

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Fakultet for økonomi

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 17:58

Svar-ID: 45288348

Lvert: 16.04.26 15:36

Hvilken enhet svares det på vegne av? (Navn på enhet/utvalg/organisasjon) *

IØT-G

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fakultet for økonomi

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Gjøvik

a) Hvilke møter, arenaer og praksiser fungerer bra i dag og gir reell medvirkning?

I de fleste tilfeller fungerer medvirkning godt i praksis, men det oppleves at medvirkning forsterkes nedover i linjen og svekkes mot nivå 1. Samtidig synes vi at det nåværende styret ved NTNU jobber godt og systematisk, og gir ansatte reell medbestemmelse.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler.

Det oppleves som stor avstand mellom ledelse og ansatte i sentrale saker som feks kriterier for dimensjoneringsutvalg og NTNUs økonomiske fordelingsmodell. Dette er viktig for alle enheter i dagens situasjon. Den geografiske avstanden mellom campusene er opplagt, men det må jobbes med å redusere den mentale avstanden. Målet er å være ett NTNU, men det er fortsatt lengre fra Trondheim til Ålesund og Gjøvik, enn motsatt. I alle sentrale utvalg og styrer bør det lages modeller som sikrer medvirkning fra alle tre campuser.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler.

Det gis tilbakemelding på tunge systemer og lange ledetider, men det blir ikke hørt. Det må være større bevissthet på at effektivisering ett sted ikke gir merarbeid i andre ledd. Feks eksamenslister, tidligere har faglige ansatte brukt studentassistenter for å registrere godkjente obligatoriske arbeidskrav, mens nå må dette registreres direkte inn i FagpersonWeb og må derfor utføres av emneansvarlig.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler.

Ikke besvart

b) Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir med åpen og inkluderende for studenter og ansatte?

Ikke besvart

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Ikke besvart

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 17:59

Svar-ID: 45288346

Lvert: 16.04.26 15:36

Hvilken enhet svares det på vegne av? (Navn på enhet/utvalg/organisasjon) *

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

ØK fak

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

a) Hvilke møter, arenaer og praksiser fungerer bra i dag og gir reell medvirkning?

1. Det er mange gode arenaer, spesielt på nivå 3, både allmøter, instituttstyremøter, faglærermøter, fellesmøter osv. Det er også jevnlig møter mellom studenter og instituttledelse, studieprogram mv.
2. Referansegrupper fungerer ofte ikke, og må suppleres med andre kanaler for innspill.
3. Tidlig involvering er bra i større prosesser, som f.eks. i prosessen med å utvikle ny strategi.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler.

1. Det oppleves avstand innen flere områder. Noen fremhever at toppledelsen er for ambisiøs gitt de endrete rammebetingelsene, og viser for liten forståelse for utfordringer på nivå 3. Andre fremhever at det er vanskelig å få toppledelsen til å ta signalene om for mye administrasjon på nivå 3 på alvor.
2. Valgte ledere kan opponere mere. Slik det er nå kan dekanene bli for «snille» inn mot Rektor og Instituttledere kan bli for «snille» inn mot Dekan osv. Spesielt viktig er det at Dekaner ikke blir et «glavalag» mellom rektor og instituttlederne, som har ansvaret for å drive primærvirksomheten.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler.

1. Høringsprosesser har ofte (for) korte frister, og etterfølgende er det ikke tydelig om innspill har blitt tatt til etterretning. Det kunne også vært nyttig med tydeligere tilbakemelding på hva som skjer med innspill, slik at det blir mer synlig hvilken effekt medvirkningen faktisk har. Noen prosesser kan fremstå som skinnprosesser.
2. Det er uklart hvilke kriterier som brukes ved sammensetningen av sentrale utvalg og arbeidsgrupper, og valg av ledere av utvalg og arbeidsgrupper. En del utvalg og arbeidsgrupper fremstår som for homogene, flere karriereprofiler burde være representert for å fremme flere perspektiver.
3. Toppledelsen og dekangruppen fremstår som en homogen gruppe med begrenset mangfold – det er viktig at det i toppledelsen er en bredde i hvilke av universitets oppdrag man brenner for. Det bør være dosenter, meritterte undervisere, noen som selv har bidratt til innovasjon osv. Det er viktig å unngå at ekkokammer i toppledelsen / på nivå 1.
4. Noen sentrale HR-relaterte prosesser synes å skje uten medvirkning – e.g. innføring av ny praksis for ikke å dekke utgifter til bredbånd. Noen saker ville man ikke fremme, hvis man hadde sjekket saksfremlegget med ansatte. LOSAM, og nivå 3 i forkant.
5. NTNU har ansatt rektor, og enhetlig ledelse. Det betyr at den administrative linjen er underlagt den faglige ledelsen. Det er ikke alltid tydelig at faglige hensyn er ivaretatt i administrative saker som fremlegges på toppnivå.
6. Medvirkning er vanskelig å få til for midlertidig ansatte som ikke kan, eller har krav om å lære seg, norsk. Inspirasjon til måter å sikre medvirkning for denne gruppen kan gjerne spres på NTNU.
7. I noen fora er det vanskelig for administrativt ansatte å bli hørt. Det er viktig å lage prosesser som også sikrer medvirkning for denne ansattgruppen.
8. Noen ganger inviteres midlertidig vitenskapelig ansatte ikke inn i strategiprosesser mv. Da er det vanskelig for denne gruppen å bli hørt. Viktig å invitere bredt inn i prosesser.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler.

1. De ansatte har størst påvirkning på beslutningsprosesser på nivå 3. Å flytte mer av budsjettet, og flere av beslutningene, til nivå 3 vil øke de ansattes innflytelse.
2. Per i dag har nivå 3 mulighet for å medvirke i prosesser, men har ingen medbestemmelse. Det åpner for at beslutningsprosesser på nivå 1 og 2 med liten medvirkning kan overkjøre prosesser med stor medvirkning på nivå 3.
3. I høringsrunder og andre prosesser, vil det være nyttig med tydeligere tilbakemelding på hva som skjer med innspill som gis, slik at det blir mer synlig hvilken effekt medvirkningen faktisk har.
4. Som minimum bør det kreves at LOSAM medlemmer forankrer prosesser bredere blant de ansatte på nivå 3 som de representerer. Per i dag er det ingen krav om at representantene for fagforeningene, som sitter i LOSAM, lytter til deres medlemmer. Noen medlemmer har aldri opplevd at fagforeningsrepresentantene i LOSAM ber om innspill. LOSAM sakspapirer er vanskelige å finne.
5. I flere store beslutninger om NTNUs fremtid (fusjon, campus samling mv.) ble de ansattes synspunkter tilsidesatt. Dette gjør at mange ansatte er noe skeptiske til toppledelsen og NTNUs styre. Hvis toppledelsen fremmer og styret vedtar saker det er stor motstand mot, og som ikke har hatt bred og tydelig medvirkning, vil skepsisen øke.
6. Det er viktig med god systemforståelse hvis man skal oppleve medvirkning. Det er derfor viktig å arrangere allmøter med kunnskapsdeling om hvordan NTNU som system fungerer. Få frem hvilke kanaler og arenaer har vi for medvirkning/ medbestemmelse? Det blir ikke demokrati før vi forstår hvordan prosessene forløper. Hvis de ansatte bedre forstår NTNU systemet, vil de ikke bare kunne komme med bedre innspill, de vil også være tryggere på å komme med innspill. NTNU kunne lage noen mikrokurs om NTNU systemet som styrker de ansattes systemforståelse. «Opplæring» i systemforståelse, og medbestemmelse og medvirkning, kunne skje mer systematisk.
7. Hvis de som forbereder saker på nivå 1 og 2 hadde større tilknytning til og erfaring med primærvirksomheten på nivå 1, ville saksunderlaget bedre kunne reflektere og ivareta perspektivet til ansatte på nivå 1. Hospitering på nivå 1 bør vurderes for fellesadministrasjonen.
8. Makt-asymmetrien mellom nivå 1-og-2, og individuelle ansatte på nivå 3, er høy. Toppledelsen bør være bevisst om dette, og legge til rette for individuelle innspill med reelt personvern. Det må være trygt for ansatte å komme med kritisk-konstruktive innspill oppover i NTNU systemet. Flere sa fra om at de ikke ville kommen med individuelle innspill siden personvernet ikke var tydelig i denne saken om ledelse og medvirkning.
9. Man burde vurdere om styrets sammensetning er hensiktsmessig, fra et medvirkningssynspunkt.

b) Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir mer åpen og inkluderende for studenter og ansatte?

- o Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir mer åpen og inkluderende for ansatte og studenter?
1. At søkere til rektorstillingen vektlegger alle samfunnsoppdragene, samt evner å se andre sine perspektiver, bør vektlegges tydelig i utvelgelsen av rektor.
 2. Man kunne lage spørreundersøkelser eller kahoot/mentimeter til ansatte, i forkant av rektorrekrutteringsprosesser, og undersøke hva organisasjonen synes er viktig. På intervju kunne søkeren bes om å reflektere over resultatene av spørreundersøkelsene.
 3. Se etter dokumentert evne til å lytte, og endre mening som følge av å ha lyttet, er et viktig kriterium i utvelgelsen.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

- o Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningen generelt?
1. Papirer og underlag må sendes ut tidlig, og være enkle å finne. Oversikt over saksgangen i prosesser bør være tydeligere.
 2. Man kunne gjennomføre (jevnlige) spørreundersøkelser blant de ansatte, for å få mer representative innspill.
 3. Det er viktig at de ansatte møter toppledelsen. Det er positivt med møter hvor rektor, og prorektor, kan prate direkte med ansatte på instituttet. Det er viktig å skape høy takhøyde og psykologisk trygghet i slike møter, eller organisere spørsmål i forkant.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:23

Svar-ID: 45212541

Lvert: 13.04.26 14:08

Hvilken enhet svares det på vegne av? (Navn på enhet/utvalg/organisasjon) *

Institutt for samfunnsøkonomi

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

ØK

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

a) Hvilke møter, arenaer og praksiser fungerer bra i dag og gir reell medvirkning?

God medvirkning på instituttnivå.

På fakultetsnivå er det en utfordring av vi er et lite institutt fordi dette medfører at ved valg har vi sjelden for å nå opp.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler.

Fra nivå 1 til nivå 3 av administrative frister så gis det uhensiktsmessige frister i den forstand at fristen ofte kommer rett før og legges rett etter helligdager, samt at fristene generelt er for korte. Det er manglende forståelse for aktivitetene på nivå 3.

Hyppige utskiftninger av administrative systemer.

EKSEMPEL 1: 3dje planlagte arkivsystem på 2-3 år. I tillegg ble siste runde bare kommunisert på innsida uten noen medvirkning.

EKSEMPEL 2: Undervisningskvalitet - UNIPED har lite å gjøre med å heve denne - like fullt blir det bare pålagt at det skal gjennomføres.

EKSEMPEL 3: Når det skal søkes opprykk må det dokumenteres at undervisningskvaliteten ble hevet - men det er ikke spesifisert hvordan man måler kvaliteten og hvordan det skal dokumenteres.

Hele NTNU er lagt opp fra et sivilingeniørståsted, og for eksempel når ledelsen snakker om konteeksamen og ikke synes å være klar over at dette ikke er relevant samfunnsvitenskapelige fag.

I et internasjonalt perspektiv fremstår NTNU som veldig sentralstyrt.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler.

Det oppleves vanskelig å få gehør for at NTNU må prioritere spesifikke områder i fellesadministrasjonen, fordi manglende tjenester derfra påvirker arbeidsmengden på nivå 3. Et eksempel er hvordan sykemeldinger på internasjonal seksjon smitter ned. En vet for det første ikke hvor en skal melde fra, og for det andre blir det mye ekstrajobb som nivå 3 egentlig ikke er ansvarlig for.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler.

Flytte flere beslutninger ned til nivå 3.

Regler og detaljbeslutninger bestemmes på for høye nivå - de på nivå 3 har ofte bedre forutsetninger for å ta disse beslutningene. EKSEMPEL:

Undervisningsspråk - instituttet vet bedre enn nivå 1 og 2 hvilke språk på hvilke kurs som gir best undervisningskvalitet.

Det tas for detaljerte beslutninger fra toppen av om hva det skal forskes på. EKSEMPLER: Satsningsområder og graden av tverrfaglighet.

For mye av budsjettet, ca. 50%, holdes igjen på nivå 1.

Det brukes for mye tid på å utfylle skjema som det er vanskelig å se at er motivert ut fra bedre undervisnings- eller forskningskvalitet.

b) Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir med åpen og inkluderende for studenter og ansatte?

Medvirkning trekker isolert sett i retning av valgt og ikke ansatt rektor.

Med valgt rektor er en fordel isolert sett at en kan sette sammen et team i rektoratet som en går til valg på. Men en ulempe med dette er at det blir mer utfordrende for eventuell eksterne kandidater å sette sammen et team.

Valgt rektor gir mer åpenhet om de aktuelle kandidatene.

Det er også mulig å ha en rådgivende avstemning ved ansettelse av rektor (men åpenhet kan skremme gode kandidater fra å søke).

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningenerelt?

At styremøter er åpne gir informasjon - men ikke medvirkning.

Med ansatt rektor blir desentralisering viktigere å få gjennomført. Hovedgrunnen til det er at en ansatt rektor har mindre uavhengighet oppover i systemet . Dette er særlig utfordrende når styreleder ikke har universitetsbakgrunn, og når departementet ønsker å utøve politisk press. En ansatt rektor vil dermed stå i fare for å ha for mye lojalitet oppover, og for lite lojalitet nedover i organisasjonen.

Flytte mer av budsjettet ned til lavere nivå.

Flytte mer beslutninger til lavere nivå.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:43

Svar-ID: 45168313

Lvert: 10.04.26 13:05

Hvilken enhet svares det på vegne av? (Navn på enhet/utvalg/organisasjon) *

NTNU Handelshøyskolen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fakultet for økonomi

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

a) Hvilke møter, arenaer og praksiser fungerer bra i dag og gir reell medvirkning?

Opplevelsen av medvirkning er lav, allerede bestemt på nivå 1 og 2. Som feks. i fakultetsstyret. Studenter stemmer ofte med styret, og representantene som er valgt inn nå er 5.års studenter, hvordan bidrar disse til demokratiet?

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler.

Opplever ikke å bli hørt når man melder inn saker. Som feks manglende luft i bygget- opplever at man sitter og forhandler om luft!

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler.

Utfordringen er kompleksiteten, hvem gjør hva og i hvilken rekkefølge. Denne prosessen er et klassisk eksempel, tidkrevende, og høringssvarene fra enhetene er ikke alltid gjenkjennelig når de feks presenteres i NTNU styret.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler.

Har vi for mange arenaer, hva vil vi ha medvirkning i?
Blir store avstander med 3(4) nivåer.
Flere muligheter gjennom møter og utvalg som studieprogramleder, tar med tilbakemeldinger til nivå 2 og 1.

b) Hvordan kan det legges til rette for at prosessen frem til utvelgelse av rektor blir med åpen og inkluderende for studenter og ansatte?

Gikk ikke inn på denne debatten i felles diskusjon; medarbeiderne ble oppfordret til å sende inn egne svar

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Kortere prosesser/ mindre tidkrevende prosesser.
Synliggjøring av beslutningsgrunnlag og forberedelser.
Mindre bruk av tid på "til orientering"-saker i styremøter og da mer tid til reelle diskusjoner.