelse Samme lest som programmene 2007/2008	Ledere nivå 4	Sentralt
Vår/høst	Spesifikke lederkurs i aktuelle tema Eksempelvis: Konflikthåndtering, Den vanskelige samtalen, Mediehåndtering.	Alle ledere	Sentralt