

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Fellesadministrasjonen

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:08

Svar-ID: 45254798

Lvert: 15.04.26 09:56

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

Avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner (FIE)

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Ved FIE opplever vi å ha mulighet for medvirkning internt i avdelingsmøtene for FIE (personalmøter), der vi har mulighet til å snakke med leder direkte og delta i diskusjoner. I tillegg er det mulig å ha medvirkning gjennom å delta i ulike fora og gjennom innspill i høringer.

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

Som ansatte i en avdeling i fellesadministrasjonen bidrar vi i saksforberedelse til en rekke råd og utvalg. Dette gir på den ene siden et godt innblikk i hvordan beslutninger kommer i stand, på den andre siden ser vi også hvordan det kan være krevende å navigere gjennom alle fora og lag som en sak skal behandles i. Vi tror at organisasjonens størrelse i seg selv er en faktor som kan bidra til en opplevelse av avstand. Størrelse, kombinert med at det tar tid å behandle saker i alle fora de skal gjennom, kan gjøre det utfordrende for ansatte å se hvordan beslutninger tas.

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

Ikke besvart

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

NTNU har en lederlinje fra institutt via fakultet til rektorat, og det er naturlig at mange beslutninger både forberedes og tas i denne linjen. Medvirkningsarenaene på institutt og fakultet, i tillegg til LOSAM og SESAM, er en del av dette. Vi har altså arenaer for medvirkning, og vi oppfatter stort sett at disse er gode og relevante. NTNU bør imidlertid forvise seg om at de brukes godt, og at ansatte har god kunnskap om dem og hvordan de kan brukes.

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

Dette vil bli ulikt alt etter om man snakker om å velge eller ansette rektor. Ansettelsesprosesser er i utgangspunktet svært lukka prosesser. Da bør det finnes tiltak som gjør det mulig å ha en åpen og inkluderende prosess, samtidig som man ivaretar ønskene og hensynet til søkerne. Ved siste ansettelsesprosess for rektor ved NTNU ble de søkerne som var med inn i siste runde i prosessen invitert til å delta på åpent debattmøte. Dette er et eksempel på at prosessen kan åpnes dersom søkerne ønsker det.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Vi har tro på tydelig og god informasjon om de arenaer og mekanismer som finnes i dag. Apparatet for medvirkning må være godt kjent. I tillegg ser vi at man i enkelte tilfeller har arrangert åpne møter for å informere om en prosess, for eksempel debattmøtet om ledelse og medvirkning ved NTNU som ble arrangert for å starte opp prosessen. Dette oppfattet vi som et godt tiltak som bidro til åpenhet om prosessen.

Et tiltak som kan bidra til bedre innsikt i prosesser kan være å kommunisere beslutninger på en klar og tydelig måte. Som nevnt over skal en avgjørelse innom mange steg før det blir tatt en endelig beslutning, og dette tar tid. Det er fullt mulig at den enkelte ansatte «mister saken av syne», og ikke er klar over status i saken, og om en avgjørelse er tatt. En tydeligere eller enklere tilgjengelig kommunikasjon om beslutninger kan øke forståelsen rundt at prosesser pågår, og at de leder til en beslutning.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:17

Svar-ID: 45279415

Lvert: 16.04.26 10:16

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

Enhet for FS og eksamen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

AUD

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Samarbeidsutvalgene fungerer greit, men det er en utfordring at medvirkningen ofte kommer for sent. Det etterlater et inntrykk av at beslutningene ofte at tatt, før medvirkningen foregår. Det er en vanskelig balanse mellom å kunne medvirke tidlige samtidig som man å ha tilstrekkelig med informasjon til å kunne medvirke på en god måte.

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

Det er et inntrykk at det er uklart hvem som kan ta/tar beslutninger innenfor utdanningsområdet, spesielt når det samgangen mellom prorektor for utdanning og direktør for organisasjon og infrastruktur.
Det er også en opplevelse at viktige beslutninger tas i dekanatmøtene, men at informasjonen fra disse ikke når ut i organisasjonen.

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

Jo større avdelinger er, jo lenger blir veien for medvirkning. Et annet aspekt er at sektoren legger veldig mange av premissene, uten at NTNU faktisk har noen innvirkning på avgjørelsene.

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

Det kreves nok informasjon til å kunne gjøre seg opp en mening. Samtidig ligger det også et ansvar på den enkelte å involvere seg. Det er også en utfordring knyttet til en medvirkningstretthet. Det ønskes medvirkning i svært mange prosesser, og i en travel hverdag kan dette føles som en ekstrabelastning for den enkelte ansatte. Kanskje skulle man gått bredere ut med hensyn til muligheter for medvirkning, men at denne i større grad baserer seg på at det er frivillig for den enkelte å medvirke. Det blir da viktig i en tidlig fase å informere at det kommer informasjon om saken, og når det blir mulig å medvirke.

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

Tydelige informasjon, samlet på en plass i god tid.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkingengenerelt?

- Tydelige informasjon, samlet på en plass i god tid.
- At alle blir inkludert, men at det er frivillig å involvere seg.
- Evaluering av prosesser med medvirking, slik at man kan lære og bli litt bedre for hver prosess

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:01

Svar-ID: 45147168

Lvert: 09.04.26 15:24

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

Enhet for inkluderende læringsmiljø

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Ved omorganisering av enheten ble vi reelt hørt angående gruppeledere
Kort vei til enhetsleder (men funker det pga struktur eller er det personavhengig?)
Stor medvirkning på årsplaner
Gruppemøter og enhetsmøter fungerer bra, vi kan påvirke innhold og utfall
Har inntrykk av at samarbeidsutvalg fungerer etter hensikt
Opplevelse av at fagforeninger er nære og enkle å kontakte
Bra i råd og utvalg
bra på enhetsnivå og seksjonsnivå
Trepertssamarbeidet fungerer bra. Litt usikkerhet om hvordan det vil fungere framover.
Studentene har gode ordninger for medvirkning
LOSAM og møter hvor vår tillitsvalgt representerer oss.
Åpne møter og innspillmøter
Møter med enhetsleder eller noen som kan bringe ting videre opp i systemet.

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

It over enhetsnivå er langt unna, lang vei til toppen
Eksempelvis når vi ikke opp med lovfestet handlingsplan for universell utvikling. Vi har prøvd å ledelsesforankre dette
Travel personalleder medfører avstand
NTNU er stort og uoversiktlig og det tar lang tid å sette seg inn i de kanalene som finnes.
Å få nok informasjon
Få oversikt over hvilke beslutninger som tas og hvorfor?
Seksjonssjef og avdelingsdirektør er for stor. (Rektor er ikke nødvendigvis like viktig, og påvirker ikke vår arbeidshverdag i like stor grad.)

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

Gjelder det omdømme blir man hørt, ellers er det vanskelig

I bekymring for stillingsvakanser blir vi ikke hørt

Implementering av beslutninger pådrives ikke av ledelse. Ikke oppfølging etter beslutning er tatt

Det er per i dag lite definert hvordan vi kan medvirke.

Oppeles som at man ikke har så stor innflytelse i linja fra ansattperspektivet

Kollegial medvirkning på gruppenivå fungerer ikke alltid dersom det er splid i gruppene

Behov for mer involvering fra enhetsleder i gruppe

Ledere kan være vanskelige å nå

Vanskelig å bli hørt som teknisk administrativt ansatt når det gjelder våre ressurser og vår økonomi. Teknisk-administrative ansatte blir ofte nedprioritert i NTNUs økonomi som helhet og må ofte vike for fagmiljøene. Man ser kanskje ikke helt samme konsekvensene av å kutte i administrativ støtte, som kutt i faglig støtte. Kutt hos administrative ansatte tar ofte tid før man merker konsekvensene, men konsekvensene kan være store og medføre negative ringvirkninger for både administrative ansatte og for fakultet og fagmiljøer.

Ønsker at man får tilbakemelding fra leder om hvordan ting blir tatt videre, og mottatt. Opplever at en del ting "blir tatt med videre", men lite rapportering av hva som faktisk skjer videre. Nyttig informasjon også at ting ikke ble godt mottatt eller vil bli tatt med videre.

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

Vanskelig pga størrelse på organisasjon

Høringsmetning. Vi skal mene noe om noe hele tiden. Færre høringer hadde vært bra. Men i saker som påvirker fag burde det være tydeligere at vår stemme teller, ellers burde det uttales hvorfor stemmen ikke telles. Tar for mye tid

Prosesser man skal delta i må være reelle, ikke skinprosesser. For eksempel sist omorganisering fikk vi for sen info om oppgaveoverføring

Avd-møter veldig ensidige, man får ikke anledning til å uttrykke meninger pga tv-studioformat. Bekrefter avstand når det ikke er fysisk

Det skjer prosesser vi kun hører om, uten at vi er involvert

For mange ledd i prosesser, det er ingenting igjen av det vi sier når det når toppen. Bør sendes inn fra lavt nivå og ikke filtreres på veg oppover.

Bør vi involveres før det er besluttet AT en endring skal skje? Ikke bare form på endring

God kommunikasjon i alle ledd – strukturert og forståelig

Gjennomsiktighet i forkant av endringer

Må være arenaer for informasjonsflyt. Vi må få vite hva som blir besluttet og hvorfor beslutninger blir tatt.

Allmøtene til avdeling for utdanning er kanskje for store. Kan medføre at kun de med høyest stemme blir hørt. Forslag til alternativer: Flere tematiske møter, som man deltar på av egen interesse?

Flere møter på seksjonsnivå?

Flere fysiske allmøter, som skaper en mer demokratisk følelse og en mer direkte påvirkning.

Hovedforpliktelsen til lederne bør være ovenfor de som er under, enn de over. Mellomlederne kommer litt i en skvis, når økonomien kuttes.

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

Hvem skal sitte i ansettelsesråd: prosess om dette bør være åpen og synlig

Vi har faktisk ikke blitt bedt om å si mening om valgt eller ansatt rektor

Viktig at det er visse kompetansekrav

Campus Ålesund ønsker kvotering på campusby i styret+fakultetsstyrer, ikke veldig opptatt av valgt/ansatt rektor - (studentene har dette)

Flere debattmøter.

Åpne allmøter med rektorkandidatene.

Ansatte bør ha reell påvirkningsmulighet på innholdet i utlysningsteksten.

Representanter i utvelgelsesprosessen må hente inn innspill fra de ansatte.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Vi bør få vite tydelig HVORFOR vi sitter i prosesser, hva skal det brukes til

Ikke start prosesser uten å fortelle hvordan det tas videre

Generelt lav tillitt til medvirkningsprosess, det påvirker motivasjon til å medvirke

Bør vi inn med faggruppeteleder på enkelte faggrupper?

Vurdere om endringer trengs å gjennomføres (på alle nivå)

Flere formøter med de ansatte før møter i styrende organer Studentrepresentantene i universitetsstyret avholder formøter før

At det er muligheter for å gi skriftlige innspill.

Kan avdelingsdirektør/seksjonssjefen komme innom ett og ett enhetsmøte, snakke om noe relevant og ta imot innspill, tanker og ideer. Føles tryggere for ansatte å luften sine bekymringer i enhetsmøte blant sine egne enn i møte på seksjonsnivå hvor det blir høyere terskel.

Forebyggende tiltak lokalt på enhet satt i system.

Hvordan sikre tiltak og oppfølging gjennom ARK-resultatene på en god måte. Opprette arbeidsmiljøgruppe? Tiltaksplan fast agenda på faggruppemøter.

Avdelingsdirektør kan ha dialogmøter med tillitsvalgte for å sikre informasjonsflyt i og med at Losam er blitt slått sammen.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:42

Svar-ID: 45172316

Lvert: 10.04.26 15:08

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

Enhet for internasjonale relasjoner

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Aveling for utdanning - FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Diskusjonene viser at dagens ordninger for medvirkning i hovedsak fungerer best på lokalt nivå, særlig:

- Enhetsmøter, gruppemøter og seksjonssamlinger
- Medvirkning gjennom tillitsvalgte
- Nær kontakt og lav terskel for dialog med nærmeste leder
- Fysisk tilstedeværelse gir økt reell medvirkning (fysiske samlinger/møter med relevant ledernivå)
- Lokale fora (f.eks. informasjons- og fagfora)
- Konkrete og avgrensede prosesser på enhetsnivå
- Innsida kan fungere godt ift medvirkning i plenum (eksempel: navngiving av campusbygg)

Flere opplever at dette gir faktisk innflytelse på arbeidsmiljø og beslutninger.

Samtidig oppleves medvirkning på nivå over enhet/seksjon som fjernt, mindre tilgjengelig og mer utydelig.

Det er ønskelig å vite hvordan Internasjonalt forum er forankret på fakultetene.

Det er ønskelig å få klarere informasjon om hvordan beslutningene skal tas siden Fellesadministrasjon ikke har styrer/ledergrupper på samme måte som nivå 2/3.

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

Avstanden oppleves som særlig stor når saker løftes over enhets- og seksjonsnivå og behandles på fakultets-, avdelings- eller sentralnivå. Det samme gjelder større omorganiseringer og strukturendringer. Feks sammenslåing av seksjoner. Det pekes på mange beslutningsledd, lang behandlingstid samt komplekse strukturer og arbeidsgrupper.

Dette bidrar til en opplevelse av at prosessene blir fjerne, og at medvirkningen ikke er reel.

Tilbakemelding om lite eller ingen direkte kontakt med toppledelse (f.eks. prorektor). Ønske om møte med prorektor for å introdusere oss og kommunisere rundt det internasjonale området.

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

Det er ikke nødvendigvis vanskelig å bli hørt, men det er utfordrende å:

- se hvordan innspill faktisk påvirker sluttresultatet
- få tilbakemelding etter at medvirkningen er gjennomført
- forstå egen rolle og påvirkningsmulighet i prosessen

Flere beskriver medvirkning som:

- en «hake av»-øvelse
- noe som skjer sent i prosessen
- noe man ikke alltid har tilstrekkelig kompetanse eller tid til å delta i

Mange parallelle prosesser samtidig trekkes frem som en viktig demotiverende faktor.

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

- tydeligere kommunikasjon og transparens
- ikke tilstrekkelig å kun publisere informasjon i feks Teams
- proaktiv kommunikasjon fra ledere nær beslutningene
- struktur og prosess
- færre, men bedre planlagte medvirkningsprosesser
- tydelige og forutsigbare tidslinjer
- klart skille mellom informasjon, medvirkning og medbestemmelse
- tid til å sette seg inn i sakene før innspill etterspørres
- tydeliggjøre hvilke innspill som er brukt – og hvordan
- synliggjøre konsekvenser av de forskjellige beslutninger før medvirkning
- systematisk evaluering av medvirkningsprosesser i etterkant
- tilbakemelding på hvorfor innspill eventuelt ikke er tatt til følge
- innspill bør speiles i handlingsplaner der det er relevant

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

Flere konkrete forslag knyttet til rekruttering av rektor:

- åpenhet rundt kvalifikasjoner og utvelgelseskriterier
- transparens i hvordan kandidater velges ut til slutfase/valg
- offentlighet rundt søkerliste som hovedregel
- tillit til ansettelseskomité, med tydelig mandat og sammensetning
- kandidater bør presentere seg og møte interessegrupper (f.eks. FA), forstå profilen til kandidaten
- mulighet for dialog med ansatte og studenter på flere nivåer

Det gjentas at kvalifikasjonsprinsippet bør gjelde og unntak fra offentlighet må vurderes strengt.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

For å styrke medvirkningen over tid, fremheves:

- bedre informasjonsflyt mellom nivåene
- tydeligere forankring av ulike fora oppover i organisasjonen
- klare forventninger til både ledere og ansatte
- medvirkning må skje før beslutningene er tatt
- synlige resultater av medvirkning for å bygge motivasjon og engasjement
- direkte møteplasser mellom toppledelse og ansatte/studenter, også på utdannings- og internasjonale området
- deling av "best practice" på medvirkningsprosesser

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:17

Svar-ID: 45243087

Lvert: 14.04.26 16:18

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

Enhet for konferanser

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA-AUD

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

For oss så er det i seksjonsmøter, enhetsmøter og digitalt.

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

Ikke besvart

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

Ved samarbeid på tvers i organisasjonen, så er det vanskelig å sikre at vi har med alle parter til medvirkning. Hvordan nå ut til alle?

Større oppgraderinger av bygg utan at alle som blir berørt får informasjon og får mulighet til å gå i dialog.

Eksempler: Spunting LF/NKUL 2025. Tilfeldig at vi som ble berørt kom over informasjonen.

Ventilasjonsoppgradering i elektro/Kjelhuset: Kven har bestemt når og hvorfor blir ikke berørt parter informert og får medvirket.

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

Det som skal medvirkes på bør finnes tilgjengelig på et sted hvor man kan aktivt gå inn og se hva som "ligger ute" for medvirkning. Det er for mange meldinger, teams-beskjeder og innsida meldinger, så det er ikke lett å få med seg alt. En vei inn.

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?

En vei inn til det som er lagt it for medvirkning, innlogging i feide slik at det filtreres på hvem du er. Frist for medvirkning, og markering når innspill er lest av rektor/ledelse.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:25

Svar-ID: 45204662

Lvert: 13.04.26 11:15

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

Enhet for læring og teknologi

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Litt mange plattformer for medverknad, kanskje vanskeleg å vite kvar ting høyrer heime - kvar ein skal melde inn. Kva er den aller viktigaste kanalen, og kva kanal er viktigast for MEG. At LOSAM utdanning vart lagt ned, samla inn i FA LOSAM, gjorde at det vart litt uklart - kva type medverknade skjer eigentleg her, eller kva kan eg nytte LOSAM FA til. Arena som fungerer bra er ikkje veldig enkelt å svare på, men har god tillit til at tiltsvalgt-apparatet fungerer bra, det same gjeld vernelinja. Dette for både medverknad og medbestemmelse. Kunne gjerne ønska at det funka betre i vernelinja og tiltsvaltlinja, nedlegging av LOSAM utdanning gav ei svekking av høve til medverknad og medbestemmelse. Så langt blir vi stort sett spurt om innspel på prosessar der det er behov for det, treng ein stad/ein kanal der vi kan bruke stemma vår - der vi får spelt inn saker som angår seksjonen og eininga.

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

LOSAM FA kjennast for langt unna. Oppleving av medverknad er individuell, i same prosessar kan ein ha ulik oppleving av kva ein har fått kome med av innspel, også individuelt i kor stor grad ein tenkjer at sine innspel har blitt høyrte. Dette er dessutan eit spørsmål som er for svart/kvitt. Avstanden kan kjennast stor på ulike område, for dei store strategiske avgjersle som leiinga må ta kjennast det litt som skinnprosessar, avgjersle er allereie tatt. Å ha ulike nivå på ulike medverknadsprosessar er naudsynt. Også viktig å vite kva ein eigentleg kan påverke, eller kva som er ein reell prosess der medverknad er naudsynt og viktig. Medverknad lokalt vil opplevast som ein høve til å direkte påverke avgjersla. Døme: kutt i lærlingeordninga skapte mykje støy i organisasjonen, med betre medverknad kunne ein unngått dette. Var mixed signals på denne saka, rektor ønska satsing, medan HR ønska kutt. Meir medverknad ville ha vore gunstig.

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

Litt det same som vi har vore innom lengre opp, dei større strategiske avgjerslene har vi lite høve til å bli høyrte. Medverknadsprosessane i omorganisering manglar ofte innspel frå dei som jobbar i organisasjonen. I omorgansiering av FA (utdanning) så var det mange møter med involvering og medverknad, utan at ein såg igjen desse innspela i modellane som vart foreslått. Også mangel på kommunikasjon undervegs, korleis innspel vert bearbeida og nytta. Dette var det manko på under førre omorganisering.

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

Døme: Medverknadsprosessane i omorganisering bør gi høve til innsikt for medarbeidarar også mellom medverknadspunkta og endelege forslag for organisering. Det må vere samsvar mellom det som har blitt spelt inn og resultatet, opplev ein at dette gapet er stort vil ein ikkje kjenne at medverknad nytta eller hadde ei hensikt. Då går vi fort lei, og vel bort medverknad. Viktig at ein er tydeleg frå starten; kva type medverknad er dette, er det medverknad på ei avgjersle, kan eg faktisk påverke utfallet? Skape tryggleik i kva det betyr og kva vil mi stemme kunne ha å seie? Må vere tydeleg på kva det faktiske handlingsrommet er, det er ikkje vits å dille med medverknadsprosessar som ikkje gir noko reelt resultat. Vere ærlige om kva vi kan påverke. Av og til blir prosessane for omfattande og langdryge. Viss vi stadig får høve til å meine, utan at det vert tatt med inn i avgjersler, så blir vi medverknadstrøtt og skeptisk til prosessane.

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

Denne prosessen er i seg sjølv eit godt døme på at det blir ein fiktig prosess, dette med valt eller tilsett rektor. Enkelte er tilhengar av at universiteta har valt rektor, inkludert på NTNU. Når vi har ein tilsett rektor så er maktbalansen i favør eksterne i NTNU styre. Det er til sjuande og sist styre som vel om vi skal gå vidare med tilsett eller valt rektor, skal det vere valt så må ein ha høve til stemme. Er det eigentleg ein reell sjanse for at styre endrar styreformene på NTNU no? Kva skal vi gi innspel på no, i og med at det er styre som tek avgjersla. Verkar også vanskeleg å endre dette no, og då spør vi oss kvifor denne prosessen eigentleg køyrast. Viss vi faktisk kan meine noko om valt eller tilsett rektor, så må denne medverknadsprosessen vere open, med mykje informasjon og mange innsjekkspunkt undervegs. Når valt eller tilsett rektor først vert tatt opp, så må det vere gjennom ein grunding, open prosess med tydelege rammar. Slik den står no kjennast den lite open og transparent.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Praktiser det ein preiker; skal det vere medverknad så skal den vere REELL. Bør starte medverknadsprosessane FØR ein tek avgjerslene. Ofte opplevast prosessen som alt for stor, kva ønskjer dokker eigentleg medverknad på i den prosessen? Bryt det ned for oss som skal medverke.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:58

Svar-ID: 44366553

Lvert: 18.03.26 09:34

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

Enhet for læringsareal og timeplan

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

AUD

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

Enheten føler at medvirkningsprosesser er skinnprosesser. Man engasjerer seg lite pga dette. Man kommer med innspill og så blir de ikke tatt hensyn til. Veldig få ansatte spiller inn ting til LOSAM. Så den blir ikke brukt. Man er enten fornøyd eller ikke klar over hvordan LOSAM fungerer. UU fungerer. Noen eksempler fra vår enhet på at vi har fått gjennom saker der. Men ting tar tid i UU.

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

Ikke besvart

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

Proessen rundt omorganisering og medvirkning rundt den er et eksempel på at medvirkningen ikke fungerte. Flere på enheten mener dette. Ellers er vi ikke så gode på å holde oss oppdaterte på hva som skjer i våre medvirkningskanaler, spesielt LOSAM.

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

Tydlig informasjon om hvor vi er i prosessen og hvor/når vi kan medvirke.

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

Tydlig informasjon om hvor vi er i prosessen og hvor/når vi kan medvirke.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Vi tar med oss referater/agendaer fra LOSAM inn på enhetsmøtene fremover.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:27

Svar-ID: 45277877

Lvert: 16.04.26 09:18

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

Enhet for utdanningskvalitet

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Avdeling for utdanning, FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Enhetsmøter, Utdanningsutvalget, LOSAM, SESAM, AMU, LAMU, SAMU, verneombud.

Uformelle arenaer som administrativt nettverk for kvalitetsutvikling og bærekraftkollegiet

Allmøter, spesielt når man kan stille spørsmål på forhånd eller komme med innspill underveis

Mulighet til å stemme på styrerepresentant

NTNU har de arenaene som trengs, men usikker på om det er reell medvirkning

Det er stor forskjell på høringer kontra prosesser med diskusjon

Campusprosjektet og Rokade-prosjektet er eksempler på god medvirkning, og omorganiseringen i 2023 og avvikling av møteverktøy (sharepoint) er eksempler på det motsatte

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 til SESAM og LOSAM og AUD-nivået

Man blir bedt om å medvirke, men får ikke tilbakemeldinger som viser at innspill er hensyntatt

Savner effektmål av medvirkning

Det er ikke alltid tid til å sette seg inn i saker, som er en viktig forutsetning for reel medvirkning

NTNU er en stor organisasjon, det er vanskelig å holde seg oppdatert og medvirke på alt

Innspill skal siles mellom mange ledd, da er det vanskelig å bli hørt

Det er god medvirkning i Campusprosjektet, men likevel blir det langt fram til beslutningene. Det er ofte lang vei til beslutning på de store prosjektene

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

Det var vanskelig å medvirke på veikartet for avdelinga- uoversiktlig og lite transparent prosess

Ansettelsesprosesser- treghet og lite ressurser fra HR

Skinnporsesser: Når premisser forandres underveis

Ledelsen må bli tydeligere på formål med medvirkningsprosessen- hvis vi legger inn innsats på å medvirke må vi vite at det er verdt det

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

Fortsette med allmøter og invitasjoner til å gi innspill

Synliggjøre SESAM/LOSAM bedre, og hvordan man gir innspill til disse organene

Det er uklart hva man kan medvirke på, og hva som foregår i medbestemmelsesorganene. Viktig at de som sitter i SESAM/LOSAM ikke bare sitter og «synser» uten å hente inn innspill fra de som de representerer

Tillitsvalgte må i større grad innhente tilbakemeldinger fra sine medlemmer

Viktig å gjøre det attraktivt å være studentrepresentanter. Vi må betale studentene for dette

Tydelige forventninger fra de som ønsker medvirkning, og informasjon om hvordan innspillene som kommer inn skal brukes

Gode tidsfrister for å komme med innspill

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 er ikke hensiktsmessig at alle deltar

NTNU må fortsette med ansatt ledelse. NTNU er for mangfoldig og kompleks til at valgt ledelse vil fungere

Det er viktig at det er en åpen, intern prosess rundt definisjon og vekting av kriteriene for ansettelsen, også kan tilsetningsutvalget forholde seg til dette

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Mer transparens

Savner begrunnelser for beslutninger etter medvirkningsprosesser. Det oppleves som skinne-medvirkning når man ikke ser at innspill er tatt hensyn til

Være tydeligere på at prosessen er medvirkningsprosess

Bevisst bruk av medvirkningsmetode, høringer eller diskusjoner

Noen ganger blir det for mye medvirkning

Informasjon og tydeliggjøring av ulike organer og rollene deres på Innsida

Lett tilgjengelig informasjon

Forum og nettverk har også påvirkningskraft, f.eks. i kvalitetssystemet. Viktig å få til gode diskusjoner og engasjement i disse nettverkene. Kan være fint å bruke IGP-metode (individ – gruppe – plenum)

Som saksbehandlere og fagpersoner har vi veldig stor påvirkning på beslutninger. Som «vanlig ansatt» har vi likevel mindre innflytelse.

Medvirkningsprosessene ville vært enklere hvis beslutningsprosessene var tydeligere. Vi savner oversikt og informasjon om når, hvordan og av hvem beslutninger tas. Det er behov for en oversikt over en tydelig beslutningsstruktur som gjøres kjent og er tilgjengelig

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:03

Svar-ID: 45285944

Lvert: 16.04.26 13:56

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

Enhet for opptak, SLD

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Avdeling for utdanning

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Ansatte opplever at NTNU har mange arenaer for medvirkning, men at disse ofte framstår som skinnprosesser. Oversikter og prosedyrer ser gode ut på papiret, men opplevelsen er at innspill sjelden får reell betydning, og at medvirkning mest brukes som en formalitet eller sjekklister. Unntak finnes: brukergruppemøter i Rokadeprojektet, lokale enhetsmøter og enkelte arbeidsgrupper fungerer godt og gir faktisk innflytelse.

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

Avstanden mellom ansatte og ledelse oppleves særlig stor på høyere nivåer i organisasjonen. Det er mange ledernivåer, og ansatte vet lite om hva som skjer «over» enhetsleder. Dette skaper både maktavstand og praktiske utfordringer. Prosesser som omorganiseringer de siste årene, trekkes fram som eksempler der medvirkningen ikke er reell, og ansatte føler seg overstyrt.

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

LOSAM fungerer formelt, og er en viktig fora for medbestemmelse, men referater og informasjon oppleves mangelfulle, og det er lite nytte av dem i praksis.

Allmøter og avdelingsmøter beskrives som monologer uten mulighet for spørsmål. Disse møtene er opptak/sendinger fra Studio Akkrinn.

Det oppleves enklere å bli hørt lokalt enn på avdelingsnivå, men selv lokalt er det utfordringer. Generelt i prosesser hvor vi har blitt spurt om å medvirke/gi innspill blir ofte ikke innspillene svart ut, og det gis lite informasjon om hvordan de er vurdert og hvordan de følges opp. Eksempler inkluderer endringer i seksjonen, omorganisering av avdelingen og faglige avklaringer.

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

For at ansatte skal få mer innflytelse, trengs enklere, mer strømlinjeformede prosesser og større ærlighet om hvor det faktisk er rom for påvirkning. Ledelsen må slutte å gi inntrykk av medvirkning der det ikke finnes. Informasjonen om beslutninger og begrunnelser må bli tydeligere og mer saklig. Ansatte ønsker å involveres tidligere, og forventer at etterspurte innspill registreres, arkiveres og synlig inngår i beslutningsgrunnlaget. Det må også klargjøres hvilke prosesser som faktisk åpner for medvirkning, og hvilke som ikke gjør det.

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

Når det gjelder prosessen for utvelgelse av rektor, uttrykkes ingen sterke meninger om valgt versus ansatt rektor. Vi har i dag valgte medlemmer i NTNU's styre og det bør jobbes med å øke valgdeltagelsen her.

Det blir nevnt at ansatt rektor kanskje kan gi bedre kvalifikasjoner, men temaet oppleves generelt som mindre relevant for den faktiske medvirkningen i arbeidshverdagen.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

For å styrke medvirkningen generelt ønskes mer åpenhet, ærlighet og tydelighet rundt hva ansatte faktisk kan påvirke. Allmøter og avdelingsmøter må ha mulighet for toveiskommunikasjon og spørsmål. Det foreslås spørretimer med ledelsen og mulighet til å stille spørsmål på flere nivå i lederhierarkiet. Informasjon fra ledermøter bør deles når det er relevant. Ansatte ønsker å medvirke i saker som påvirker arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet, og forventer å bli behandlet med respekt og som ansvarlige medarbeidere.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:18

Svar-ID: 45236869

Lvert: 14.04.26 13:09

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

Ledergruppen i Avdeling for utdanning

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fellesadministrasjonen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Valgte organ på fakultet og institutt (styre/råd/utvidet ledergruppe)

Campus

Ikke besvart

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

VERNEOMBUD OG FAGFORENINGER

Når reell medvirkning skal finne sted, så er det viktig å basere seg på et godt grunnlag. Her kan formelle og uformelle møtearenaer med tillitsvalgte og verneombud spille en viktig rolle, for eksempel LOSAM, GSAM, ÅSAM. Ulike møter innad i avdelingen, slik som enhets- og seksjonsmøter og ledermøter, kan også legge til rette for medvirkning.

FORUM OG UTVALG

Avdeling for utdanning benytter i tillegg en rekke forum og utvalg for å styrke medvirkning på tvers av organisasjonen. Dette inkluderer blant annet Fakultetsforum, Utdanningsutvalget, Administrativt lederutvalg, ulike brukerforum innen utdanningsområdet.

Studenter har gode muligheter til medvirkning gjennom studentdemokratiet, der de stemmer på sine representanter, som videre er med i alle råd og utvalgt som tar beslutninger som har betydning for studentene. Leder av Studentparlamentene i Gjøvik og Ålesund er medlem av Studenttinget ved NTNU trekkes frem som svært viktig.

ANDRE MØTEPLASSER

Avdeling for utdanning har i tillegg møter med Studentdemokratiet og Prorektor for utdanning, samt regelmessige ledermøter både innad i Avdeling for utdanning og med andre i Fellesadministrasjonen. I tillegg oppleves campusspesifikke møtearena som arena for reell medvirkning. Det at viserektorene er en del av rektoratet, oppleves som positivt for studiebyene Gjøvik og Ålesund.

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

KOMMUNIKASJON

Tilbakemeldinger i etterkant av medvirkningsprosesser viser at mange savner en tydelighet i hvordan innspill blir håndtert. Denne type tilbakemelding er det viktig å være bevisst på for å skape troverdige og tillitsskapende prosesser. Flere melder om at det er overflod av medvirkning, og at dette går på bekostning av engasjement. Som ansatt har man både rett og plikt til medvirkning, men det fungerer ikke alltid godt i praksis. Dette kan føre til at avstand mellom ledelse og ansatte øker.

MEDVIRKNING MED TRE STUDIEBYER

Avstanden mellom ledelse og ansatte kan i enkelte sammenhenger oppleves som utfordrende, særlig når det gjelder medvirkning, informasjonsflyt og involvering i beslutningsprosesser på tvers av de tre studiebyene. Et konkret eksempel er at representasjonen fra Gjøvik og Ålesund er i dag mer begrenset enn tidligere i enkelte LOSAM-strukturer, noe som kan redusere opplevelsen av nærhet til beslutninger.

Videre oppleves det at ikke alle saker med betydning for disse campusene alltid løftes til relevante samarbeidsorganer, og at campusrådene i varierende grad involveres i saker knyttet til studieportefølje, dimensjonering og opptaksrammer.

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

REPRESENTANTER FRA GJØVIK OG ÅLESUND I STYRER OG UTVALG

Økt fysisk tilstedeværelse av øverste ledere og dekaner også i studiebyene Gjøvik og Ålesund. Mange av NTNUs råd og utvalg har lite representasjon fra Gjøvik og Ålesund, f.eks. Utdanningsutvalget (UU), Administrativt lederutvalg (ALU). NTNUs styrerepresentanter velges av ansattmassen rollen representerer. En bekymring er at representantene som velges inn i styret kommer fra større miljøer i Trondheim, og at representanter fra Gjøvik og Ålesund stiller svakere siden de kun representerer en brøkdel av velgermassen (valgreglene tar utgangspunkt i at alle har lik vekting).

DOKUMENTASJON OG TYDELIGE MANDAT

Avdeling for utdanning vektet viktigheten av dokumentasjon og tydelig oppfølging av innspill som avgjørende for opplevelse av innflytelse eller å bli hørt, men det er også viktig å ha kjennskap til de ulike medbestemmelsesorganene i NTNU. Det er ønskelig at det er lett å få kjennskap til saker det er mulig å ha en mening om.

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

BEDRE INTERNKOMMUNIKASJON

Behov for bedre informasjonsflyt innad i organisasjonen og gode prosesser. Ha tydelige rammer på hva man kan medvirke på og ledere må bidra til å «oversette» hva ulike beslutninger kan bety for den enkelte enhet/ansatt. Det er også et behov for kommunikasjonskanaler der det er mulig å få delt viktig informasjon uten at det drukner i andre saker må komme på plass. Det må være enkelt for ansatte og studenter å finne informasjonen de trenger i hverdagen (bedre internkommunikasjon).

Som nevnt, er det viktig å ha en god forståelse for hva som skal besluttes i ulike prosesser, slik at man vet hva man faktisk kan være med å påvirke. Avdeling for utdannings ledergruppe har erfaringer som viser at reell medvirkning ikke bare handler om antall møter og arenaer. Opplevelsen av å bli hørt er avgjørende, og kan styrkes gjennom enkle tiltak som tydelig oppfølging av innspill og god dokumentasjon med utspring i tydelig forventningsavklaringer.

PROSESSLEDELSE

NTNU kan dra nytte av prosessledelse for å gi ansatte og studenter mer innflytelse over viktige beslutningsprosesser ved NTNU. Ofte er det ikke resultat, beslutning eller den typen ting ansatte reagerer på i etterkant, men det er faktisk selve prosessen. Rigg gode prosesser som er forutsigbare og ærlige, med tydelig kommunikasjon hele veien.

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

Ledergruppen i Avdeling for utdanning opplever at planen som foreligger er god og at det fungerer godt i dag. Vi vil gjerne presisere viktigheten av å starte medvirkningsprosesser i god tid, tydelig og ærlig kommunikasjon. Vurder om det er mulig å iverksette ulike former for medvirkning, og ikke bare skriftlig fra enkeltpersoner, og at det også er mulig å ha debatter og andre møter i alle tre campusbyer.

Opplevelse av medvirkning er også viktig, så skriftlige innspill fra enkeltpersoner i en såpass stor organisasjon kan bli en dråpe i havet. Er det realistisk at innspill fra enkeltpersoner faktisk blir lyttet til, slik at reell medvirkning er ivaretatt? Igjen er dokumentasjon kritisk, slik at innspill blir håndtert på en åpen og transparent måte (selv om innspillene ikke nødvendigvis betyr endrede prosesser eller beslutninger).

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

Prosesser må planlegges i god tid, slik at det legges best til rette for reell medvirkning. Erfaringsmessig kan ikke slike prosesser starte tidlig nok, i alle fall ikke med kontinuerlig og forutsigbar kommunikasjon. Det er også viktig å informere om den faktiske forskjellen på medvirkning og medbestemmelse, og at det er lurt å synliggjøre hvilke innspill som blir tatt med videre, og ikke.

NTNU trenger en mer tydelig, felles informasjonskanal/intranett som forbedrer kommunikasjon og samarbeid, og gjør kunnskap og informasjon lett tilgjengelig på tvers av organisasjonen.

NTNUs strategi løfter fram tverrfaglighet som et satsningsområde. Det er behov for tettere samarbeid mellom fakultetene og Fellesadministrasjonen, samt internt mellom avdelingene i Fellesadministrasjonen. For å legge til rette for økt tverrfaglighet, er det viktig at initiativer til forbedring av arbeidsprosesser behandles mer effektivt og smidig enn i dag.

I dag kan enkelte initiativer oppleve forsinkelser, blant annet som følge av fravær av rutiner og økonomiske hensyn for stor vekt (det må være samsvar mellom behov og igangsetting av prosjekt og økonomi). Det er nødvendig at initiativer blir vurdert og fulgt opp på en helhetlig og hensiktsmessig måte.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:59

Svar-ID: 44580177

Lvert: 20.03.26 16:07

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

NTNU Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Medvirkning er en god ting på NTNU.
LOSAM, ledergruppen, partssammensatt gruppe
Medvirkning skjer mest på lokalt nivå knyttet til lokale grupper og samarbeidsoppgaver.
Seksjonsmøter som er godt forankret i ledermøte fungerer godt.
Medvirkning i rekrutteringsprosesser funker godt.
Medvirkning satt i system fungerer best.

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

Vanskelig å få innblikk i alle saker fra nivå 3.
Lite muligheter for å påvirke oppover i nivå når det gjelder medvirkning, for eks i administrative planer og prosesser.
Interessekonflikter mellom avdelinger, ofte knyttet til budsjett

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

Som nevnt over
I saker ledere har staket ut en retning som ikke sammenfaller med din faglige mening, er det vanskelig å påvirke

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

Enklere verktøy for å bedre prosesser, eks. ved organisatoriske endringer.
Studenter- vi kunne invitert studenter til mer samarbeid og medvirkning i avdelingen.

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 medvirkingenerelt?

Opplæring og økt kunnskap for ansatte, ledere og studenter.

Rolleforståelse. Informasjon til ledere knyttet til lovverk, spes. når det kommer til omstilling og endringsprosesser.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:22

Svar-ID: 45212669

Lvert: 13.04.26 14:11

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

Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Ålesund

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

Renholdsmøter, seksjonsmøter og driftsmøter fungerer godt som arenaer for medvirkning. Disse møtene oppleves som konstruktive og gir ansatte mulighet til å bidra med innspill og påvirke beslutninger innenfor sine områder.

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

Temaer knyttet til ansattes rettigheter ble løftet frem som et område hvor det kan være behov for balansering og tydeliggjøring av rettigheter og plikter.

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

Dette spørsmålet ble ikke prioritert.

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

Behov for bedre informasjonsdeling om relevante saker som angår beslutningsprosesser. Bevisstgjøring rundt hvilke organer og arenaer som kan benyttes for å utøve innflytelse, slik at ansatte vet hvor og hvordan de kan bidra.

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 ble foreslått at prosessen kan gjøres mer inkluderende ved kontinuerlig oppdatering gjennom f.eks. Innsida, slik at både ansatte og studenter følger med på fremdrift og kan gi innspill underveis.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Bevisstgjøring om eksisterende medvirkningsarenaer ble trukket frem som viktig. Enkelhet og tilgjengelighet er også sentralt – prosesser bør forenkles der det er mulig. Flere forslag ble gitt om interaktive tiltak. For eksempel quiz eller online kurs om medvirkning, tilpasset ulike grupper (teknisk-administrative, vitenskapelige ansatte og studenter).

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:35

Svar-ID: 45199201

Lvert: 13.04.26 08:29

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

NTNU Eiendomsavdelingen, avdelingsnivå

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Ikke besvart

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

- Ledermøter
- Partssammensatt arbeid
- Strategisk ledermøte, ledermøter i seksjoner. Møter med eiendomsdirektør.

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

- Budsjettprosessen
- Prosesser som går mellom ulike organisatoriske enheter.

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

- Vanskelig å manøvrere i Fellesadministrasjonen
- Investeringsmidler. Få forpliktelser fra bruker og institutt, lange prosesser.

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

- Åpne møter
- Økt kunnskap om Tilpasningsavtalen til Hovedavtalen
- I en travel hverdag er det viktig å ha tid til å involvere seg i medvirkning. Forutsigbarhet, og unngå korte frister og hastverk.

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?

Medvirkning treffer ofte bredt, bør i enkelte tilfeller spisses mer mot relevante mottakere.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 18. april 2026 kl. 11:43

Svar-ID: 45109708

Leverert: 08.04.26 15:05

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

Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsdrift, Driftsområde Kalvskinn

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Områdemøter, allmøter, andre møter i avdelingen

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

Lønnspolitikk

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

På nivå over områder (nivå 5)

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

De med kunnskap, bør bli hørt på alle nivåer, kunnskapsdeling. Alle må være engasjert. Rektor kan høre på tilbakemeldinger fra representanter fra studenter og ansatte.

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

God informasjonsflyt. Presentare kandidaten på Innsia.

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

Mere åpenhet og informasjon. Lettere tilgjengelige referat fra Losam og Sesam

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:40

Svar-ID: 45194837

Lvert: 12.04.26 18:23

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

NTNU, EA, ED, driftsområde sør

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA, Eiendomsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Morgenmøter, utviklingsmøter, møttemøter, allmøter, møter med verneombud, Innsida, områdegrupper med gruppearbeid, medarbeidersamtaler og møter med fagforening. På vårt nivå fungerer møtene bra og gir muligheter for medvirkning.

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

Ulik forståelse av våre arbeidsoppgaver. Stor avstand til ledelse kan oppleves ved forandringer. Til dels dårlig kommunikasjon fra ledelsen til ansatte, og ulike forventninger. For liten/dårlig bruk av Innsida og vår jobb. Sosiale arrangement blir for delt.

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

Sen påkobling ved bestemmelser /forandringer. Vår medvirkning ved beslutninger kan oppleves som skinnprosesser. Mer felles «gjennomgang» av Innsida.

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

Bli representert i styret. Færre infoledd. Må involveres før beslutning tas. Aktiv bruk av spørreundersøkelser. Bli tatt med på råd i saker som berører oss direkte, og hvor vi kan bidra.

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

Gjøre prosessen mer engasjerende. Presentasjon av kandidater på Innsida.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Representasjon i styret. Deling av informasjon nedover i linja til ansatte. Ha et punkt med gjensidig informasjon i møter.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:07

Svar-ID: 45110050

Lvert: 08.04.26 15:17

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

Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsdrift, Driftsområde Øst

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Områdemøter, infomøter, verneombudsmøter, teams, medarbeidersamtale, medbestemmelse i forbindelse med innkjøp av utstyr og maskiner.

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

Parkeringspolitikk,

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

Valg av arbeidssko og klær (rammeavtaler),
Materialevalg nye bygg

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

Deltagelse på møter.
Tverrfaglig samarbeid
Riktig infomasjon til riktig tid

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

Lett tilgjengelig informasjon, Innsia.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Dele informasjon på tvers og alle nivå
Åpenhet

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:09

Svar-ID: 45283592

Lvert: 16.04.26 12:36

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

Fagområde Bygg

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Lite med arenaer for medvirkning

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

Ikke besvart

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

Parkeringsordningen++

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

Medvirkning/medbestemmelse på beslutninger som angår oss alle, feks parkering.

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?

Opprette arena for medvirkning før beslutning.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:28

Svar-ID: 45277782

Lvert: 16.04.26 09:14

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

Fagområdet elektro

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

Det arrangeres fagområdemøter 1 gang i måneden med fast agenda og åpen diskusjon. Vi har arbeidsledermøte 1 gang i uken for å sikre at all relevant informasjon formidles og for å kvalitetssikre den daglige driften. Ved nye ansettelse blir stillingsbeskrivelse gjennomgått med samtlige medarbeidere i plenum og alle har en mulighet til å komme med sine innspill. Medarbeidersamtaler gjennomføres hvert år.

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

Det kan oppleves som at store beslutninger ofte ikke når frem før de iverksettes. Dette kan ofte skyldes manglende informasjon eller kunnskap om hvor man finner riktig informasjon.

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

Budsjettbeslutninger oppleves som et område der det er vanskelig å få innflytelse, særlig når de overstyrer prosjekteringsanvisninger og undergraver forpliktelsen til å vektlegge levetidskostnader.

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

Tidlig involvering før retning og rammer er fastsatte.
Opplæring og kunnskap om tilgang til informasjon om hvordan man kunne bidra.

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

Gjennom åpne presentasjon og dialogmøter.
God informasjonsflyt.
Informasjon om utvelgelseskriterier og god kommunikasjon

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Skape en god kultur for medvirkning slik at man opplever at det er både verdsatt, nyttig og ønsket

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:31

Svar-ID: 45277644

Lvert: 16.04.26 09:08

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

Fagområdet VVS

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

Fellesmøter på fagområdet 3-4 årlig og ved behov for medvirkning
Faggruppemøter ukentlig
Seksjonsmøter ukentlig
Utvidet ledermøte på avdeling 4 ganger pr. år

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

linjeorganisasjon fungerer godt til vanlig.
Den kan virke noe uoverkommelig for ansatte som ikke er godt kjent i organisasjonen.
Ofte tema lønn er vanskelig å forstå prosessen og håndteringen av.

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

linjeorganisasjon fungerer godt til vanlig, men det kan være vanskelig å vite hvor forskjellige saker hører hjemme(nivå)

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

Det må fremmes hvordan organisasjonen og prosessene fungerer, slik at det er enklere å vite hvor man kan utøve innflytelse.
Hos oss tror vi at vi internt må bli flinkere til å informere.

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 for dette er lite kjent og man har lite kunnskap om personene som er på valg eller er aktuelle for ansettelse.
Her må det være en bredere prosess for å engasjere organisasjonen til å medvirke. Det må være bedre og mer "engasjerende" informasjon om personene som er aktuelle. Det må være mulig å spille inn ønskede kvalifikasjonskrav til stillingen.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkingengenerelt?

Det må fremmes bedre hvordan organisasjonen og prosessene fungerer, slik at det er enklere å vite hvor man kan utøve innflytelse. Hos oss tror vi at vi internt må bli flinkere til å informere.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:34

Svar-ID: 45199441

Lvert: 13.04.26 08:45

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

NTNU Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Seksjon for eiendomsdrift

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Valgte organ på fakultet og institutt (styre/råd/utvidet ledergruppe)

Campus

Trondheim

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

Flere møteplasser og praksiser trekkes frem som fungerende for reell medvirkning i dag. Dette inkluderer spesifikt:

Møtestrukturer: Områdeledermøter, utvidede ledermøter, stabsmøter, teammøter og allmøter.

Spesifikke fora: Morgenmøter, vernemøter og sosiale samlinger.

Verktøy: ARK-undersøkelsen nevnes som en praksis som gir mulighet for medvirkning.

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

Det pekes på flere områder der avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter oppleves som stor eller der det er vanskelig å få innflytelse:

Temaer med stor avstand: Lønn og lønnspolitikk, økonomiske rammer, innsparinger og tidsfrister.

Informasjonsflyt: Utdfordringer med informasjonsflyt ned til alle nivåer, og at systemet kan oppleves som tungvint med mange ledd.

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

Beslutningsprosesser: Det er spesielt vanskelig å bli hørt dersom beslutninger allerede er tatt i forkant uten involvering, eller når medvirkning oppleves som en «skinnprosess». Det er også krevende når andre tar avgjørelser som påvirker ressursbruk og økonomi.

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

For at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser, foreslås følgende:

Tidlig involvering: Informasjon må komme ut tidligere, og det må legges til rette for tilbakemeldinger tidlig i prosessene. Det er behov for mer tid og mindre hastverk.

Kultur og samhandling: Det etterlyses en bedre delekultur, økt engasjement og nysgjerrighet, samt tilrettelegging for samarbeid på tvers.

Støttefunksjoner: Proaktiv samhandling fra vernelinje og tillitsvalgte, samt tilgang til referater fra LOSAM og SESAM.

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

For å gjøre prosessen frem mot utvelgelse av rektor mer åpen og inkluderende, foreslås det:

Bedre bruk av interne informasjonskanaler som Innsida, fremfor kun eksterne medier.

Bruk av valgkampanje på nett, for eksempel gjennom videopresentasjoner av kandidater og representanter.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningenerelt?

Aktivt bruke de arenaene som etablert for medvirkning.

Passe på at det er satt av tid til medvirkning.

Opprette en digital ide'-kasse for å sikre gode forslag og proaktiv medvirkning helt ut.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:28

Svar-ID: 45201774

Lvert: 13.04.26 10:13

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

Eiendomsavdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Sjeksjon for eiendomsdrift

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Valgte organ på fakultet og institutt (styre/råd/utvidet ledergruppe)

Campus

Trondheim

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

Vi har flere arena for både gruppe og individ.
Morgenmøter, månedsmøter, medarbeidersamtaler, arbeidsmiljøundersøkelser, Vernemøter, ledermøter.

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

Avstanden er ikke stor, men ønsker større delingskultur for informasjon.

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

Opplever å bli hørt i de arenaer vi benytter som nevnt i punkt A

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

Engasjere seg og påta seg verv som gjør at man kan bli valgt inn i både styrer og utvalg som er relevante.

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

Bruke de informasjonskanaler vi allerede har: Innsida, Universitetsavisa.
Valgt rektor= Stor innflytelse

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Bruke eksisterende arena, tørre å bruke stemmen sin - benytte sin stemmerett

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:46

Svar-ID: 45148822

Lvert: 09.04.26 16:13

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

Seksjon for eiendomsdrift, område Nord

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

Daglige og ukentlige morgenmøter, teammøter, utviklingsmøter og daglig dialog med ledelse (teamleder/områdeleder) fungerer godt, og oppleves som rom for reell medvirkning i arbeidshverdagen.

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

Opplevelsen av at det er mange nivåer og ledd, og en generelt stor organisasjon, forsterkes når det i tillegg blir store fysiske avstander mellom ledelse og ansatte. Det oppleves som krevende når andres avgjørelser påvirker vår ressursbruk og vår økonomi, uten at vi har vært involvert eller inkludert på forhånd. F eks ved store arrangement som krever ekstra renhold.

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

I prosjekter opplever vi ofte å være glemt, og at det mangler involvering av oss og informasjon til oss tidlig nok (som ellers kunne ha bidratt til bedre flyt, oversikt og reell samhandling i en travel hverdag).

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

Det må legges til rette for involvering tidlig i prosesser (gjennom digitale plattformer med mulighet for medvirkning), med mer tilgjengelig tid, tydelig og god informasjon, og mindre hastverk. Slik at vi kan medvirke konstruktivt og bidra med viktig kunnskap og forslag så tidlig som mulig, og derved unngå beslutninger som får uheldige konsekvenser i lang tid (en standardisering av møbler og materialer, for å unngå tunge løft og vanskeligheter med å rengjøre/vedlikeholde o s v er et ønske).

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

En god valgkampanje på nett, med videopresentasjon av alle kandidater. Ellers har vi reflektert litt over om dette betyr at det er bestemt at det skal være utvelgelse i stedet for ansettelse av rektor?

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Først av alt må informasjon som gis være tydelig og formulert som klarspråk, slik at det blir minst mulig risiko for misforståelser og egne tolkninger. Opprette en digital ide-kasse for å sikre gode forslag og proaktiv medvirkning helt ut.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:13

Svar-ID: 45280535

Lvert: 16.04.26 10:45

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

Seksjon for vedlikehold eiendom

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Faste møter
Utvidet ledermøte
Kort avstand til leder

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

Ikke besvart

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

Ikke besvart

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

God kunnskap om lov- og avtaleverk
God onboarding av nyansatte

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. 18:54

Svar-ID: 44112991

Lvert: 16.03.26 09:25

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

Vakt og Service

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendoms avdelingen

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Internt oppleves det at det finnes arenaer både på enheten, seksjonsnivå og avdelingen. På avdelingsnivå-Utvidet ledermøte, På seksjonsnivå NCS og NHTS møter, VE møter og målsamtaler. Ukesinfo og morgenmøter internt.

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

Endringeprosesser/ spørsmål over avdelingsnivå fremstår ofte som allerede avgjort, og gjennomføres ikke i sin helhet etter kjente modeller. Invitasjon til medvirkning kommer ofte sent, og det stilles spørsmål slik at resultat fremstår forhåndsbestemt. Medvirkningen oppleves mer som en avsjekk på beslutningen, fremfor hvilken beslutning som bør tas.

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

Ofte er prosesser gjennomført, og man blir informert om nye avgjørelser/ rutiner/instrukser via Innsiden i ettertid.

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

- Kommuniser "hvorfor": Forklar den ønskede effekten (målet), ikke bare hva som skal endres.
- Involver de ansatte: Tidlig involvering reduserer usikkerhet og motstand, og gir økt eierskap til løsningene.
- Konkretiser endringene: Vær tydelig på hva endringen betyr for den enkelte ansattes hverdag.
- Aktivt lederskap: Ledere må være synlig, personlige og samstemte gjennom hele prosessen.
- Hyppig kommunikasjon: Vær i forkant av ryktespredning ved å dele informasjon ofte, gjerne via flere kanaler.

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

Informasjon om prosess.
Hvilke kriterier ligger til grunn ?
Rollen som rektor bør ikke være en popularitetskonkurranse, men kreve pondus, kompetanse og evne til å ta beslutninger.
Her bør kunnskapsdepartementet kjøre ansettelsesprosess.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkingengenerelt?

Tidlig involvering og informasjon, Ta god tid til å forberede prosess, gjennomføre og forankre. Man bør ta seg tid til å kjøre reelle medvirkningsprosesser i en tidlig fase.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:13

Svar-ID: 45082408

Lvert: 07.04.26 11:40

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

Strategisk Eiendomsutvikling

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Eiendomsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

SESAM og LOSAM fungerer godt og ivaretar ansatte.

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

Den reelle medvirkningen oppleves som dårlig da avgjørelsen ofte er tatt på forhånd. Medvirkningsprosessen er mer en forankring av en beslutning. Medvirkningsprosessene er også dårlig skalert i forhold til sak. Utfordrende saker: Parkeringsavgift, arbeidsplasser, omorganisering.

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

Øverste ledelse på egen enhet, organisering av Eiendomsavdelingen, roller og ansvar. Avstanden oppleves som stor.

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

Tydlig og ærlig ledelse som gir klare rammer for leveranser, prioriteringer, mål og strategi. Ledelsen kommuniserer dette til alle og er tro mot dette. Forutsigbarhet.

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

Fungerer greit.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Åpenhet, forutsigbarhet og klare rammer. En ledelse som tør å stå i ubehageligheter.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 10:49

Svar-ID: 44702366

Lvert: 23.03.26 10:36

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

Enhet for campussamling

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

De overordnede arenaer for medvirkning og demokrati vår avdeling møter på fungerer godt. Prosjektet har en god styringsmodell opp mot sentrale organer, spesielt samarbeidet med AMU fungerer bra

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

Vi kan ikke peke på spesielle områder, men vi ser en del eksempler på manglende lojalitet til beslutninger på NTNU, noe som kan skyldes lang avstand og informasjon som går tapt på veien.

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

Ingen spesielle områder

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

Inntrykket er at ansatte har stor mulighet for innflytelse på NTNU og vi ser ikke behovet for at denne innflytelsen skal økes. Bedre informasjon om hvilke arenaer som finnes for medvirkning er en forutsetning for god medvirkning og her tror vi at NTNU har et potensial for forbedring.

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 er begrenset hvor åpen denne prosessen kan bli, gitt at vi ønsker mulighet for rekruttering av eksterne kandidater. Innflytelsen må primært skje gjennom styrets medlemmer

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

NTNU trenger ikke flere organer, men viktig at alle ansatte blir godt informert om hvilke fora for innflytelse NTNU har, hvem som deltar og hva som besluttes

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

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

Svar-ID: 45228470

Lvert: 14.04.26 09:10

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

HR-og HMS-avdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Nære og lokale arenaer:

Dette trekkes fram som de mest effektive og reelle formene for medvirkning:

- Medarbeidersamtaler
- Daglig dialog med leder og kollegaer
- Faggruppemøter/statusmøter i faggrupper
- Seksjonsmøter – spesielt i små grupper eller med gruppearbeid
- Lederes tilstedeværelse og korte fysiske avstander
- Nære prosesser knyttet til oppgaver, rutiner og fagutvikling

Strukturerte møteplasser og organiserte prosesser:

Flere formelle arenaer og organiserte prosesser oppleves også å gi god medvirkning, særlig når de er godt tilrettelagt:

- Avdelingssamlinger/avdelingsseminarer
- Seksjonsmøter – spesielt i små grupper eller med gruppearbeid
- Tilsettingsprosesser, der representanter fra arbeidsmiljøet og tillitsvalgte deltar i vurderingen av søkerne, oppleves som reelle og inkluderende
- Dialog med prosessansvarlige/prosesserådgivere om forbedringsarbeid
- Arbeidsmiljøundersøkelsen
- Åpne referat fra ledermøter
- “Ledig stol” i ledermøter
- Infotimen – nyttig for informasjonsdeling (med potensial for mer aktiv deltakelse, f.eks. gjennom fysisk tilstedeværelse)

Representative og formelle medvirkningsorgan:

Det er også tillit til de representative strukturene:

- Tillitsvalgte (i egen seksjon) og verneombud
- SESAM, LOSAM, LAMU, AMU (selv om AMU oppleves som fjernt for noen)
- Styremøter – streaming som gir økt innsyn

Digitale verktøy og kanaler

Digitale løsninger senker terskelen for å si sin mening og kan gi bredere deltakelse:

- Mentimeter
- Teamskanaler (chat og informasjonsdeling)
- Pulsmålinger

Hva kjennetegner god medvirkning (på vers av arenaer):

- Tydelig struktur og formål med medvirkningen
- Klare rammer for når medvirkning er mulig – og når beslutninger er tatt
- Tidlig involvering i prosesser
- Nærhet til egen arbeidshverdag og konkrete saker man kjenner seg igjen i
- Høy psykologisk trygghet og trygge relasjoner med lav terskel for å ytre seg
- Mindre grupper og arenaer med rom for dialog og refleksjon
- Fasilitering av diskusjon – ikke bare informasjonsdeling
- Mulighet til å påvirke agenda i forkant av møter
- Tilgang til relevant saksgrunnlag i forkant av møtet og tid til forberedelse
- Bruk av verktøy som senker terskelen for deltakelse (f.eks. anonyme innspill)
- Synlig oppfølging av innspill - hvordan de er vurdert og brukt videre
- Balanse mellom åpenhet og realisme om hva som faktisk kan påvirkes

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

Avstanden oppleves særlig i store, komplekse og overordnede saker, der beslutninger tas langt fra arbeidshverdagen, informasjonsflyten går gjennom flere ledd, og det er begrenset oversikt over hva det er mulig å påvirke og hvordan.

Store strategisk NTNU-prosesser og endringer

Flere peker på at avstanden øker i saker som:

- Campusprosjektet og campusutvikling
- Samlokalisering, flytteprosesser og rokadeprojektet
- Eiendomssaker og store infrastruktursaker
- Omorganiseringer med opplevd forhåndsbestemte løsninger
- Parkering og andre tverrgående NTNU-saker

Informasjonsflyt og roller:

- Lang «informasjonstrapp» (flere ledd) gjør at informasjon forsinkes eller forvitrer
- Risiko for «hviskelek» der informasjon endrer seg eller forsvinner på veien
- Informasjonen flyter lettere oppover enn nedover i organisasjonen
- Grunnlag for beslutninger (økonomi, drift, budsjett) deles ikke tidlig nok
- Vanskelig å forstå hva slags informasjon som er viktig for egen seksjon
- Vanskelig å få oversikt over hvilke prosesser man burde delta i
- Prosesseierskap på høyt nivå (direktørnivå) kan øke avstanden
- Uklart hva som er beslutning og hva som er medvirkning

Eksempel: Høringsrunder uten tilbakemelding på hvilke innspill som ble tatt med oppleves som “diffuse prosesser”.

Potensial for styrket medvirkning i etablerte arenaer:

- AMU oppleves som fjernt for mange ansatte
- Økt åpenhet om agenda og saker i forkant kan styrke ledergruppemøter som arena for medvirkning, ved å gi ansatte bedre mulighet til å komme med innspill
- Allmøter har potensial som medvirkningsarena, men kan i større grad tilrettelegges for aktiv deltakelse og innspill.

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

Det oppleves særlig vanskelig å få innflytelse i saker som ligger utenfor egen arbeidshverdag og faglige kjerne, samt i større og mer komplekse prosesser med uklare rammer, begrenset informasjon og lange beslutningslinjer.

Når saken ligger langt fra egen arbeidshverdag eller kjerneoppgaver:

- Man blir "slukt av sine egentlige arbeidsoppgaver" og klarer ikke løfte blikket mot overordnede prosesser.
- Det oppleves enklere og viktigere å medvirke i saker som gjelder daglig drift enn i strategiske spørsmål.
- Vanskelig å medvirke i prosesser man ikke er faglig involvert i.

Store og komplekse NTNU-saker:

- Større NTNU-saker oppleves som vanskeligere å påvirke
Eksempel: campusprosjektet og rokadeprojektet
- Prosesser med eksterne aktører (f.eks. Statsbygg)
- Kulturforskjeller mellom teknisk/administrativt og vitenskapelig ansatte kan påvirke opplevelsen av medvirkning
- I saker som er avhengige av andre (jurister, andre fagmiljø) stopper medvirkning opp dersom nøkkelpersoner ikke har kapasitet.

Strukturelle forhold som kan gjøre det vanskelig å bli hørt:

Flere peker på at utfordringen ikke er viljen til å medvirke, men strukturen rundt prosessene:

- Uklare eller lite effektive medvirkningsprosesser.
- Prosesser starter uten at man blir informert.
- Det er uklart hva som er "god nok" medvirkning.
- Uklart hvor ulike typer saker hører hjemme.
- Manglende struktur gjør det vanskelig å vite hvor innspill skal gis.
- Medvirkning kan i noen tilfeller oppleves som et hinder for gjennomføring av enkle tiltak.

Manglende tilbakemelding:

- Etter SESAM "hører man ikke noe mer" – både om hva som ble diskutert og hvorfor beslutninger tas. Man kan lese referat, men ønskelig med direkte feedback fra utvalgssekretær og/eller leder.
- Ønske om bedre og raskere referater fra representative organ.
- Opplevelse av at innspill fra seksjonen bagatelliseres eller havner i skyggen av større tema i ledermøter.

Tillitsvalgsstrukturen

- Noen opplever at tillitsvalgte kan være for lite proaktive eller ikke tett nok koblet på bredden av medlemmene.

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

Tydligere, mer åpne og forutsigbare prosesser:

Ansatte trenger god oversikt over hva som skjer, hva som skal besluttes, og hvordan de kan bidra.

Behov som løftes:

- Tidlig og tydelig informasjon om saker og prosesser
- Åpne og transparente prosesser med innsyn i premisser, vurderinger og beslutningsgrunnlag
- Tydelig kommunikasjon om hva som er medvirkning og hva som er medbestemmelse.
- Synliggjøre hvilke saker som tas opp i hvilke organ (f.eks. styret, SESAM).
- Bedre informasjon om råd og utvalg og hvordan man kan bidra.
- Økt kjennskap til beslutningsprosesser og beslutningsorgan
- Mer enhetlige og forutsigbare medvirkningsprosesser med klare prosedyrer
- Tydeliggjøre hva som er "god nok" medvirkning i ulike typer saker
- Bedre oversikt over kommende prosesser (f.eks. årshjul)
- Systematisk tilbakemelding etter beslutninger: hva er vurdert, hva er tatt inn og hvorfor
- Synliggjøre hvordan innspill fra ansatte og studenter er håndtert
- Tiltak som kan øke innsyn og tilgjengelighet (f.eks. opptak/streaming av møter, for eksempel SESAM).

Tidlig involvering og god medvirkningskultur:

Flere peker på at medvirkning fungerer best når den skjer tidlig, oppleves relevant og følges opp i praksis.

Behov som løftes:

- Tidlig involvering – ikke kun høring etter at retning er bestemt.
- Kartlegging, faktainnhenting og dialog i forkant av beslutning (ref. Framtidens Fellesadministrasjon).
- Involvering i det konkrete arbeidet – ikke bare i formelle høringsrunder.
- At de som melder inn en sak kan følge den gjennom flere ledd (f.eks. SESAM).
- Kultur for åpen diskusjon, inkludering og lav terskel for å ta ordet
- Ledere som aktivt legger til rette for og synliggjør verdien av innspill
- Unngå "skinnprosesser" som svekker motivasjon og tillit
- Lojalitet til beslutninger etter vedtak for å hindre omkamper
- Debattmøter trekkes frem som gode og inkluderende arenaer
- Allmøter og høringer har potensial, men krever bedre tilrettelegging

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

For å skape en mer åpen og inkluderende prosess rundt utvelgelse av rektor, peker gruppene på behov innen tre områder: bedre informasjon og innsyn, tydeliggjøring av rammene for prosessen, og gode arenaer for dialog og engasjement.

Informasjon og innsyn i prosessen:

Ansatte og studenter trenger tilgang til informasjon om hvordan prosessen foregår og hvilke vurderinger som gjøres.

Behov som løftes:

- God og jevn informasjonsflyt gjennom hele prosessen. Regelmessige oppdateringer og synliggjøring av prosessens ulike steg.
- Innsyn i vurderinger, kriterier og premisser.
- Synliggjøre funksjonen og betydningen av rektorrollen
- Bruk av flere kanaler og formater (infographics, korte infonotter, QR-koder).
- Gjøre møter og presentasjoner tilgjengelige (f.eks. gjennom streaming eller opptak).

Klare rammer og begrensninger i prosessen:

Det er viktig å være realistisk og tydelig om hva som faktisk kan åpnes for, gitt lovverk og rekrutteringsregler.

Behov som løftes:

- Klargjøre hva som kan være åpent og hva som må være lukket (juridiske krav, kvalifikasjonsprinsippet, GDPR).
- Risikovurdering av rekrutteringsprosessen for å unngå brudd på regelverk.
- Mer åpenhet rundt praksisen med unntak fra offentlig søkerliste – bør det gjelde en så viktig stilling?
- Synliggjøre hvilke rammer som gjelder for åpenhet og medvirkning i rekrutteringsprosessen ved ansatt vs. valgt rektor. Tidlig avklaring av rollen til ansatte og studenter i rekrutteringsprosessen.

Arenaer for dialog, involvering og engasjement:

Det trekkes fram at medvirkning styrkes når ansatte og studenter får møte kandidatene og stille spørsmål.

Tiltak som foreslås:

- Panelrunder og presentasjoner/intervjuer før ansettelse.
- Rektorkandidatdebatter
- Mulighet for å stille spørsmål og få frem ulike perspektiver
- En rigg som ligner valgt rektor-prosessen, selv om rektor er ansatt.

Ledelsesmodell:

- Ulike oppfatninger av valgt vs. ansatt rektor mellom grupper (vitenskapelig vs. teknisk/administrativt ansatte)
- Enhetlig ledelse trekkes frem som viktig, særlig for tydelige roller og godt samarbeid mellom dekan/nivå 2-leder og administrativ leder
- Noen peker på at diskusjonen om valgt vs. ansatt rektor bør anses som avklart, og at fokus heller bør være på hvordan prosessen gjennomføres.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

For å styrke medvirkningen trengs særlig bedre informasjon og åpenhet, tydeligere strukturer og roller, samt en kultur og ledelse som legger til rette for reell involvering.

Informasjon, åpenhet og tilgjengelige kanaler:

- Tidlig og tydelig informasjonsflyt om saker og prosesser
- Kortfattet og forståelig presentasjon av problemstillinger (inkl. fordeler/ulempes)
- Tydeliggjøre hvor og hvordan man kan gi innspill
- Gode kanaler for innspill, inkludert mulighet for anonymitet og bruk av enkle verktøy (f.eks. meningsmålinger)

Struktur, forutsigbarhet og oppfølging:

- Tydeligere strukturer for medvirkning og hvem som representerer hvem
- Bedre praksis i møter (åpen agenda, tydelige referater og beslutninger)
- Synliggjøre og følge opp innspill gjennom hele prosessen
- Mer systematisk bruk av evaluering og risikovurdering i etterkant av prosesser
- Sikre at saker kan følges gjennom flere ledd for bedre sammenheng

Kultur, ledelse og kompetanse:

- Skape en kultur for åpenhet, tilbakemelding og reell medvirkning (unngå skinnprosesser)
- Ledere må aktivt legge til rette for involvering og psykologisk trygghet
- Økt kompetanse om medvirkning og medbestemmelse – både for ledere og ansatte
- Styrke rollen til verneombud og arenaer for medvirkning

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:12

Svar-ID: 45281198

Lvert: 16.04.26 11:07

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

IT-avdelingen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Ikke besvart

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

Det gir god medvirkning å ha mulighet til å stille konkrete spørsmål i og i forkant av allmøter (for eksempel OI-direktør, rektor). Beholde denne praksisen. Medvirkning i stillingsutlysninger. Gjennomgang og oppfølging av ARK-undersøkelsen.

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

Strategi(er) vs. operasjonalisering. Her er det stor avstand, og det oppleves ikke som at strategiene har reell påvirkning på retning og prioriteringer. Strategiene berører i for liten grad det administrative området, så det oppleves som "retningsløst" innenfor områder som HR, kompetanseutvikling, digitalisering, arealbruk osv.

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

Delegert myndighet og rollen til ulike fora fungerer ikke helt i praksis. Det er fortsatt forvirrende og uklart etter ny forvaltningsmodell er innført. Hvem beslutter hva, når? Når har man delegert myndighet, og når har man det ikke?

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?

Vi har tillit til at prosessen det legges opp til ivaretar dette på en god måte.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Mer fokus på "opplæring" av ledere om hva det er som krever medvirkning (HTA), og sørge for at medvirkningen oppleves som reell og ikke en skinnprosess.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 18. april 2026 kl. 10:33

Svar-ID: 45306534

Lvert: 17.04.26 15:19

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

Fellesadministrasjonen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Kommunikasjonsavdelingen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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.

- Det er uklart hvordan medvirkning og linja skal fungere i saker som eies av andre avdelinger, men som har store konsekvenser for andre. Eksempelvis endring i finansiering av lærlingeordningen for å spare penger på HR. Det ble påpekt manglende medvirkning på de kritiske delene av saken, fordi medvirkningen ble kjørt på et høyere nivå i organisasjonen som ikke kjenner systemet. Resultatet har ført til mer enn en halvering av antall lærlinger og har hatt store økonomiske og ressursmessige konsekvenser for andre enheter enn hvor avgjørelsen ble tatt.

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

- Fellesadministrasjonen blir ikke tatt hensyn til i rokadeprojektet. Vi blir bare spredt rundt om der det er ledig plass. Det blir heller ikke tatt hensyn til fellesadministrasjonen i campussamlingen. Medvirkning mangler i denne sammenhengen. Til tross for det er det et krav om at FA skal være mer samkjørt og effektiv, noe som krever at vi møtes mer, ikke mindre.

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 medvirkningenerelt?

- Generell tydeliggjøring av hva som er medvirkning og hva som er informasjon. Ikke skap et inntrykk av at medvirkning er mulig dersom det ikke er reelt.
- Unngå for lange prosesser, de bidrar til utydeliggjøring av medvirkningsmulighetene.
- Sørg for tydelige beslutninger for å unngå omkamper.
- Hjelp ledere med å legge til rette for gode medvirkningsprosesser i sine enheter.
- Styrk opplæring og oppfølging for verneombudene.

Generell tilbakemelding på prosessen: Det kunne med fordel vært ulike spørsmål og kanskje også et ulikt opplegg for fellesadministrasjonen og for de vitenskapelige enhetene. For avdelingene i fellesorganisasjonen er det fare for at et viktig fokus på ledelse og medvirkning ikke ble fanget opp på grunn av diskusjonen om valgt vs tilsatt rektor, som ikke berører oss på samme måte som fakultetene.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

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

Svar-ID: 45279780

Lvert: 16.04.26 10:26

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

Seksjon for bibliotek, kunnskapssted og inspirasjon (BKI)

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

NTNU Universitetsbiblioteket

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Ikke besvart

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

Det er ulike syn på hvordan møter, arenaer og praksiser fungerer i dag med hensyn til å gi reell medvirkning.

Noen mener at en rekke møter og arenaer fungerer bra, og nevner møtevirksomhet ved NTNU UB i form av allmøter, regelmessige seksjonsmøter, ledermøter og regelmessige lokale møter ved fysiske bibliotek. Bibliotekrådet med ansattrepresentanter, vernelinje representert i SESAM, LOSAM, GSAM og ÅSAM, fagforeninger og ARK-undersøkelsen blir også trukket fram som eksempler på hva som fungerer bra. UB er dessuten en del av campusrådet i Gjøvik og Ålesund, og en del av studiekvalitetsutvalget og stedlig læringsmiljøutvalg i Gjøvik. Noen nevner også muligheten til å gi innspill ved utlysning av stillinger.

Andre gir uttrykk for at de har en viss tillit til LOSAM og SESAM, mens noen mener at det mangler møter, arenaer og praksiser som fungerer tilfredsstillende og gir en opplevelse av reell medvirkning. I den forbindelse blir det etterlyst bedre kommunikasjon om hva som forventes når ansatte blir bedt om å medvirke i en sak. Dessuten etterspør noen en avklaring av teamledernes plassering i NTNUs struktur.

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

Synspunkter som kommer fram, er at det er størst avstand mellom toppledelsen og ansatte ved NTNU UB, og at NTNUs toppledelse er langt unna. Stor avstand til toppledelsen ved NTNU kan ha sammenheng med UBs plassering i fellesadministrasjonen.

Eksempler på krevende områder som blir nevnt:

Innsparinger og kutt som påvirker mange og skjer brått, f.eks. studier som blir nedlagt.

Campusutvikling og campussammenslåing. Omorganiseringsprosessen ved UB.

Masterplan for NTNU og usikkerhet om lokalisering av bibliotek knyttet til Veikartprosjektet ved UB. Organisering av Veikartprosjektet med bruk av eksperter ved UB utenfor den formelle prosjektorganisasjonen.

Det blir dessuten pekt på betydningen av at ledere på ulike nivå tar med seg synspunkter fra ansatte og enheten de representerer, og får gjennomslag oppover i systemet.

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

Eksempler som blir gitt, er utfordringer med å nå fram med faglige råd og innspill, og muligheten til å påvirke ansettelse. Det er delte meninger om innflytelse ved utlysning og ansettelse, jf. innspill under punkt a.

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

Det er viktig at student- og ansattrepresentanter får være med, og de har et stort ansvar. Representantene må se og fungere i sin rolle, gjerne skaffe seg en bred kontaktflate, og opptre redelig.

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

Prosesen må være transparent i alle ledd, og informasjon må være lett tilgjengelig. Informasjon må formidles aktivt slik at ansatte ikke må lete selv. Dessuten mener noen at valgt rektor ville være best.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Tiltak som blir foreslått:

Gi tydelig bestilling om medvirkning slik at ansatte er kjent med når det er medvirkning og hva det er medvirkning på i en sak. Dårlig kommunikasjon kan hindre medvirkning.

Arrangere allmøter hvor ansatte kan sende inn spørsmål på forhånd. Det kan f.eks. skje etter modell av campusprosjektet som har spørretime med streaming.

Arrangere allmøte når større saker skal opp i bibliotekrådet, f.eks. valg av retning og styring av biblioteket.

Sørge for god informasjon om møter gjennom lett tilgjengelig sakliste og referat.

Valgt bibliotekdirektør.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:15

Svar-ID: 45280351

Lvert: 16.04.26 10:40

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

Seksjon for forskningsstøtte, data og analyse

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Universitetsbiblioteket

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Startpunkt sett fra ansattståsted er ønske om medvirkning, at informasjon er tilgjengelig, at det er rom for initiativ, og reell medvirkningsmulighet (en mottaksmekanisme). Vi opplever at det er flere typer møter, arenaer og praksiser som nok er velfungerende, men at en slik gjennomgang må det brukes noe mere tid på. Mye foregår som vi potensielt kunne hatt medvirkning på, men vi er kanskje ikke alltid interessert nok til å følge med, derfor viktig å ha representanter som "heker" oss på slik at vi kan bidra.

Fungerer bra: LOSAM,UB-samling, Ledermøter hvor de med faglig kompetanse / prosjektansvar blir invitert, seksjonsmøter. Fungerte godt på for eksempel forrige allmøte på UB at spørsmål ble sendt inn på forhånd så man fikk tenkt seg noe om, og det virket som alle spørsmål ble besvart.

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

Avstanden mellom individ og organisasjonsnivå er ofte sammenfallende med «mental avstand». Det oppleves som krevende å sette seg inn i saker på styrenivå, og det oppleves avstand til avgjørelser på toppnivå i organisasjonen – noe som er helt naturlig i en så stor organisasjon som NTNU. Er veldig store forskjeller på «hvor lang unna» man er nærmeste leder (og ledere over), både fysisk og «organisatorisk». Kan i mange tilfeller fungere greit å holde kontakten digitalt, selv om fysisk avstand er stor, gitt at ledelsen oppleves «responsiv» og imøtekommende.

Eksempel: samlokaliseringsdebatt (vil egentlig ansatte ha samlokalisering? Hvordan får man medvirke, hva mener medarbeiderveiledelse?). Større overordnede hendelser, Campusprosjekt, Veikartprosjektet, Endring av organisasjonsstruktur, kommunikasjonsarbeid (mangel på bemanning opp mot behov, forståelse og respekt hos ledelse av hvordan kommunikasjonsarbeid fungerer og behov for både kapasitet og spesifikk kompetanse).

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

Tidlig i prosessen. Informasjonen er ofte så overflattisk i starten så man har blitt orientert, men har ikke fått nok opplysninger til å få forstå saken. Så er det utfordring at det i mange tilfeller (litt senere i prosessen) oppleves at avgjørelsen egentlig er avgjort forkant av «medvirkning» og prosess (skinnprosess).

I store prosesser der det skal sendes inn innspill blir ikke nødvendigvis innspill gjort tilgjengelige for de ansatte som blir påvirket av prosessen. For eksempel en omorganisering der det virktsomledelsen vedet fakultet hartatt en avgjørelse og at ansattes innspill ikke haddenoen påvirkning. Innspill bør gjøres tilgjengelige for de som er involvert i prosessen. Det er viktig at disse innspillene blir anonyme, og at innspillene er saklige.

Ledergruppe lokalt kan i noen tilfeller oppleves som «kontrollorgan» hvor ting kan stoppe opp. En del tema/ting som ikke tas tak i og føles opp (ev følges opp for seint); eksempel når folk slutter/skal ha permisjon, hvem følger opp, hvordan fordeles oppgaver, kontaktpunkter. Noen ganger blir ansatte bedt om å gjøre et arbeid, og levere en rapport med en anbefaling, men når anbefalingen leveres virker det som ledelsen allerede har bestemt hvordan de vil gjøre det, og anbefalingen blir ignorert.

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

Tidlig involvering og god saksinformasjon. Viktig å få vite hvem som blir påvirket av prosessen. Unngå skinnprosesser. Det må gis tydelig beskjeder om at prosesser «gjelder deg», at studenter og ansatte kan bidra, og kan ha innflytelse. Det er viktig at informasjon om beslutningsprosesser brukes klarspråk så det er enkelt og forståelig for ansatte og studenter hvordan de involverer seg.

For eksempel campussamling, det involverer mange, og informasjon om campussamlingen, hvoren er i prosessen, hva som er plan fremover bør være lett tilgjengelig og lett å forstå. Vi må vi få si våre behov for å kunne gjøre jobben vår, og andre behov må også komme frem. I dag blir vi informert om hva som skjer, men ingen etterspør tilbakemeldinger fra oss. Vi må bli brukt, vår erfaring må også bli tatt med inn i de forskjellige prosessene.

Har UB hatt en stemme i diskusjon og prosess om samlokalisering. Hvordan kan UB (og andre i Fellesadmin) bli tydeligere som en sentral tjeneste/kjernerolle og del av NTNU som universitet, noen tjenester tas kanskje litt for gitt? UB har også en helt særegen plassering på organisasjonskartet, en egen enhet som ligger under en prorektor, har noen ulemper/utfordringer.

Dialog/kommunikasjonsflyt flere veier, hvordan kan ledelsen forstå bedre hva som skjer og gjøres på NTNU (eks hospitering på ulike deler av NTNU, i vårt tilfelle UB).

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

Veldig god informasjon tidlig. Referater og beskjeder må skrives med klarspråk. Allmøte om hvorvidt det skal være ansettelse eller valg av rektor. Hva forskjellene vil være, hva fordeler og ulemper med de ulike modellene vil være. Alternativt kan de drive en slags valgkamp med debatter og spørretimer.

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

Gode informasjonskanaler til alle ansatte, eksempelvis kanalen på Innsida om Campussamling.

Mer opplæring av arbeidsgiver og arbeidstaker. Klar beskjed om konsekvenser saker kan få slik at man skjønner hva man medvirker på. Det må bli gitt tilbakemeldinger på hvorfor innvendinger/kommentarer i medvirkningsprosessen ikke blir tatt til følge.

Viktig at mellomledere har god kompetanse (fagkompetanse).

Som et eksempel på arena for medvirkning/forståelse: Ukentlige møter mellom UB-direktør og prorektor, som et forum for innspill og dialog og videre kontaktpunkt opp mot rektoratet.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:05

Svar-ID: 45112390

Lvert: 08.04.26 16:16

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

UB-RD (seksjon for ressurser og digitale tjenester)

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

UB er lagt under Prorektor for forskning og innovasjon

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Ikke besvart

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

Medvirkning fungerer bedre på lavere nivå, altså i konkrete saker som er knyttet til en persons arbeidsoppgaver og i kontakt med personallederen. Større saker på høyere nivå oppleves som vanskelige å oppnå reell medvirkning i. Allmøter/seksjonsmøter kan fungere bra, men de ansatte ønsker forhåndsinformasjon om allmøtet handler om informasjonssaker, eller om det er forventning om noe spesiell forberedelse / innspill. Enkelte ansatte mener man kan oppnå medvirkning gjennom innlegg i universitetsavisa (jfr. sak om kafe på Dragvoll). Det er imidlertid uheldig at det må gå via media, og debatten i UA er ikke alltid like balansert som man hadde ønsket seg. I tillegg er det ikke alle som ønsker eller tåler å gå til media med en sak.

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

Teamer som berører flere enheter oppleves som mer krevende å medvirke i. Forskjellen mellom medvirkning og medbestemmelse er ikke alltid tydelig for alle. F.eks. noen forventer å få informasjon om hva som skjer med innspill som er meldt inn når de blir invitert til å medvirke i en sak. Et konkret eksempel er utarbeidelsen av den strategiske personalplanen, der noen savnet reell medvirkning.

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

Jo høyere opp i hierarkiet beslutningen tas, desto vanskeligere oppleves det å medvirke og bli hørt.

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

Det er være vanskelig å besvare fordi de ansatte (og studentene) ikke utgjør en entydig stemme. Noen vil oppleve at de får det til slik de ønsker og mener er riktig, mens de som "taper" i en sak vil sannsynligvis oppleve at de ikke ble hørt. Kanskje bør spørsmålet i stedet være hvordan vi kan oppnå større transparens i hvorfor beslutningene blir tatt og hvordan.

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

Seksjonen har ingen innspill til dette.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningenerelt?

- I mange saker stusser man mer på mangel på tillit til ledelsen enn på manglende medvirkning.
- Flere uformelle besøk fra ledelsen til en enhet kan bidra til å redusere avstanden mellom ledere og de ansatte, og la de ansatte erfare at lederne er godt informert om deres utfordringer.
- Økt transparens om hvorfor og hvordan ulike beslutninger tas.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:05

Svar-ID: 45264860

Lvert: 15.04.26 14:22

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

Seksjon for specialsamlinger, NTNU Universitetsbiblioteket

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

FA

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Seksjonsmøter og kontakt med nærmeste leder fungerer bra. Ønske om at det var gitt mer autonomi, ikke bare på individuelt plan, men også til seksjonssjef for å kunne ta avgjørelser uten at det må forankres i toppledelsen så ofte. Kontakten på seksjonsnivå fungerer bra, men føler at kontakten videre med biblioteksdirektør og oppover mangler.

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

Ledelse er noe fjernt fra vår virksomhet, mange mellomledd (ansatt, teamleder, avdelingsleder, seksjonsleder, direktør, prorektor), stor avstand. Vanskelig å vurdere hvordan det øverste nivået fungerer og påvirker oss. Innsikt i det som foregår i LOSAM og SESAM er begrenset. Må oppsøkes aktivt.

Hva skal en leder være ved NTNU? Hva skal inngå i rollen, og hva kan utføres av andre; HR, fag, osv. Økende administrativt nivå og liten tid til ledelse av faglig enhet. Hvor mange ledernivå trenger man? Hvor mange ledere er nødvendig?

Det har tidligere vært en manglende vilje til å høre på innspill fra de ansatte i større prosesser eller prosjekter. Ledelse på avdelingsledernivå ber om innspill fra de ansatte for å skape et kunnskapsgrunnlag, men den endelige avgjørelsen ser ikke ut til å ha tatt stilling til grunnlaget i det hele tatt. Medvirkning er ikke medbestemmelse, men det må være mulig for ansatte å se at medvirkning og innspill er blitt tatt til etterretning og at ikke avgjørelser er tatt helt frarevet fra kunnskapsgrunnlaget. Resultatet er at hele prosessen føles ut som en skrivebordsøvelse og avgjørelsen egentlig var tatt på forhånd før medbestemmelse og medvirkning. Et eksempel på dette fra Universitetsbiblioteket i nyere tid er prosessen med Veikart for fremtidas bibliotek.

Hvorfor skal man stadig rapportere til ulike undersøkelser og utredninger som man ikke opplever at blir brukt til noe i etterkant?

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

Ved avdeling og over:

Det er vanskelig å nå opp til biblioteksdirektør for en ansatt, samtidig som at man får beskjed om at det må opp til et høyere nivå. Før pleide mange avgjørelser å tas på seksjonsleder-nivå og biblioteksleder konsentrerte seg om ting som påvirket hele UB, nå tas mange slike avgjørelser opp til direktørnivå som tar mye tid og begrenser mengden avgjørelser som tas.

Allmøter for avdelingen føles ofte som en presentasjon for et taust publikum hvor materialet er såpass fjernt for allmenheten at de færreste har spørsmål. Folk føler ikke en tillit til at vanskelige spørsmål tas hensyn til.

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

Ved avdeling og over:

Lettere tilgjengelig informasjon fra medbestemmelseskanaler, for eksempel ved å legge ut info om referat eller møteinnkalling til LOSAM og SESAM på Innsida.

Ansatte må kobles på tidlig i prosesser.

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

Ved avdeling og over:

Ved valgt rektor må det sikres rotasjon mellom ulike Fakultet.

En uformell undersøkelse kunne bli sendt ut i organisasjonen når kandidater blir offentlig, som måler hvilke kandidater som ansatte mener hadde vært bra. Dette kunne bidratt til at flere i organisasjonen føler de har blitt hørt på i prosessen selv når rektor blir ansatt.

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

Ved avdeling og over:

Ledere må kjenne faget/området de styrer. God rolleforståelse som leder på ulike nivåer ved NTNU. Beslutninger må være begrunnet og dokumentert.

Produkt må være viktigere enn prosess. Føles ofte at prosessfokus er dominerende.

Redusere antall ledernivå.

Det bør bygges opp en forståelse i kollegiet at saker kan, og bør, tas videre opp til ledermøter hvis det trengs en overordnet avgjørelse, og at man kan stole på at saker som påvirker ansattes arbeidsoppgaver håndteres raskest mulig.

Bør det kanskje innføres valgt lederstilling på avdelingsnivå med åremål.

Medvirkning er også knyttet til muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag, dermed også forbundet med opplevelsen av mening i arbeidet, og til trivsel/arbeidsmiljø. Vernelinja er en faktor som må inkluderes når vi snakker om medvirkning.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:24

Svar-ID: 45205865

Lvert: 13.04.26 11:38

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

Universitetsbiblioteket - Seksjon for undervisning og læringsstøtte

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fellesadministrasjonen

Enhet

Enheter i Fellesadministrasjonen

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

- Seksjonsmøter og møter i seksjonen generelt
- Teamledermøter og møter med egen teamleder
- Lavterskelkanaler for uformell dialog
- Samtaler med seksjonsleder
- Lokale avdelingsmøter på de ulike campusene

Disse gir mulighet for direkte kontakt, gode diskusjoner og opplevelse av påvirkning.

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

Omorganiseringsprosesser:

- Prosessene fremstår ofte uklare, lite åpne, og med inntrykk av at beslutningene er tatt på forhånd.

Manglende synlighet i hvordan innspill faktisk påvirker beslutninger:

- Etterlyser klare koblinger mellom innspill og beslutning:
 - Hva ble endret?
 - Hva ble ikke tatt med, og hvorfor?

Organisasjonslinjer hindrer praktiske samarbeid:

- Eksempel: Behov for erstatning/ressurs i en oppgave > må gå via egen leder i stedet for direkte til ansvarlig seksjon > fører til siloer og treghet.

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

Ledergruppa og store, komplekse prosesser:

- Særlig i tidlige faser/planleggingsfaser
- Vanskelig å identifisere ansvarlige beslutningstakere

Campus Ålesund og Gjøvik:

- Ansatte opplever å havne «på sidelinja» i prosesser som primært drives fra Trondheim.

Generell avstand til ledelsen:

- Følelse av at ledelsen er for fjern til at ansatte reelt kan påvirke.

Uklare roller og mange ledd i prosessene:

- Arbeidsgrupper, team m.m. gjør det vanskelig å se hvem som bestemmer hva.

Bruk av internt ledelses-stammespråk / akronymer:

- Skaper fremmedgjøring og gjør referat og beslutninger vanskelig å forstå.

Eksempel: «Realiseringsprosjektet».

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

Bedre tilgang til informasjon i forkant av beslutningsprosesser:

- Tidligere og mer transparent informasjon gjør det mulig for ansatte å delta aktivt og gi gjennomarbeidede innspill.

Tidlig involvering i prosjekter og prosesser:

- Ansatte bør inkluderes fra starten av, med tydelige og åpne prosesser og nok tid til å sette seg inn i materiale.

Mer reell påvirkningskraft i råd, høringer og arbeidsgrupper:

- Høringer oppleves ofte som proforma. Det etterlyses beslutningsorganer hvor ansatte faktisk kan påvirke utfallet.

Tillate direkte kontakt med medlemmer av råd og utvalg:

- Ansatte ønsker å kunne kommunisere med representanter uten å måtte gå gjennom mange ledd ("via linja").

Tid til å lese og forstå bakgrunnsstoffet:

- Tilstrekkelig tid og kapasitet er nødvendig for å kunne bidra kvalifisert.

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

Åpen offentlig debatt om valgt vs. ansatt rektor:

- Gjerne med en etterfølgende avstemning hvor ansatte og studenter kan uttrykke sitt syn.

Opplæring/informasjon om konsekvenser av valgt vs. ansatt rektor:

- For eksempel klargjøre hva det betyr for de enkelte avdelingene dersom det er administrerende direktør - ikke rektor - som styrer.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningene generelt?

Regelmessige digitale møter fra rektor:

- Der man forklarer bakgrunnen for prioriteringer og beslutninger (økonomi, personell, satsinger).

Inkludere ansatte direkte i ledergrupper eller åpne ledergruppemøter:

- Teste ordningen med 2 ansattrepresentanter i avdelingens ledergruppe
- Alternativt: gjøre møtene digitale og åpne, uten taletid - som i NTNUs styre

Ledere bør aktivt dyrke uenighet og rom for ulike syn:

- Mer synlige bidrag fra ledere i Universitetavisa (UA), og en kultur som oppmuntrer ansatte til å ytre seg - også når de er uenige.

Ledelsen må skape rom for åpen meningsutveksling:

- Ansatte ved avdelingen opplever i dag begrensninger i å kunne uttrykke uenighet.
- Ledelsen bør oppfordre til konstruktiv diskusjon.

Åpne ledergruppemøter gir større innsyn:

- Gir ansatte bedre forståelse for diskusjoner og vurderinger bak beslutninger, samt mulighet til å gi innspill etterpå.