

# **DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU**

**Akademikerne/TEKNA  
Lokalt samarbeidsorgan for Gjøvik  
NTL-NTNU  
Stedlig samarbeidsutvalg i Gjøvik  
Studenttinget-NTNU**

# INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 17:57

Svar-ID: 45288414

Lvert: 16.04.26 15:39

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

Akademikerne/Tekna NTNU

## Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Ikke besvart

## Enhet

Ikke besvart

## Utvalg/organisasjon

Medlemsorganisasjon (fagforening/interesseorganisasjon)

## Campus

Ikke besvart

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

Dagens ordninger for medvirkning og demokrati ved NTNU fungerer ujevnt og varierer mellom institutter og enheter. Selv om strukturer for medbestemmelse formelt er på plass, opplever ansatte at praksisen i stor grad avhenger av lokal kultur, ledelse og kapasitet. Høringsprosessen med frist 16. april illustrerer dette tydelig: Det er stor variasjon av mellom enhetene hvordan dette har blitt gjennomført. Enkelte enheter har lagt godt til rette for involvering, mens andre har ikke prioritert det i særlig grad. Mange ansatte har uttrykt at de har meninger, men ikke ser noe hensikt med å sende dem inn, da det ikke tror det vil ha noe å si. Det finnes også eksempler på innspill som er sendt inn, men returnert med krav om omskriving, noe som svekker opplevelsen av reell ytringsmulighet.

Tillitsvalgtdordningen er en av de viktigste bærebjelkene for medbestemmelse, og det er avgjørende at tillitsvalgte kan kombinere rollen med ordinære stillinger ute i organisasjonen. Dette gir legitimitet og nærhet til fagmiljøene, men forutsetter at NTNU legger til rette for dette.

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

Arenaer som fungerer godt, er særlig de som bygger på lokal kultur for involvering. Enkelte enheter praktiserer åpne drøftingsmøter og involverer ansatte tidlig i prosesser, noe som gir bedre forankring og større eierskap. Medbestemmelsesorganer på fakultetsnivå fungerer godt der ledelsen aktivt etterspør innspill og legger til rette for dialog, og gir tilgang til relevant informasjon og underlagsdata i god tid. Der medvirkning fungerer, skyldes det i stor grad lokal vilje og kultur.

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

I større strategiske prosesser opplever mange ansatte at involvering skjer sent, ofte etter at retningen/beslutningen i praksis er fastlagt. Det må tydeliggjøre hvordan innspill behandles, og gi tilbakemelding på hvordan innspill er vurdert. I tillegg oppleves det økende avstand i forbindelse med standardiserings- og strømlinjeformingsprosesser i organisasjonen, der lokale behov og løsninger ikke blir hørt.

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

Det oppleves vanskelig å få innflytelse når rom for innspill gis sent i prosesser, når formatkrav eller administrative filter gjør at innspill blir avvist eller omskrevet, og når tillitsvalgte mottar informasjon uten å delta i selve medbestemmelsesorganene. Bakgrunnsinformasjon og tilgang til relevant underlagsdata i god tid er en forutsetning for medvirkning, dette er ofte mangelfullt eller kommer for sent. Ansatte som ikke er tillitsvalgte mangler ofte arenaer der de kan bidra, selv om de har relevant erfaring og innsikt. Dette skaper en opplevelse av at medvirkning er tilgjengelig for noen få, men ikke for organisasjonen som helhet.

Samlet sett preges dagens ordninger av store lokale forskjeller, manglende tidlig involvering, begrenset medbestemmelse for enkelte grupper og en økende opplevelse av at standardisering overstyrer lokale behov. Dette svekker både tilliten til prosessene og opplevelsen av reell medvirkning.

Tildeling av strategiske midler og strategisk ressursfordeling kunne med fordel gjennomgått en faglig peer-review av kollegiet før beslutning for å forankre satsningen i fagmiljøet og sikre transparans og etterprøvbarehet.

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

For å styrke ansattes innflytelse må NTNU legge til rette for tidligere involvering, tydeligere strukturer og større fleksibilitet, og det må gis tilgang til all relevant bakgrunnsinformasjon og data i god tid. Tillitsvalgte må gis tilstrekkelig tid og ressurser, inkludert frikjøp, slik at rollen kan utøves på en god måte uten at det er til hinder for den tillitsvalgtes faglige utvikling. NTNU bør også åpne for lokale løsninger og unngå unødvendig strømlinjeforming, slik at enheter kan videreføre praksiser som fungerer godt. Videre bør opplæring i medvirkning og medbestemmelse styrkes for hele organisasjonen, og ansatte bør involveres i prosesser før beslutningsgrunnlag er ferdig utformet.

Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse over viktige beslutningsprosesser ved NTNU?

For å sikre reell innflytelse må ansatte involveres tidlig, ikke bare gjennom høringer på ferdige forslag. Ansatte må gis tilgang til relevant informasjon og data i god tid før sakene skal gis tilbakemelding på. Det må også være rom og fleksibilitet nok i systemet til at det er mulig å finne gode løsninger lokalt. Ledere på alle nivåer må tilrettelegge for god medvirkning i beslutningsprosesser, med fokus på ledelse gjennom medbestemmelse og forankring heller enn ensidig beslutning. Det må etableres arenaer for dialog der innspill ikke filtreres bort eller omskrives, og der ansatte kan bidra uten å være tillitsvalgte. Det bør også åpnes for fleksible modeller som kan tilpasses ulike enheter og fagmiljøer.

Det kan være hensiktsmessig å la ulike enheter velge ulik innretning av ledelsesstruktur med muligheter for valgt eller ansatt ledere på nivå 2 og 3. For Rektor kan man nok få en god leder gjennom både valg og ansettelse, men det kan være hensiktsmessig å vurdere muligheten for en hybridmodell for rektorvalg, hvor et ansettelsesutvalg presenterer et utvalg av kandidater til rådgivende valg blant ansatte. Dette kombinerer demokratisk forankring med kvalitetskontroll.

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

Proessen kan bli mer åpen ved at ansatte involveres tidlig i utforming av kriterier og prosess, og ved at det arrangeres åpne dialogmøter med kandidater på flere nivåer i organisasjonen. En hybridmodell mellom valgt og ansatt rektor kan gi større demokratisk forankring samtidig som kvalitet og krav ivaretas. Tydelig kommunikasjon om prosessen, inkludert hvordan innspill faktisk påvirker beslutningene, er avgjørende for tillit og legitimitet.

### c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkning generelt?

Medvirkningen kan styrkes gjennom systematisk opplæring i medvirkning og medbestemmelse for alle ansatte, styrket rolle for lokale tillitsvalgte, og pilotering av ulike modeller for medvirkning slik at NTNU kan lære av lokale initiativer. Det bør også legges bedre til rette for innspill i høringsprosesser, med tydelige formater og lav terskel for deltakelse og lang nok tid til involvering av alle nivåer. Kulturbygging er avgjørende: Ledere må aktivt etterspørre og verdsette innspill, også når de er kritiske, for å skape en organisasjon der medvirkning oppleves som reell og meningsfull.

#### Oppsummering

Dagens ordninger for medvirkning ved NTNU fungerer godt der relasjoner, tid og transparens er på plass. Samtidig er det betydelige utfordringer knyttet til korte tidsfrister, tilgang til underlagsdata og informasjon, opplevelsen av skinnprosesser og manglende mangfold i hvem som inviteres inn i komiteer og utvalg. For å styrke demokratiet og medvirkningen må NTNU satse på reell transparens, bedre tidsrammer, styrking av tillitsvalgtordningen, økt mangfold og bedre opplæring i medbestemmelse. Dette vil bidra til et mer robust, inkluderende og tillitsbasert NTNU.

# INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 17:56

Svar-ID: 45288687

Lvert: 16.04.26 15:50

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

GSAM

## Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Ikke besvart

## Enhet

Ikke besvart

## Utvalg/organisasjon

Medbestemmelsesorgan (LOSAM, SESAM, GSAM, ÅSAM, LMU)

## Campus

Gjøvik

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

Ikke besvart

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

NTNU er en linjestyrt organisasjon der både medvirkning og medbestemmelse følger samme organisering. Både GSAM og enkeltansatte på campus Gjøvik har oppgaver og ansvarsområder på tvers av linjeorganisering. Dette kan skape utfordringer mtp. medvirkning og medbestemmelse.

En ansatt kan ha organisatorisk tilhørighet til både Gjøvik og Trondheim. F.eks kan ansatte ha sin administrative tilknytning til Gjøvik (formelt ansatt ved en enhet/seksjon/institutt), men ha deler eller majoriteten av sine arbeidsoppgaver på tvers av organisasjonen og campus. Den ansatte kan også ha en faglig tilknytning til Trondheim/Ålesund. Dvs. den ansatte har sin personalleder i Gjøvik, men pga arbeidsoppgavene faller inn under en enhet/seksjon/institutt i Trondheim, vil den ansatte også ha en leder og arbeidsmiljø å forholde seg i Trondheim. Dette kan stille krav til både ansatte og ledere mtp inkludering, samarbeid og en kultur hvor det tenkes «tre campus, ett NTNU». GSAM har fått flere tilbakemeldinger om at dette er krevende for god medvirkning og at avstanden kan oppleves som stor.

De fleste LOSAM har tillitsvalgte med arbeidsplass Trondheim (med noen unntak). Naturlig nok mtp antall ansatte på de tre campusene. GSAM har fått tilbakemeldinger om at dette kan være utfordrende mtp å ha kjennskap til/ivareta lokale forhold i respektive LOSAM. Dette kan også være uavhengig av campus, da tillitsvalgte i LOSAM kan være representanter for relativt mange ansatte, flere institutt og variert fagområde (f.eks. LOSAM FA).

GSAM skal behandle saker knyttet til lokale forhold og koordinering av relevante saker som går på tvers av linjestrutturen. Saker i IDF-organet som har relevans for Campus Gjøvik skal behandles i GSAM før saken ferdigbehandles i de aktuelle LOSAM, ev. SESAM. I tillegg til SESAM har GSAM seks LOSAM å forholde seg til i denne sammenheng. Saksgangen i denne sammenheng har noen utfordringer som GSAM tidligere har påpekt (høringsinnspill til ny Tilpasningsavtale):

- o Avklaringer rundt hvilke saker som skal innom GSAM og at aktuelle saker faktisk meldes inn.
- o Ivaretagelse av tidsaspektet mtp antall LOSAM og møtehyppighet/-tidspunkt for hhv. GSAM og LOSAM

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

Se 1 b). Saksgangen i IDF-organet kan være utfordrende slik at GSAMs innspill blir involvert. Forutsetter at sak havner hos GSAM tidnok.

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

Mtp utfordringene som er beskrevet i 1b) bør kommunikasjon prioriteres. For å kunne medvirke og gi innspill i beslutningsprosesser er det viktig at informasjon gis og til riktig tid. Dvs etablere/forbedre kommunikasjonskanaler som fungerer etter hensikten. F.eks. kan det stilles spørsmål om Innsida som kommunikasjonskanal fungerer tilfredsstillende. GSAMs erfaring er at innlegg på Innsida leses av 10-20% av potensielle mottakere i en del kanaler (abonnenter på respektive kanal). Saksgangen i IDF-organet krever også meget god kommunikasjon mellom GSAM og aktuelle LOSAM. Kommunikasjonskanaler bør ha god søkefunksjon og filtrering. I tillegg til en fungerende kommunikasjonskanal bør det fokuseres på en kultur der både potensielle avsendere og mottakere er aktive i å gi/oppsøke informasjonen. GSAM har stilt forslag om at GSAM/Gjøvik kan stille med en representant (uten stemmerett) i aktuelle LOSAM i prosesser som angår enheter på Gjøvik. Dette har vært praktisert i LOSAM IV og tidligere LOSAM Utdanning med gode erfaringer. Dette vil redusere ev. avstand og bidra til at informasjon kommer til aktuelle mottakere og at flere perspektiver blir ivaretatt.

## 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 medvirkning generelt?

IDF-organene skal ha tilsyn med at medvirkning innen sin respektive driftsenhet fungerer. Etter GSAMs kjennskap finnes det ikke noen etablert mal/rammeverk for hvordan dette tilsynet skal gjennomføres. Det henvises til kap 11. i Tilpasningsavtalen, men et konkret rammeverk kunne vært fordelaktig.

IDF-organene skal også ha minst ett evalueringsmøte årlig. Etter GSAMs kjennskap finnes det ikke en mal/rammeverk for evalueringen. Et konkret rammeverk/mal kunne også vært fordelaktig her.

Jevnlig opplæring av ansatte, ledere og tillitsvalgte i medvirkning, medbestemmelse og Tilpasningsavtalen (ledere og tillitsvalgte). Her kan det også gjennomføres felles opplæring slik at alle får samme informasjon og delta i samme diskusjon rundt tematikken, også på tvers av campus der dette er aktuelt.

Både når det gjelder medvirkning og medbestemmelse er det viktig at møteprotokoller/referat er tilgjengelig og tilstrekkelige for å belyse saken.

For øvrig støtter GSAM innspill som kom under allmøte (19.3) på Gjøvik ifm prosessen med ledelse og medvirkning, herunder sikre medvirkning/medbestemmelse lokalt før avgjørelser tas sentralt, dvs campusperspektivet blir ivaretatt når beslutninger tas sentralt/på fakultetsnivå

# INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:29

Svar-ID: 45277736

Lvert: 16.04.26 09:11

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

NTL NTNU

## Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Ikke besvart

## Enhet

Ikke besvart

## Utvalg/organisasjon

Medlemsorganisasjon (fagforening/interesseorganisasjon)

## Campus

Trondheim

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

Styrer (heller enn råd, eller utvidet ledergruppe) er viktige organer på institutt- og fakultetsnivå, som sikrer at beslutninger ikke tas av enkeltpersoner, men av et større kollektiv. Potensielt blir beslutningene rundt viktige veivalg bedre og normalt tydeligere forankret. Fagmiljøene blir i større grad ansvarliggjort, noe som gjør den kollegiale styringen mer reell. Kollegial styring er på sin side en sentral del av selve grunnlaget for akademisk frihet, og for ideen bak et universitet.

Handlingsrommet til instituttstyrene er likevel begrenset av nivåene over, det gjør det ekstra viktig at handlingsrommet og beslutningsrommet til et instituttstyre er klart for alle involverte, også med hensyn til instituttlederrollen.

Ledergruppe som en mer uformell kanal kan også fungere godt på mange institutter. Det sikrer dialog mellom stabsgruppene og ledergruppa. Styrer, råd og ledergrupper trenger ikke være gjensidig utelukkende organer, men heller supplerende organer som kan fungere sammen. Styrer har den store fordel at de ansatte velger de interne medlemmene.

Ved vanskelige beslutninger kan det være en fordel med styre, fordi et styre kan omgjøre ledelsesbeslutninger som ikke har støtte. Styret kan dermed fungere som kritisk korrektiv til ledelsen, mens det er større risiko for at en ledergruppes funksjon mest er å støtte lederens eller ledelsens beslutninger.

Et forslag kan være å styrke styrets rolle som beslutningsorgan i enkelte sammenhenger. Det kan være aktuelt å utrede hvilke saker som bør styrebehandles, i tillegg til de som typisk krever styrebehandling i dag.

Det er forskjell på styrene slik de fungerer på instituttnivå i forhold til på nivå 1. På institutt- og fakultetsnivå er det fullt mulig med ansattflertall som prinsipp.

De kanaler som finnes for en bred og åpen debatt om institusjonen og sektoren, som Universitetsavisa og Khrono, er også viktige organer for å oppmuntre til offentlig debatt, hvor argumenter brytes mot hverandre i tråd med grunnleggende akademiske verdier. Det er sannsynlig at disse kanalene har bidratt til å fremme kritiske røster i sektoren som ellers ville ha forblitt tause fordi de ikke hadde noen naturlig kanal å nå fram i. Et eksempel er den langvarige diskusjonen om kontorløsninger for ansatte, hvor mye tyder på at ledelsen har justert sitt syn på grunn av omfattende offentlig debatt. Det er svært viktig at sektoren fortsatt støtter uavhengige medier som er forpliktet på redaktørplakaten.

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

NTNU er en stor organisasjon, og avstanden til nivå én fra grunnplanet oppleves ofte som for stor. Kommunikasjon gjennom linja kan bli preget av en variant av "hviskeleken" når linja er lang. En risikerer at kritiske innspill kan bli mildere i leddene oppover.

I store og viktige saker virker det som om beslutninger ender opp med å gå på tvers av det de fleste ansatte mener. I f.eks. både fusjonen i 2016 og den pågående samlokaliseringsprosessen på Gløshaugen nå, virker holdningene som kommer til uttrykk blant flertallet i NTNUs ledelse og øverste organer over tid å ha vært mye mer samstemte og positive til prosessene enn flertallet av de ansatte.

Dette bør ses i lys av at ansatte er i mindretall i styret, og av at eksterne representanter ofte er samstemte mot det som er flertallsholdninger blant ansatte. Samtidig har vi ansatte ledere på alle nivåer. Ansatte har liten innflytelse på hvem som tilsettes, og lederne har dermed ikke mandatet sitt fra grunnplanet i organisasjonen.

Som nevnt over har vi også registrert sprikende syn på behovet for enekontor og hvor uheldig det er med "åpne landskap" mellom ansatte og ledelse. Dette har bedret seg noe, ikke minst på grunn av de nevnte momentene som har kommet fram i åpen debatt.

I flere ulike prosesser, herunder campus og samlokalisering, har det ikke manglet på ulike medvirkningsorganer – det blir mange møter og organer og enda flere mennesker involveres, men det er ofte svært uklart for vanlige ansatte hvor og når relevante beslutninger faktisk blir tatt. "Medvirkningen" erfares ofte mer som en utmattelsesprosess enn en påvirkningsprosess. Det må være klart at, når og hvordan medvirkningen kan påvirke beslutningene.

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

Utfordringene gjelder selvsagt utvelgelse av toppledelse, men også en del saker i styret hvor det som nevnt er et tydelig flertall blant de ansatte i en sak, men hvor eksterne representanter vipper flertallet mot ansattes vilje. Dette indikerer at man i utvelgelsen av eksterne representanter ikke har vært flinke nok til å finne kandidater som respekterer og anerkjenner universitetets egenart, og grunnleggende akademiske prinsipper. (NMBU skiftet styringsmodell fordi én ekstern styrerepresentant var kjent med slike prinsipper – han er professor i statsvitenskap). Tidvis er dermed universitetsstyret dysfunksjonelt som kollegialt styringsorgan. Sammensetningen av styret er selvsagt også et problem, hvor ansatte over tid har fått mindre plass, men det ligger til Stortinget å gjøre noe med dette. Vi viser her til momentene som nevnes over, om blant annet campussamling og fusjon.

Vi vil videre peke på at det er svært uheldig når prosesser legges opp slik at den opprinnelige problemstillingen glemmes bort eller vannes ut. Den pågående prosessen vi gir innspill til her, hvor et styrevedtak ble endret og diskusjonen ble til noe annet enn opprinnelig tenkt, er et eksempel som kan skape en opplevelse av avmakt.

I det store og hele er det problematisk når det skapes et inntrykk av at prosesser initieres for å nå fram til en forhåndsbestemt beslutning (såkalte skinnprosesser). En rekke aktører inviteres altså til å bruke tid og krefter på prosesser hvor utfallet ofte er kjent. Her bør man være ekstra varsom, særlig når alle er kjent med uenighet i organisasjonen.

Det er derfor en ekstra utfordring når medvirkningsprosesser blir store og overveldende, som beskrevet også i forrige punkt, med mange utvalg og møter, men hvor de samtidig oppleves lite konkrete og det er uklart for vanlige ansatte hvor og når ulike beslutninger tas. Da kan medvirkningen framstå som svært god på papiret (mange møter og utvalg), mens effekten for den vanlige ansatte er uklar. I en travel arbeidshverdag har de ofte ikke tid til å holde oversikt over alle prosessene. Muligheten til å bidra forringes hvis man ikke ser hvor eller når i mylderet av prosesser det er mulig å bidra med noe som faktisk kan ha effekt.

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

Et viktig prinsipp er å gjeninnføre valg av ledere. I og med at utfordringen p.t. oppleves sterkest på nivå én, er spørsmålet om valg av rektor det viktigste, men prinsippet kan gjøres gjeldende også på nivå to og tre. Så lenge instituttledere kommer fra fagmiljøene og kjenner dem godt, oppleves likevel forskjellen på valgte og ansatte ledere som mindre der.

Vi ser i mange saker at eksterne representanter i styret kan være avgjørende for hvordan ulike saker lander. Det er viktig at man velger eksterne representanter som kjenner sektoren, samfunnsoppdraget og som har respekt for universitetets autonomi og særpreg. Der har praksisen i sektoren variert mye, og dette er avgjørende momenter når NTNU anbefaler kandidater til departementet. Prosessene fram mot valg av eksterne representanter er dermed også et område hvor ansatte burde ha større innflytelse.

Vi vil i tråd med diskusjonene over også anbefale at man innføre styret på alle institutt, og at disse styrene har ansattflertall.

Vi vil også påpeke hvor avgjørende det er at NTNU sikrer finansiering av redaktørstyrte sektormedier. Disse er en viktig kanal for å kunne gå utenom linja og komplekse prosesser, og ha en direkte diskusjon i offentligheten. NTNUs ledelse kunne med fordel også selv deltatt mer aktivt i sektordebatten i disse åpne flatene hvor man møtes på like fot.

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

Det enkle svaret er å innføre valg av rektor, slik Universitets- og høyskoleloven åpner for. Dersom institusjonen mener enhetlig ledelse er et for viktig prinsipp, kan man likevel gjøre slik departementet har åpnet for, å innføre valg av rektor etter vanlig modell, hvorpå styret formelt ansetter vinneren. Det innebærer at styret må ha klart for seg at terskelen for å ansette noen andre enn vinneren, selv om det formelt har anledning til det, må være svært høy.

Når noen få enkeltpersoner tar beslutninger om ansettelse av toppledelsen blir kunnskapen mye mer begrenset enn det man vil få gjennom en prosess som kan bygge på den kollektive kunnskapen og erfaringen i hele organisasjonen.

Vi mener likevel at betydningen av prinsippet om enhetlig ledelse og problemene med todelt ledelse er overvurdert, og ignorerer det at todelt ledelse er regelen heller enn unntaket i all offentlig virksomhet i Norge (man har typisk en politisk og en administrativ linje i administrasjonen i alle norske kommuner og fylker). Derfor bør det heller ikke være noe stort problem i universitetssektoren.

Ansatt rektor er heller ikke til hinder for å diskutere valg på andre nivåer i organisasjonen, slik som på fakultet og instituttnivå og vice versa.

## c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningenerelt?

Vi anbefaler å pålegge enhetene å ha styrer eller råd/utvidet ledergruppe på alle nivå. Basert bl.a. på erfaringene fra NMBU, vil også valg av rektor kunne revitalisere medvirkningen i hele organisasjonen. Økt bevissthet om betydningen av kollegial styring, og at hver enkelt ansatt har en rett og plikt til å ta del i styringen av universitetet vil bidra til å styrke kulturen for medvirkning i og på tvers av alle nivå. Det er ekstra viktig at dette forankres blant ledere på alle nivå.

# INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:14

Svar-ID: 45077522

Lvert: 07.04.26 09:16

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

SAMU Gjøvik

## Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Campus Gjøvik

## Enhet

Ikke besvart

## Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

## Campus

Gjøvik

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

Vi uttaler oss som medlemmer i SAMU Gjøvik og legger vårt fokus på de stedelige organene GSAM, SAMU og Campusråd

Viktige arenaer for medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet:  
AMU, LAMU, SAMU

I tillegg til: stedlig HMS-forum, HMS-runden («vernerunden») på instituttnivå og Medarbeider- og utviklingssamtalen

Fra vernelinja

Tror ikke nødvendigvis at enda flere fora er det vi trenger, men at vi heller må jobbe for at de vi allerede har skal fungere enda bedre.

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

SAMU er avhengig av at saker blir meldt inn til utvalget.

For at utvalget skal kunne arbeide med saker så er tidlig involvering en forutsetning, hvilke større interne prosesser som vil ha en innvirkning og konsekvenser for lokale forhold/campus Gjøvik.

Tidlig involvering av verneombud: Få arbeidsmiljøperspektivet inn så tidlig som mulig i de store prosessene. Større sjanse for at løsningene vi lander på faktisk fungerer i praksis.

Risikovurdering som et godt verktøy å bruke.

Prisgitt at fakultetene løfter blikket og tar innover seg campusperspektiv for campus Gjøvik (og Ålesund).

Gjøvik-perspektivet:

Flere grupper ansatte i Gjøvik og Ålesund har som følge av omorganiseringer fått sin nærmeste leder og verneombud i Trondheim. Dette skaper utfordringer i HMS-arbeidet, og det må jobbes for å finne gode løsninger slik at funksjoner og tjenester ikke svekkes.

Avsluttende kommentar: Jobber vi godt i "fredstid", er vi også bedre rustet til å håndtere de mer krevende sakene når de kommer.

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

Viktig at beslutningsplaner inkluderer stedelige organ og campusperspektiv på alle tre campus.

GSAM, SAMU og Campusrådet fungerer ikke på en slik måte at det gir anledning til reell innflytelse. Sakene i disse rådene er pr idag ofte orienteringssaker fordi organene blir glemt tidlig i prosessene.

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

Tydelige beslutningsplaner som blir gjort kjent for de som skal medvirke.

Målrettet medvirkning

**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 tatt stilling til dette spørsmålet

**c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?**

Tydelig plan for prosesser og god informasjon til de gruppene som medvirke

Bruke instansene/organene/vernelinjene i saker som påvirker arbeidsmiljø.

God opplæring og onboarding av nye ansatte med spesielt fokus på nye ansatte fra andre land og arbeidskulturer og som et ledd i dette opprette likeverdig NIRS representasjon og aktiviteter på alle NTNU campus.

# INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 09:34

Svar-ID: 45293448

Lvert: 16.04.26 23:23

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

Studenttinget NTNU

## Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

## Enhet

Ikke besvart

## Utvalg/organisasjon

Studentdemokratiet (ITV/FTV/Studenttinget)

## Campus

Trondheim

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

Studenttinget NTNU mener at det finnes flere praksiser, arenaer og møter som i stor grad gir reell medvirkning for studenter, de aller fleste av disse arenaene er studentdrevne. Her kan spesielt de regelmessige møtene i Studentdemokratiet trekkes frem, eksempelvis studenttingsmøter, studentrådsmøter og allmøter for studentene ved fakultetene og instituttene. Disse gir studentmassen mulighet til å direkte bestemme hva de tillitsvalgte på de respektive nivåene skal jobbe med. Det er også god tradisjon i Studentdemokratiet for å lytte til linjeforenings- og linjelederforum, og deres bekymringer, ideer og forventninger til NTNU blir i stor grad fulgt opp av Studentdemokratiet. Mulighetene for studentmedvirkning er i stor grad ivarettatt av studentene selv, med hjelp fra de teknisk-administrative ansatte tilknyttet Studentdemokratiet. Synliggjøring av dette må likevel NTNU støtte ekstra, ettersom ressursene som er tildelt Studentdemokratiets teknisk-administrative ansatte er begrenset.

Når det gjelder hvordan studenttillitsvalgte har reell medvirkning, kan mange ulike arenaer nevnes. Studenttinget mener at det på eksisterer en god kultur for å invitere med tillitsvalgte i ulike møter ved flere fakultet og institutt, men observasjonene er at dette i stor grad er varierende mellom enhetene. Viktige møter for å fremme studentenes interesser er blant annet dialogmøter mellom tillitsvalgte og ledere, både lokalt og sentralt, instituttlederemøter, programrådsmøter, instituttstyremøter og utvidede ledergruppemøter, i tillegg til utdanningsutvalgene. Andre typer møter som oppleves som nyttige for studentmedvirkning er lokale møter som i større grad omhandler læringsmiljø og campus. Fakultet for økonomi har for eksempel gjennomført psykososiale undersøkelser, og har involvert studenttillitsvalgte i dialog om tiltak for å sikre bedre psykososiale læringsmiljø. Studenter har også god medvirkning i ansettelse av ledere på samtlige nivå, og innstillingsprosessene, samt ansettelsene av ledere oppleves som både inkluderende, ryddig og hensiktsmessig. Studenttinget NTNU mener at dagens ledelsesmodell er solid, og at den sørger for at studenter blir involvert i samtlige ledd av ansettelsen, fra produksjon av utlysningstekst, til innstilling, til ansettelse.

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

Avstanden mellom den enkelte student til sin instituttleder kan oppleves som veldig stor, og de fleste studenter er nok ukjent med hvem som er instituttleder ved sitt institutt. Instituttledere kan være viktige for å sikre at instituttets studenter opplever en faglig tilhørighet. Viktig for den faglige tilhørighet er også studieprogramledere, og en målsetting bør være at studenter er kjent med sin studieprogramleder og studieprogramråd. Det er også særdeles viktig å synliggjøre den studentdemokratiske linjen (programtillitsvalgt, instituttillitsvalgt, fakultetstillitsvalgt, Studenttinget) for å gjøre opplevelsen av avstand til ledere mindre for studentene.

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

Den største opplevde utfordringen knyttet til å bli hørt er bagatellisering av Studentdemokratiets viktige funksjon. Dette kommer fra veldig vokale stemmer som konsekvent undergraver studentrepresentanter, både i formelle arenaer, men også i media. Dette er naturligvis noe de forbeholder seg retten til i henhold til ytringsfriheten, men hersketeknikker i media (eksempelvis ytringer og kronikker) som direkte angår saker som diskuteres i NTNUs organer og styre, bør slås ned på i større grad. Effekten av at profilerte ansatte går til verbalt angrep på sentrale tillitsvalgte, eksemplvis i flere ytringer i UA om NTNU-styret, svekker ikke bare studenters tillit til systemet, men også andre ansattes tro på Studentdemokratiet. Da kan man oppleve å bli møtt med lite velvilje og til tider direkte fravær av interesse i å høre studenters meninger. I saker som angår studenters læringsmiljø, spesielt saker direkte tilknyttet campus, kan det til tider oppleves som at ansatte ikke forstår viktigheten av gode tiltak. Dette oppleves i spesielt stor grad i Gjøvik, der den opplevde muligheten for å komme med innspill i møter er lav.

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

For studentenes del er det imperativt at Studentdemokratiets arbeid og funksjon synliggjøres. Studentdemokratiets viktige arbeid ville i så fall fått et skikkelig løft. Mer om dette i 2c.

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

Studenttinget mener at NTNU allerede legger godt til rette for at studenter har mulighet til å engasjere seg i ansettelsesprosessen, eksemplvis ved rektordebatt på Studentersamfundet ved forrige ansettelsesprosess. I tillegg er innstillingsutvalgets sammensetning offentlige, noe som er viktig. Det NTNU kan gjøre er å ta et større ansvar i å sørge for at studenter er informerte om pågående ansettelsesprosesser, slik at flest mulig studenter opplever seg informerte.

### c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

NTNU må være på tilbudssiden angående profilering av Studentdemokratiet, og bør øke ressursene som går til dette. Studenttingets fulltidstillitsvalgte har allerede sprengte kalendere, og de administrative oppgavene tilknyttet en solid profilering krever ekstra støtte. De teknisk-administrative ansatte tilknyttet faggruppen Studentdemokratiet er allerede overarbeidet for å sørge for at den daglige driften i det hele tatt skal gå rundt. For å sørge for at den store gruppen tillitsvalgte kan utøve sin viktige rolle for universitetsdemokratiet, ville økt bemanning vært det mest naturlige tiltaket. Dette kunne eksemplvis vært en stilling som hadde mulighet til å jobbe med kommunikasjon, både til studenter, men også til ansatte ved andre enheter ved NTNU, slik at ansatte som er nærme studenter har muligheten til å informere om reelle medvirkningsmuligheter. NTNU må ta et større ansvar for å sikre at Studentdemokratiet kan utøve sitt viktige lovfestede mandat, og en økt satsning på dette bør gjøres, i henhold til NTNUs strategi, hvor viktigheten av et velfungerende Studentdemokrati er presisert i forutsetninger for å lykkes. Studenttinget mener at NTNU må ta dette på alvor.