

Jørgen Svalund, Rolf Andersen,  
Mona Bråten og Inger Marie Hagen

---

# **Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU**



**Fafo-rapport**  
2020:22



Jørgen Svalund, Rolf Andersen, Mona Bråten og Inger Marie Hagen

# **Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU**

Fafo-rapport 2020:22

Fafo-rapport 2020:22

© Fafo 2020

ISBN 978-82-324-0570-1

ISSN 2387-6859

Omslagsfoto iStock, Edgie

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Innledning.....	10
1.2 Begrepsbruk ved NTNU .....	13
1.3 En strøm av endringsprosesser .....	16
1.4 Fafos begrepsbruk og rapportens problemstillinger .....	17
1.5 Gangen i rapporten.....	18
<b>2 Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>19</b>
2.1 Kvantitative data .....	19
2.2 Kvalitative data.....	20
<b>3 Formelle strukturer</b> .....	<b>26</b>
3.1 NTNU-styret og rektor .....	26
3.2 Fakulteter og institutter .....	26
3.3 Avtalebasert medbestemmelse og medvirkning ved NTNU .....	29
3.4 Medbestemmelse og medvirkning innenfor NTNUs styringsstruktur.....	32
<b>4 Partsbasert medbestemmelse</b> .....	<b>34</b>
4.1 Om partssamarbeidet.....	35
4.2 Koblinger mellom medbestemmelse og medvirkning på instituttnivå .....	40
4.3 Sikrer det partsbaserte samarbeidet ansattes medvirkning?.....	42
4.4 Oppsummering .....	44
<b>5 Medvirkning ved NTNU – ifølge arbeidsmiljøundersøkelsen</b> .....	<b>45</b>
5.1 Medvirkning – kunnskap om og deltakelse i beslutninger og ansattes jobbautonomi..	45
5.2 Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser .....	47
5.3 Jobbautonomi .....	51
5.4 Betyr ledelse og kollegaforhold noe?.....	53
5.5 Oppsummering .....	55
<b>6 Individuell medvirkning: arenaer og medvirkningsprosesser</b> .....	<b>57</b>
6.1 Styreform ved instituttene .....	57
6.2 Personalmøter, instituttseminar og lignende medvirkningsarenaer .....	59
6.3 Medarbeidersamtaler og annen individuell lederkontakt .....	60
6.4 Utvidet ledergruppe, instituttstyre og andre arenaer for medvirkning i eksempelinstituttene .....	62
6.5 Flere medvirkningsarenaer – den enkeltes bruk av dem ved uenigheter.....	63
6.6 Ulike møtearenaer og store strømmer med informasjon .....	64
6.7 Ansattes medvirkning – forskjell på saker som kommer ned til instituttene, og saker som er instituttinterne .....	66
6.8 Oppsummering.....	67
<b>7 Vernelinja som kanal for medvirkning</b> .....	<b>69</b>
7.1 Organisering av vernearbeidet.....	69
7.2 Medvirkning gjennom vernelinja.....	70
7.3 Oppsummering .....	72

<b>8 En utfordrende kombinasjon .....</b>	<b>73</b>
8.1 Ulike idealer? Ja takk! .....	73
8.2 Hvordan sikres medvirkningen på instituttnivå?.....	75
8.3 Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse på ulike nivåer.....	79
8.4 En utfordrende blanding, et sårbart system.....	81
<b>Vedlegg .....</b>	<b>82</b>
Vedlegg 1 faktoranalyse .....	82
Vedlegg 2: Regresjoner .....	83
<b>Referanser.....</b>	<b>86</b>

# Forord

---

Prosjektet *Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU* er initiert og finansiert av NTNU. Prosjektet startet opp medio mai 2020 og har vært gjennomført på kort tid, med en rekke ulike typer data. Samtidig har prosjektet blitt gjennomført innenfor begrensninger lagt av koronapandemien, noe som blant annet har medført at alle intervjuer har blitt gjennomført ved hjelp av Teams.

Prosjektet hadde ikke latt seg gjennomføre uten at ansatte, tillitsvalgte og ledere hadde stilt opp. Vi vil derfor takke alle som tok seg tid til å la seg intervju av oss. Takk også til ansatte ved instituttene som hjalp oss med å finne folk å intervju. Uten denne velviljen til å dele informasjon ville vi ikke hatt noe grunnlag for å lage denne rapporten.

Takk til NTNU ved Arne Hestnes og Kristin Wergeland Brekke for godt samarbeid og gode innspill i arbeidet med rapporten. Ved Fafo har Sissel Trygstad kvalitetssikret rapporten. Takk også til Fafos publikasjonsavdeling for ferdigstilling av rapporten. Feil og mangler ved rapporten slik den nå foreligger, hefter ved rapportforfatterne.

Fafo, november 2020

Jørgen Svalund (prosjektleder), Rolf Andersen, Mona Bråten og Inger Marie Hagen

# Sammendrag

---

Hovedtemaet for denne rapporten er ansattes muligheter for og opplevelser av medbestemmelse og medvirkning ved NTNU. Rapporten tar for seg tre problemstillinger. For det første undersøker vi

- 1 de ansattes opplevelse av innflytelse over det faglige arbeidet og av kontroll og styring over egen arbeidssituasjon, og hvordan dette varierer mellom ulike ansattgrupper.

Universitetene har hatt egne tradisjoner for medvirkning og medbestemmelse. Ved NTNU, som ved andre norske universiteter, er den kollegiale medvirkningsmodellen viktig. Vitenskapelig ansatte, teknisk/administrativt personale, yngre ansatte og ikke minst studentene skal alle ha muligheter for å delta. Styremodellen er innført på alle tre nivåer (institutt, fakultet og sentralt), og sammensetningen av styrene gjenspeiler de ulike gruppene på universitetet. Den kollegiale modellen har også en annen side, ved at deltakelse fra den enkelte bygger på deltakerdemokratiske idealer; her er allmøter en sentral aktivitet. Etter liberaliseringen på 1980- og 1990-tallet har nye ledelsesidealer fått innpass; ledelse kommer ovenfra og NTNU har nå tilsatt ledelse på alle nivå.

Generelt sett er arbeidstakeres muligheter for medvirkning og innflytelse en sentral komponent i den norske arbeidslivsmodellen. Når modellen trekkes frem, er organiserte parter et viktig punkt; vi finner samarbeid sentralt mellom hovedsammenslutninger og staten (trepartssamarbeidet), og samarbeid mellom ledelsen (arbeidsgiver) og arbeidstakere og deres representanter i den enkelte virksomhet og på den enkelte arbeidsplass. Organiserte parter, samhandling mellom arbeidsgiver/ledelse og tillitsvalgte fra ulike fagforeninger, er en del av det som i NTNUs styringssystem omtales som system for medbestemmelse. Dette bringer oss til vår andre problemstilling:

- 2 Bidrar medbestemmelsesordningen til at ansatte opplever å ha innflytelse gjennom sine representanter også på beslutninger av mer overordnet karakter?

Den enkelte ansatte får innflytelse gjennom de mulighetene som finnes for medvirkning og medbestemmelse. NTNU er en stor organisasjon med flere nivåer og svært mange enheter, og vår tredje problemstilling er derfor:

- 3 å undersøke om og hvordan ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse varierer etter nivå, om den er forskjellig på 1) fakultets og rektornivå, på 2) faggruppe og instituttnivå.

I rapporten benyttes flere ulike datakilder for å kunne besvare disse problemstillingene, hovedsakelig styringsdokumenter, lover og avtaler som regulerer hvordan medbestemmelse og medvirkning skal foregå ved NTNU, og som er med på å sette rammene for hvordan medvirkning og medbestemmelse kan og skal skje ved NTNU. En stor del av prosjektet bygger på kvalitative intervjuer med ansatte på fire case-institutter, hvor vi ser nærmere på hvordan ansatte ved NTNU kan medvirke på det enkelte institutt og hvilke arenaer som kan brukes for både direkte medvirkning og indirekte representasjon på instituttnivå. Videre har vi intervjuet deltagere i det sentrale og i mange av de lokale samarbeidsutvalgene for å få belyst hvordan medbestemmelsessystemet fungerer i praksis. De kvalitative data-

ene kombineres med kvantitative data fra medarbeiderundersøkelsen ved NTNU, den såkalte ARK-undersøkelsen. Disse dataene utgjør en sentral del av analysene av problems-tilling 1, av den enkeltes medvirkning over eget arbeid, og over ulike beslutninger ved NTNU.

I kapittel 3 går vi gjennom de formelle sidene ved styringsstrukturen og de ulike medvirknings- og medbestemmelsessystemene ved NTNU. Den formelle styringsstrukturen ved NTNU har tre nivåer (rektor, dekan og instituttledere), selv om NTNUs organisasjon kan ha så mye som fem nivåer. I NTNUs organisering er rektor og dekan ansvarlig overfor sine styrer. På instituttnivå kan instituttstyret ta beslutninger innenfor det myndighets-området som er delegert til instituttet, mens instituttrådet og utvidet ledergruppe kun er *rådgivende* organer for instituttleder. De ansatte er representert i styringsorganer på alle de tre nivåene (sentralt/fakultet/institutt). Rektor og dekan utgjør motparten i det partsbaserte samarbeidet gjennom henholdsvis det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene, mens instituttleder er ansvarlig for de ulike medvirkningsordningene på instituttnivå(ene).

I rapportens kapittel 4 ser vi nærmere på partssamarbeidet i praksis og på hvordan dette bidrar til medbestemmelse og medvirkning, både for den enkelte ansatte og på ulike nivåer ved NTNU. Generelt synes det å være et godt samarbeidsklima mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte både i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene, selv om det tidvis er mange saker hvor tillitsvalgte opplever at det er kort tid til saksforberedelser. En del tillitsvalgte opplever at det er (for) lite reell medvirkning, og at det er lite de kan påvirke. Det er flere grunner til dette, for eksempel kommer mange av sakene utenfra NTNU i form av statlige prosjekter og satsninger, der fagforeningene ved NTNU i mindre grad kan påvirke sakens premisser. Mange av sakene i det lokale samarbeidsutvalget er også orienteringssaker, der drøftingene er håndtert på et lavere nivå. Samtidig som de «store» overgripende sakene håndteres i medbestemmelsessystemet, tyder våre intervjuer på at det er lite kontakt mellom vanlige ansatte på instituttnivå og tillitsvalgte, noe som begrenser muligheten for at ansatte på instituttnivå får et grep om de store sakene via det partsbaserte systemet.

En måte medvirkningen på instituttnivå er koblet sammen med medbestemmelsessystemet på, består i at de lokale samarbeidsutvalgene skal føre tilsyn med om og hvordan medvirkningsprosesser på instituttnivå har blitt gjennomført. Vi finner at de lokale samarbeidsorganene gjennomfører slikt tilsyn ved å sjekke om det har vært medvirkning i konkrete saker som kommer fra instituttene opp til dem, men det føres lite kontroll med at medvirkningen på instituttnivå generelt fungerer. Videre kan disse systemene kobles sammen ved at saker løftes opp fra instituttene til de lokale samarbeidsutvalgene. Vi finner at dette imidlertid skjer ganske sjelden, og at saker enten løses på instituttnivå eller løftes oppover i linja til fakultetsnivået. De lokale samarbeidsutvalgene fungerer heller ikke som en ankeinstans for saker som ikke løses på instituttnivå.

Selv om fagforeningenes tilstedeværelse er begrenset på instituttnivå virker det generelt ikke som det er et sterkt ønske om et medbestemmelsessystem på nivå 3, der det kollegiale medvirkningssystemet står sterkt. På store institutter er det likevel både noen ansatte og tillitsvalgte som opplever at et medbestemmelsessystem på dette nivået kunne hatt noe for seg.

I kapittel 5 brukes ARK-undersøkelsen som er gjennomført blant ansatte ved NTNU, for å belyse ansattes opplevelse av deltakelse og innflytelse. Den viser at de ansatte ved NTNU vurderer sin autonomi i jobben som god. Dette gjelder både den enkeltes selvbestemmelse over eget arbeid og mulighetene for å styre eller endre egen arbeidssituasjon. Vi finner at ulike organisatoriske og individuelle kjennetegn i noen utstrekning påvirker de ansattes deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser og egen jobbautonomi.

Samtidig viser våre analyser også at det er en sammenheng mellom disse forholdene og ledernes relasjonsorientering, anerkjennelse og kollegafelleskapet.

ARK gir videre innblikk i om ansatte får informasjon og har mulighet til å delta, og om de faktisk deltar i beslutningsprosesser som er viktig for den enkelte ansatte. Det overordnede bildet er at et flertall er fornøyd med hvordan de involveres når beslutninger skal tas. De vet også hvilke kanaler de skal bruke for å påvirke beslutninger. Samtidig er det også et betydelig mindretall som mener at involveringen i beslutninger som påvirker dem ikke er god nok. Videre mener en stor andel av de ansatte at de har god mulighet til å skaffe seg informasjon om saker som er viktige for deres arbeid, men også her er det variasjon i ansattes vurderinger.

Vi er også opptatt av hvordan deltakelsen varierer mellom grupper av ansatte. Vi finner for det første at det å arbeide ved et institutt som har en styringsstruktur med instituttstyre, øker sannsynligheten for at man har lav kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser sammenlignet med de som har institutttråd eller utvidet ledergruppe, alt annet likt. Videre finner vi at det å være ph.d.-stipendiat, og annen type midlertidig ansatt har negativ påvirkning på deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser.

I kapittel 6 bruker vi våre kvalitative case-undersøkelser til å se nærmere på hvordan medvirkningen foregår på instituttnivå, og hvorvidt og hvordan medvirkningssystemet på instituttnivået kobles sammen med medbestemmelsessystemene på fakultetsnivå og sentralt ved NTNU. De fleste vi har intervjuet er fornøyd med medvirkningsmulighetene, men ved våre institutter synes det generelt å være lite handlingsrom. Det er begrenset økonomi og få muligheter til å prioritere på instituttnivå. Når det er saker som diskuteres og prioriteringer som skal gjøres, oppfattes det som viktig at prosessene er transparente og at det er klart hvordan ulike beslutninger ble tatt.

Ved våre case-institutter finner vi eksempler både på medvirkningsformene utvidet ledergruppe og instituttstyre. Hvor ofte det er møter i disse organene varierer, avhengig av både størrelsen på instituttet, tradisjon og tidligere praksis fra høyskole eller innenfor NTNU. Institutt for elektroniske systemer er eksempel på et mellomstort institutt som har valgt å holde hyppige møter (fast dag annenhver uke). Dette bidrar også til tett kontakt med den faggruppen som er lokalisert på Gjøvik. Ved de instituttene hvor møter i det formelle medvirkningsorganet avholdes sjeldnere, for eksempel et par ganger i semesteret, er det vanskeligere å bruke dette som en arena for å diskutere saker som «kommer opp» og må løses raskt. På store institutter blir personalmøter lett en form for informasjonsmøter, det blir såpass stort at det i liten grad blir rom for diskusjoner. Samtidig finner vi at instituttseminarer også gir mulighet til å samle alle ansatte på instituttene, og våre informanter opplevde disse som veldig nyttige. Der er det større rom for å diskutere viktige interne saker, slik som organisering, satsninger mv. Ved våre eksempel-institutter tas mange diskusjoner som er viktige for den enkelte ansattes arbeid på faggruppe- eller seksjonsnivå.

Medarbeidersamtalen er en måte ansatte kan påvirke egen arbeidssituasjon og opplevelse av arbeidshverdagen gjennom dialog med nærmeste leder, eller leder med personalansvar. Det skal avholdes medarbeidersamtale en gang i året, men en stor andel oppgir i ARK-undersøkelsen at de ikke har hatt det de siste 12 månedene. ARK viser at de fleste opplever medarbeidersamtalen som nyttig. En annen måte den enkelte kan medvirke på, er gjennom direkte kontakt med sin instituttleder. I våre eksempel-institutter oppleves tilgjengelighet – en «åpen dør praksis» – som et nyttig grep for at den enkelte skal kunne ta opp saker raskt uten formalisme. Også gjennom de kvalitative intervjuene finner vi at ledelsens rolle i den direkte medvirkningen er svært sentral på instituttnivå. På dette nivået er lederen, om ansatte har tillit til leder og måten ledelsen utøves på, viktig for den enkeltes mulighet for medvirkning.

I kapitel 7 ser vi nærmere på vernelinjens rolle og betydning for medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. Ved NTNU er det etablert ordninger for vernearbeidet i tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser. Arbeidsmiljøutvalg (AMU) finnes på sentralt NTNU-nivå, og verneombud finnes på nivå 1 (sentralt), nivå 2 (fakultet), og nivå 3 (institutt). Det er utarbeidet egne retningslinjer for hvilke typer saker som skal behandles i vernelinja, og hvordan. Verneombudsordningen er viktig for å sikre at alle ansatte har en kanal som går utenom ledelsen, inn til de sentrale samarbeidsordningene i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene.

På instituttnivå opplever verneombudene i varierende grad å bli kontaktet av ansatte med spørsmål om bistand i saker som angår arbeidsmiljøet. Målsettingen om at saker som angår arbeidsmiljø skal forsøkes løst på lavest mulig nivå, følges opp, men vanskelige saker blir løftet ett hakk opp. I NTNUs retningslinjer står det at verneombudene ikke skal gå inn i personalkonflikter. I praksis medfører dette at verneombudene i mange tilfeller har lite oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsmiljøutfordringer på instituttnivå.

# 1 Innledning

---

## 1.1 Innledning

Dagens NTNU er et resultat av en rekke sammenslåinger av ulike universitets- og høyskolemiljøer. I 1996 ble Norges tekniske høgskole (NTH), Den allmennvitenskapelige høgskolen (AVH), Vitenskapsmuseet (VM), Det medisinske fakultet (DMF), Kunstakademiet i Trondheim og Musikkonservatoriet i Trondheim slått sammen til NTNU. Av nyere endringer er innfusjoneringen av Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund i januar 2016 viktig.<sup>1</sup> Disse høyskolene hadde svært mange ansatte og medførte at NTNU som institusjon vokste kraftig både når det gjelder antall studenter og antall ansatte. I dag har NTNU om lag 8000 ansatte og 42 000 studenter, og hoveddelen er lokalisert i Trondheim. 9 prosent av alle NTNU-studenter i 2018 gikk ved NTNUs campus på Gjøvik, mens 6 prosent gikk i Ålesund.

Tradisjonelt har universitetene vært organisert på en måte som innbar at de enkelte ansatte skal medvirke direkte der de er ansatt, på det enkelte institutt. Større virksomhet totalt, større enheter, nye ledere og ledelesestrukturer endrer grunnlaget for ansattes mulighet til å medvirke. Strukturer og ordninger som fungerte før, gjør ikke nødvendigvis det nå.

Hovedtemaet for denne rapporten er ansattes muligheter for medvirkning ved NTNU og hvordan ansattes muligheter for og opplevelse av medvirkning og medbestemmelse utspiller seg innenfor en kompleks forsknings- og undervisningsinstitusjon.

Arbeidstakeres muligheter for medvirkning og innflytelse er en sentral komponent i den norske arbeidslivsmodellen. Når modellen trekkes fram, er organiserte parter et viktig punkt; vi finner samarbeid sentralt mellom hovedsammenslutninger og staten (treparts-samarbeidet) og samarbeid mellom ledelsen (arbeidsgiver) og arbeidstakere og deres representanter i den enkelte virksomhet og på den enkelte arbeidsplass (Trygstad et al., 2019). Samarbeid mellom ledelse og ansatte lokalt oppfattes som et avgjørende element for å skape både effektive produksjonsprosesser og hurtige omstillinger (Hernes, 2006; Svalund, 2015).

Evne til utvikling og omstilling er sentral også innenfor offentlig sektor, og medbestemmelse og medvirkning er viktige redskap. I kompetanseintensive virksomheter, som universiteter og høyskoler er eksempler på, kan arbeidstakere få makt og innflytelse i kraft av sin kompetanse (Engelstad, 2001). Ikke overraskende er det sterke tradisjoner for lokal medvirkning i blant annet universitetene (Andresen et al., 2019). Den direkte medvirkningen som har foregått, og foregår, ved det enkelte institutt på universitetene er, som vi kommer tilbake til senere i dette innledningskapitlet, i stor grad basert på en kollegial modell for medvirkning, hvor allmøter og diskusjoner mellom ansatte på den enkelte enhet er sentralt.

### Hva er medvirkning og medbestemmelse?

Forskningen gir ingen entydig definisjon av begrepene medvirkning og medbestemmelse (Budd et al., 2010; Nylehn, 1994; Svalund, 2003a). I den siste store offentlige utredningen

---

<sup>1</sup> <https://www.ntnu.no/2016/historie>

om medvirkning og medbestemmelse i norsk arbeidsliv (NOU 2010: 1, side 15) oppsummeres begrepsdebatten slik:

«Ansattes deltakelse og samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv dekkes av en rekke begreper, blant annet medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati. Begrepenes innhold har variert over tid, og begrepsbruken er i mange situasjoner politisk ladet og/eller preget av tradisjoner innenfor ulike sektorer og bransjer. I tillegg har ulike retninger innenfor arbeidslivsforskningen i stor grad definert og brukt begrepene på ulike måter.»

For å forstå forhold ved medvirkning og medbestemmelse anbefales det i NOU 2010: 1 at ordningene inndeles langs tre ulike skillelinjer (side 15-17):

- Hvem deltar – likeverdige parter eller er forholdet mellom dem hierarkisk?
- Hvorfor deltakelse – er formålet (økt) demokratisk deltakelse eller økt produktivitet?
- I hvilken form skjer deltakelse – deltar arbeidstakerne som individer eller gjennom representasjon?

NTNU er statlig, og hovedavtalen i staten gir ansatte, gjennom sine tillitsvalgte, muligheter for representativ medvirkning og medbestemmelse. Med hovedavtalen i staten som utgangspunkt er det viktig å trekke et skille mellom informasjons- og drøftings- og forhandlingssaker. Informasjons- og drøftingssaker er underlagt arbeidsgivers styringsrett, mens man i forhandlingssaker møtes som likeverdige parter.

Den neste skillelinja viser til de normative begrunnelsene: Er det demokratihensyn eller økt produktivitet som ligger bak når aktører ønsker seg endringer i samarbeidssystemet? Skillet kan være vanskelig å trekke, men er en viktig påminnelse om at partenes virkelighetsforståelse kan variere sterkt, og hvorfor den eventuelt gjør det.

Det siste skillet viser til deltakelsesformer, altså om ansatte deltar direkte eller gjennom representanter. I den første formen medvirker den ansatte på vegne av seg selv, blant annet i personalmøter, arbeidsgrupper eller medarbeidersamtaler. Det dreier seg gjerne om beslutninger knyttet til oppgaveløsning og arbeidsutførelse som betraktes som viktige. Ved NTNU, som andre universitet, har ansattes direkte deltakelse i beslutningsprosesser på instituttnivå vært sentralt (Tjora 2019) (se senere avsnitt i innledningen om den kollegiale modellen). I tillegg har man formelle rettigheter, eksempelvis retten til å varsle etter arbeidsmiljøloven § 2 A-1 og medvirkningsplikten på arbeidsmiljøområdet i § 4-2.

Den indirekte formen viser til at en valgt representant for de ansatte medvirker på vegne av et kollektiv, eksempelvis en tillitsvalgt fra fagforeninger, et verneombud eller andre former for ansattrepresentanter. Universitets- og høyskoleloven legger blant annet føringer for hvordan valg av ansattrepresentanter skal foregå ved universitetene, og hvor mange representanter de ansatte skal ha i NTNUs styre. I en slik indirekte representasjon vektlegges innflytelse over overordnede spørsmål, blant annet om fordeling og ulike strategier. De kollektive arbeidstakerinteressene anses som avgjørende både som en buffer og for å bevege maktrelasjonen i organisasjonen og slik sett utvide området hvor beslutninger fattes på grunnlag av en eller annen type demokratisk prosess (Nylehn 1994; Rappaport 1987). Indirekte medvirkning og medbestemmelse står sentralt i det norske lov- og avtaleverket.

### **Hvorfor skal man ha medvirkning og medbestemmelse?**

Ansattes medvirkning har som nevnt en todelt begrunnelse, det er en demokratisk rettighet, og det er et verktøy for effektiv drift (NOU 2010: 1). Denne todelingen gjenkjenner vi

både i arbeidsmiljøloven og i hovedavtalene. *Demokratiargumentet* bygger på at medvirkning har en selvstendig verdi, ansatte har en demokratisk rett til å påvirke beslutninger som har betydning for deres liv og arbeid (Kalleberg, 1983; Lafferty, 1983; Pateman, 1970). Innenfor et universitet, som bygger på åpenhet og kunnskap, kan slike begrunnelser være enda viktigere enn i andre typer organisasjoner.

Medvirkning begrunnes også ut fra ulike *effektivitetsargumenter*. Ansattes innflytelse og muligheter for medvirkning og medbestemmelse over forhold som påvirker deres egen arbeidssituasjon og arbeidsplass, antas i forskningen å bidra til mer effektive beslutninger. Arbeidstakere som har «skoen på» og kjenner hvor den trykker, kan komme med innspill som bidrar til bedre beslutninger (Nyhus & Munthe, 2017; Øyum et al., 2010; Thorsrud & Emery, 1969). Autonomi og det å kunne styre eget arbeid er en vesentlig del av ansattes medvirkning. Forskning har også vist at arbeidstakeres mulighet til å utøve et «arbeidstakerskjønn», at de selv kan gjøre vurderinger rundt eget arbeid, er viktig for å få fram innovative prosesser. Nielsen et al. (2012, s. 88) peker på at det er en sammenheng mellom samarbeid og medbestemmelse på den ene siden og virksomhetenes innovasjon på den andre. Endelig kan å bli hørt føre til at ansatte i større grad bidrar positivt i endringsprosesser, også der de er uenige i beslutningene som ble tatt. Endringene oppfattes i større grad som legitime når arbeidstakere har vært involvert i prosessen (Falkum, 1999).

Demokrati og effektivitet legitimerer ansattes deltakelse både på individuelt og kollektivt nivå.

Figur 1.1 Grunnlaget for ansattes innflytelse eller deltakelse.

	Normer om	
Former for deltakelse	Effektivitet	Demokrati
Individuell	Utfoldelse: Økt produktivitet	Autonomi og frihet. Selvbestemmelse
Kollektiv (representativ)	Konfliktløsning, legitime beslutninger. Arbeidsfred	Likhet. Rettferdighet

Kilde: Bygger på Hagen og Trygstad (2007)

Den individuelle deltakelsen er et mål i seg selv, det handler om individets demokratiske rett til autonomi og frihet. Dette er verdier vi blant annet finner i arbeidsmiljølovens bestemmelser. Samtidig er det vanskelig å se for seg et produktivt arbeidsliv dersom ikke ansatte kan ta egne beslutninger knyttet til produksjonen. Ved akademisk virksomhet er dette en grunnleggende forutsetning.

Og tilsvarende skal den kollektive deltakelsen sikre likhet og rettferdighet; dette er også grunnleggende demokratiske verdier. Samtidig skal ansattrepresentanter i styrer på instituttnivå, og høyere oppe, og partssamarbeidet sørge for konfliktløsning og gi beslutninger legitimitet blant de ansatte gjennom at deres representanter har deltatt i beslutningsprosessene.

Denne dobbeltheten møter vi allerede i forordet til NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen:

«NTNUs Visjon 'Kunnskap for en bedre verden', er ledelse, medvirkning og ressurser et av satsningsområdene. Et av målene er følgende: *'Et internasjonalt fremragende universitet er avhengig av aktiv medvirkning fra studenter og medarbeidere. Dette forutsetter inkluderende ledelse og godt samarbeid med studentdemokratiet og*

*de ansattes organisasjoner.* For å fremme et godt samarbeid mellom NTNU som arbeidsgiver og våre arbeidstakere, er det viktig å ha en velfungerende tilpasningsavtale som fundament. Denne avtalen oppfyller et slikt krav.

Arbeidstakeres medbestemmelsesrett ved arbeidsplassen er en grunnlovfestet rettighet. I staten har man oppfylt Grunnlovens krav gjennom Hovedavtalen i staten, som har som formål å fastsette spillereglene for medbestemmelse mellom statlige virksomheter og fagforeningene.» (tilpasningsavtalen side 3)

Men figur 1.1 må utvides med en ekstra dimensjon – sammenhengen mellom de to nivåene; dette har også en demokratisk side og en produktivitetsside (Hagen & Trygstad, 2009). For det første er individuell deltakelse nødvendig for den kollektive meningsdannelsen, dersom ansatte har for lav grad av individuell autonomi, kan vi ikke forvente at de vil kunne bidra med sin mening og oppfatninger til deres representanter på nivåer lenger oppe i organisasjonen. For det andre er ansattes – eller fagforeningsmedlemmenes – oppfatning grunnlaget for ansattrepresentanter eller de tillitsvalgtes meningsdannelse, det ligger i rollen som representant for ansatte/medlemmene. Ansattrepresentanter/tillitsvalgtes handlinger skal være forankret i de de representerer (medlemmenes) oppfatninger. Og for det tredje er det kollektive systemet garantisten for individuell deltakelse. Det skjeve maktforholdet mellom ledelse og ansatte tilsier at tillitsvalgte er nødvendig dersom de individuelle rettighetene krenkes, eksempelvis dersom ansatte ikke blir informert om viktige endringer eller beskyttes mot represalier dersom de flagger uenighet med sin nærmeste leder.

Tilsvarende gjelder for produktiviteten: Dersom eksempelvis ansatte hindres i å iverksette aktiviteter som vil øke produktiviteten, er det viktig at tillitsvalgte er tilgjengelige. Videre vil ansattrepresentanter/tillitsvalgtes rolle som bidragsyttere til forbedringsarbeid forde at ansatte har et sted å henvende seg med sine ideer.

Modellens iboende forutsetning er at saker kan ankes «oppover i systemet». Dersom partene ikke blir enige i en sak, kan saken sendes opp til nivået over, eksempelvis kan man etter hovedavtalen i staten sende uenigheten i en drøftingssak på driftsenhetsnivå videre til virksomhetsnivå.

Vi ender opp med to sentrale spørsmål:

- I. Hvordan sikrer man medvirkning – både i et demokratiperspektiv og et produktivitetperspektiv – på instituttnivå?
- II. Hvordan sikrer man at ansatte kan bidra i beslutningsprosesser på nivåene over sitt nivå (grupper/instituttet), og hvordan fanger man opp bidrag til produktivitetsforbedringer?

## 1.2 Begrepsbruk ved NTNU

NTNU skiller i sin tilpasningsavtale (punkt 4.1)<sup>2</sup> mellom medbestemmelse og medvirkning:

- Medbestemmelse ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene.
- Medvirkning ivaretas direkte av avdelingenes ledere og ansatte hvor medarbeiderne selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen.

---

<sup>2</sup> Vi viser her til NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen, da den regulerer måten medbestemmelse og medvirkning foregår på. Vi kunne vist til NTNUs styringsreglement (se kapittel 3). Disse to er tilpasset hverandre og uttrykker i stor grad det samme.

Videre sies det (punkt 4. 1.):

«Utøvelse av medvirkning ved NTNU innebærer at medvirkning skal ivaretas gjennom en lederadferd som sikrer at ansatte tas med på råd i de løpende beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Dette innebærer også at den enkelte medarbeider har et ansvar for å gi uttrykk for sine synspunkter, og skal også på eget initiativ ta opp forhold som det ønskes medvirkning i»

Snarere enn å vise til en begrepsmessig definisjon er man altså opptatt av på hvilket nivå de ulike deltakelsesformene skal praktiseres. Både NTNUs styringsreglement og tilpasningsavtalen til hovedavtalen angir at det partsbaserte samarbeidet skal finne sted på NTNU-nivå (nivå 1) og fakultetsnivå (nivå 2), mens ansattes, «medvirkning», som i hovedsak defineres som individuell og direkte i NTNUs styringsreglement (punkt 4), foregår på instituttnivået (nivå 3). I tilpasningsavtalen trekkes det og frem noen mekanismer som skal koble sammen nivå 1 og 2 med instituttnivået (se kapittel 3 for mer om dette).

Men, som i andre av Fafos prosjekter på dette området, ulike aktører på NTNU gir uttrykk for ulik begrepsbruk og forståelser av begrepene, eller som en av lederne på nivå 1 uttalte: «Det er varierende bevissthet rundt skillet i det daglige.» I sitatene bruker vi respondentenes begrepsbruk uten at vi kommenterer disse.

### Mer om medvirkning

Det er de ansattes mulighet til deltakelse som står i sentrum i denne rapporten. Ansattes autonomi, innflytelse og makt over egen arbeidssituasjon er sentrale begreper når arbeidstakeres medvirkning og medbestemmelse skal studeres (Engelstad et al., 2003; Leiulfsrud & Dahl, 2005). Arbeidstakere innordner seg styringsretten når de inngår en arbeidsavtale. I det organiserte norske arbeidslivet vil arbeidsgiver, gjennom styringsretten, søke å nå virksomhetens mål på en måte som oppfattes som legitim. Medvirkning og medbestemmelse fra arbeidstakeren dreier seg derfor om utfoldelse av den enkeltes autonomi – selvbestemmelse – innenfor NTNUs rammer (Svalund, 2003a, 2003b). Arbeidsgiver (NTNU/fakultetene/instituttene) og den enkelte arbeidstaker inngår en *eksplisitt* arbeidsavtale, hvor forhold som lønn, arbeidstid, arbeidsoppgaver og lignende nedtegnes. I tillegg vil arbeidsgiveren ha *implisitte* forventninger, som at arbeidstakeren skal yte sitt beste, ta ansvar, vise initiativ etc. Arbeidstakerne kan også tenkes å ha slike forventninger. Forventningene vil være avhengig av arbeidets karakter, den ansattes tilknytningsform og egen forståelse av situasjonen. På et universitet vil trolig en ph.d.-stipendiat som er ansatt i en tidsbegrenset stilling, ha andre forventninger til mulighetene for medvirkning, autonomi, innflytelse og makt enn det en erfaren og fast ansatt professor eller en instituttkonsulent vil ha. Uavhengig av arbeidets karakter og tilknytningsform antar vi at for arbeidstakerne ved NTNU vil det å kunne utøve skjønn i sitt arbeid betraktes som viktig. Hva dette innebærer, vil imidlertid variere fra arbeidstaker til arbeidstaker, ut fra deres arbeidsoppgaver og situasjon. Derfor setter vi fokus på om arbeidstakerne opplever at de kan utøve skjønn i sitt arbeid.

Hovedavtalens § 1, punkt 6 legger vekt på at partene skal legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde. På NTNU har man som nevnt over valgt å legge denne forpliktelsen til enhetene (f.eks. institutt og avdelinger). Ansattes medvirkning kan dermed foregå i og gjennom prosjekter og planleggingsmøter, i søknadsprosesser, i daglige møter mellom kolleger og mellom arbeidstaker og ledere på ulike nivåer, i medarbeidersamtaler og på faste møter ved institutt eller på arbeidsgruppenivå. Medvirkning kan imidlertid også skje i mer kollektive, formelle fora. NTNUs tilpasningsavtale kapittel 9, punkt 9.5 («medvirkning for den enkelte medarbeider») legger for eksempel vekt

på at medvirkning skal foregå i kollektiv medvirkningsarena på institutt-/avdelingsnivå (jf. 9.3) eller faggruppe-/seksjonsnivå (jf. 9.4), og der antas det at samtaler med den enkelte medarbeider er et supplement til kollektiv medvirkning. På instituttnivå finnes det enten instituttstyre, instituttråd eller en utvidet ledergruppe, hvor representanter for ansatte deltar i eller påvirker instituttrelaterte beslutninger (se kapittel 3 for mer om dette). Det finnes dermed indirekte former for medvirkning også på instituttnivå.

Ansattes innflytelse, medvirkning og medbestemmelse har derfor et grunnlag i hvilken avdeling/institutt den enkelte arbeider i, den enkeltes stilling og ansvaret som følger stillingen, samt kompetansen og erfaringen den enkelte besitter.

I en studie av ansattes opplevelse av innflytelse på egen arbeidssituasjon og virksomhetens organisering og prioriteringer er det viktig å få et godt grep om det er noe spesielt som kjennetegner institutter hvor ansatte i stor grad opplever at de har mulighet for innflytelse, både for å kunne forstå hva som påvirker om noen opplever at de har innflytelse gjennom medvirknings- og medbestemmelsesordningene, og for å kunne hente ut læringspunkter når det gjelder medvirknings- og medbestemmelsesmuligheter, ledelses- og organisasjonskultur, som eventuelt kan overføres til andre deler av NTNU.

Det er rimelig å anta at opplevelsen av å kunne påvirke vil variere mellom administrativt ansatte, vitenskapelig fast ansatte og midlertidig ansatte. Det er få studier som ser på deltakelse og innflytelse for arbeidstakere i atypiske tilknytningsformer, det vil her si midlertidig ansatte og ansatte i små deltidsstillinger, men Falkum et al. (2019, s. 53) viser at den opplevde innflytelsen er lavere i gruppen med atypiske tilknytningsformer. Videre vurderer midlertidig ansatte sine ytringsbetingelser som signifikant dårligere enn fast ansatte (Trygstad & Ødegård, 2016).

Ledelse er et sentralt punkt i alle studier av medvirkning og medbestemmelse. Ledere på alle nivåer inngår i en kontinuerlig dialog med sine ansatte. Ledere som tilrettelegger for involvering og kontakt med arbeidstakere, kan ha betydning for arbeidstakernes opplevelse av muligheter for medvirkning og medbestemmelse (Trygstad 2004). Videre vil størrelse kunne gjøre en forskjell. Det er en rekke fakulteter, institutter og faggrupper av ulik størrelse ved NTNU. Dette vil kunne påvirke grad av kontakt med ledere. Det er også mulig å se for seg at størrelse vil kunne ha en selvstendig innvirkning på eksempelvis instituttenes evne til å få gjennomslag for sine saker i NTNU-organisasjonen, noe som kan tenkes å påvirke den enkeltes opplevelse av medvirkning over egen arbeidssituasjon og medbestemmelse i form av at tillitsvalgte eller ledere vinner fram i viktige saker for de ansatte. Siden NTNU er geografisk spredd, er det videre mulig å tenke seg at det er forskjeller i opplevelse av medvirkning/medbestemmelse langs en sentrum/periferi-dimensjon, hvor de som er ansatt på institutter som ligger geografisk sentralt, og hvor veien er kort til rektor eller leder på et større fakultet eller institutt, i større grad enn de som er ansatt på lokasjoner som ligger geografisk langt unna, opplever at de har medvirkning og medbestemmelse. En slik sentrum/periferi-dimensjon kan også være relatert til fagretninger og tradisjoner. De tidligere høyskolene på Gjøvik, Ålesund og HiST er nylig innfusjonert i NTNU. De som arbeidet i disse tidligere organisasjonene, kan oppleve at muligheter for medvirkning og medbestemmelse ikke er den samme i NTNU, på grunn av at de har måtte endre sine organisasjonskulturer og beslutningsstrukturer. Videre vil dette kunne spille sammen med selve den geografiske avstanden, slik at de påvirker de ansattes opplevelse av medvirkningen. I tillegg er NTNU Vitenskapsmuseet en egen enhet, og ansatte der kan oppleve at de har gode muligheter for medvirkning og medbestemmelse, eller også at de og deres ønsker i liten grad tas hensyn til i organisasjonen.

### 1.3 En strøm av endringsprosesser

Universiteter er store og komplekse strukturer. Samtidig er de viktige samfunnsinstitusjoner, og hvordan universiteter kan eller skal styres, er under kontinuerlig debatt.

Om vi foregriper den empiriske delen av rapporten: På spørsmål om hvilke saker som sto øverst på dagsordenen på NTNU, var det lite variasjon i svarene til de vi intervjuet: endring og endringsprosesser. Dels var dette et resultat av slutføringen av fusjonsprosessen, dels et resultat av politiske initiativ og dels et resultat av interne prosesser. Sørensen (2019, s. 453) fant gjennom å studere stortingsmeldinger og andre offentlige dokumenter og meldinger at universitetene i Norge har fått rettet 16 ulike reformer mot seg de senere år, og at disse reformene er styrende, effektiviserende og disiplinerte i sin virkning.

Tjora (2019) er opptatt av at universitets- og høyskolesektoren i Norge har vært gjennom et skifte i idealer, fra det han kaller en refleksjonsmodell, til det han kaller en markedsmodell. Det har vært en dreining fra at ledere velges blant kolleger, til at ledelse er ansatt av sine overordnede, og derigjennom at lederes lojalitet beveger seg fra å være knyttet til kolleger og fag til å være lojal til sin overordnede leder. Videre trekker han fram at utøvelsen av ledelse er endret fra å være faglig og kollegial til at den i større grad er strategisk, og at mens koordinering tidligere skjedde gjennom tillit, skjer det nå vertikalt (nedover) gjennom styring. Som en del av dette er administrasjonens rolle også endret, fra å fungere som støtte til å i større grad være knyttet til styring og kontroll. Disse idealiserte beskrivelsene får fram et generelt poeng om at universitetene i økende grad styres ovenfra, gjennom strategier, rutiner, rapporteringskrav og tellekanter.

Styringen av arbeidshverdagen ved NTNU bestemmes ikke bare internt ved NTNU. Innføringen av sterke insentivsystemer (Petersen, 1993) overfor forskere, som systemet med «tellekanter», hvor ulike typer bokformer og tidsskrifter (ikke tellende, nivå 1, nivå 2) gir ulike uttelling, er et forskningsstrategisk system som er konstruert for hele sektoren. På samme måte må NTNU, ved styret og rektor, forholde seg til styringssignaler som blant annet framkommer i «utviklingsavtaler» med Kunnskapsdepartementet, og direkte krav som pålegges NTNU. For eksempel innførte daværende regjering i 2015 avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen), som innebærer at alle statlige virksomheter hvert år skal kutte 0,5 prosent av driftsutgiftene (Oppegaard et al., 2019). Disse kuttene gjennomføres ved NTNU som ved alle andre statlige virksomheter ved at de fordeles etter ostehøvelprinsippet nedover i NTNUs organisasjon. NTNU møter en rekke slike styringssignaler fra staten, som rektor igjen sender direkte beskjed om hvordan skal håndteres nedover i organisasjonen, eller ved at ansvaret for den faktiske gjennomføringen desentraliseres til dekan eller instituttleder.

I tillegg til å håndtere og formidle krav fra omgivelsene ned i organisasjonen har det vært gjennomført en rekke store og omfattende prosesser ved NTNU de senere år knyttet til fusjonen, som samlokalisering, samordning av administrative systemer, dataprogrammer mv. NTNU har utviklet egne strategier for internasjonalisering, likestilling, nye fellesretningslinjer rundt ansettelser og utlysningstekster osv., som påvirker hvilke handlingsrom og valgmuligheter det enkelte institutt og ansatt har.

Er det mye styring «utenfra», eksempelvis gjennom nasjonale satsinger eller innsparring, vil tillitsvalgetes mulighet til å påvirke utfallet av prosessen være liten – uansett hvor godt partssamarbeidet måtte være på sentralt nivå på NTNU. Og tilsvarende reduserer sterk styring fra toppen handlingsrommet til partene på fakultetsnivå. Og endelig avhenger ansattes mulighet til deltakelse og innflytelse på instituttnivå av handlingsrommet på dette nivået, sterke styringssignaler fra dekan påvirker mulighetene for medvirkning fra den enkelte ansatte på instituttnivå. Jo sterkere styringen er, jo mer vil sakene som diskuteres i medbestemmelsesorganer eller på ulike arenaer på instituttnivå, minne

om «orientingssaker», hvor den enkeltes mulighet for å påvirke saken først og fremst dreier seg om hvordan de best skal tilpasse seg endringen, og hvor mulighetene for å påvirke om noe skal gjennomføres, ikke er til stede. Dersom instituttene/instituttledere har et budsjett hvor det er svært lite rom for å prioritere felt og satsinger, innebærer det samtidig at det er få muligheter for at ansattes lokale medvirkning kan påvirke hvilke prioriteringer instituttet de arbeider på, gjør.

### **Idealer for ansattes deltakelse i sektoren**

Braathen og Stokstad (2018) bygger på det samme tankegodset som Tjora (2019) når de setter opp sine tre historiske faser for organisering av universiteter.

Den klassiske eller første modellen er bygget på humboldtske «idealer og verdier om fri og uavhengig forskning, faglig autonomi, vitenskapelige dannelse og demokratisk organisering» (Braathen & Stokstad, 2018, s. 16). Universitetene var løst sammenkoblede enheter der de enkelte enhet var preget av utstrakt autonomi. Faglig ledelse – eller ledelse på rundgang blant høyt meritede eller erfarne ansatte – var vanlig. I rapporten kaller vi dette for *den klassiske modellen*.

Neste fase henger sammen med demokratibølgen på 1960- og 1970-tallet. Nye grupper – teknisk-administrativt personale, yngre ansatte og ikke minst studentene – skulle også ha muligheter for å delta. På samme tid vokste universitetene i størrelse, og enkeltpersoner i ledelsen var ikke lenger tilstrekkelig. Styremodellen ble innført på alle tre nivåer (institutt, fakultet og sentralt), og sammensetningen av styrene gjenspeiler de ulike gruppene på universitetet. Men systemet var fortsatt preget av de samme idealene: «De faste vitenskapelige fortsatte å dominere styringen på universitetet på de ulike nivåene, ikke bare universitetets autonomi, men også den faglige autonomien ble dermed sikret» (ibid.:17). Styremodellen er fortsatt kollegial og ikke bare styret, men også rektor, dekan og instituttleder velges av «sine jevnbyrdige». Den kollegiale modellen har dessuten en annen side: Deltakelse fra den enkelte bygget på deltakerdemokratiske idealer (Kalleberg, 1983; Lafferty, 1983; Pateman, 1970), her er allmøter en sentral aktivitet. De, og vi, kaller dette for *den kollegiale modellen*.

Tredje fase knyttes til liberaliseringen på 1980- og 1990-tallet, og nye ledelsesidealer får innpass: Ledelse kommer ovenfra, og gjennom en rekke reformer i tiårene som følger, ender man i 2005 opp med en modell som gir universitetene muligheten til å velge mellom ansatt og valgt ledelse. Styrene fortsetter, men det åpnes etter hvert opp for å velge mellom ulike modeller på fakultets- og instituttnivå. Vi kaller dette for *den profesjonelle modellen*. Hierarkisk organisering med klare ansvarsområder på ledersiden møter tillitsvalgte på tilsvarende nivå.

## **1.4 Fafos begrepsbruk og rapportens problemstillinger**

I denne rapporten retter vi blikket mot *ansattes* opplevelse av medvirkning og medbestemmelse. Partssamarbeidets virkemåte og tillitsvalgtes rolle ses på som et redskap for ansattes medbestemmelse: Bidrar disse strukturene til at den enkelte selv opplever at de har mulighet til å påvirke viktige beslutninger? NTNU er en gjennomorganisert virksomhet, og ansattes medvirkning og medbestemmelse virker innenfor rammene av et lov- og avtaleverk forvaltet av representanter for arbeidsgivere og arbeidstakere. Hvordan kan så ansattes mulighet for å *medvirke* undersøkes innenfor en arbeidsorganisasjon som NTNU?

I en undersøkelse av ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse er den enkeltes autonomi – selvbestemmelse – sentralt (Engelstad et al., 2003). Opplevelsen av medvirkning og medbestemmelse vil i stor grad dreie seg om den ansattes muligheter til å styre seg selv og påvirke forhold som har betydning for den enkelte og de interesser

enkelte ønsker å forfølge. NTNU består av ulike ansattgrupper, som vil kunne ha ulike forutsetninger for, og forventninger til, sin handlefrihet, innflytelse og muligheter for medvirkning.

I rapporten tar vi utgangspunkt i NTNUs egen begrepsbruk:

**Ansattes medvirkning:** I hvilken grad har de ansatte innflytelse på sin egen arbeidssituasjon og forhold som gjelder instituttet hvor de er ansatt? Dette kan skje gjennom individuelle ordninger (eksempelvis medarbeidersamtale), kollegiale ordninger (f.eks. allmøte) eller representative organer (eksempelvis utvidet ledergruppe).

Dette leder oss fram til vår første problemstilling:

- 1 Hva er de ansattes opplevelse av innflytelse over det faglige arbeidet, av kontroll og styring over egen arbeidssituasjon? Hvordan varierer dette mellom ulike ansattgrupper?

**Ansattes medbestemmelse:** I hvilken grad har de ansatte, gjennom de fagforeningstiltsvalgte innflytelse på forhold som gjelder hele NTNU / NTNU sentralt (nivå 1) og på fakultetsnivå (nivå 2), og som har betydning for den enkelte? Dette kan bare skje gjennom representative ordninger.

Operasjonalisering av ansattes medbestemmelse skjer gjennom at vi studerer de partsammensatte organene som er etablert på nivå 1 og 2, eller med andre ord i hvilken grad dagsordenen preges av saker som oppstår på instituttnivå, og i hvilken grad beslutningen er fundert på deltakelsen på instituttnivå.

Dette bringer oss til vår andre problemstilling:

- 2 Bidrar medbestemmelsesordningen til at ansatte opplever å ha innflytelse, gjennom sine representanter, også over beslutninger av mer overordnet karakter?

NTNU er en stor organisasjon med flere nivåer og svært mange enheter. Vår tredje problemstilling er derfor:

- 3 Varierer, og hvordan varierer, ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse etter nivå, er det forskjellig på 1) fakultets- og rektornivå, på 2) faggruppe- og instituttnivå?

## 1.5 Gangen i rapporten

I kapittel 2 går vi gjennom de ulike datakildene som er brukt i rapporten, og sentrale metodiske valg som er tatt. I kapittel 3 ser vi nærmere på den formelle styringsstrukturen ved NTNU og de ulike formelle ordningene som er ment å bidra til den enkeltes muligheter for medvirkning. I kapittel 4 ser vi nærmere på partssamarbeidet ved NTNU, hvordan partene (arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentanter) opplever sine muligheter for innflytelse og medbestemmelse, og hvordan det partsbaserte medbestemmelsessystemet henger sammen med medvirkningssystemet som eksisterer på instituttnivå. I kapittel 5 bruker vi ARK-undersøkelsen til å se nærmere på ansattes muligheter for deltakelse og innflytelse over beslutninger ved NTNU og over egne arbeidsoppgaver. Vi ser der nærmere på om det er spesielle kjennetegn ved de ansatte, ved fakulteter eller ved institutter som henger sammen med ansattes opplevelse av medvirkning. I kapittel 6 er vi opptatt av medvirkning på instituttnivå. Hvilke arenaer for deltakelse finnes, hvordan fungerer deltakelsen i praksis, og hvordan opplever ansatte mulighetene for å delta og få innflytelse over ulike forhold på ulike nivåer ved NTNU? I kapittel 7 ser vi nærmere på vernelinjas rolle i ansattes muligheter for deltakelse og innflytelse. I kapittel 8 avslutter vi rapporten ved å trekke trådene sammen, oppsummere og drøfte rapportens hovedfunn.

## 2 Forskningsdesign og metode

---

I dette kapitlet går vi gjennom prosjektets forskningsdesign, hvilke data vi har brukt, og hvordan disse er analysert. Spørsmålene i rapporten er omfattende, og NTNU er en stor institusjon med mange ansatte, fakulteter og svært mange institutter. Målet med prosjektet har vært å identifisere noen sammenhenger, gi et bilde av tilstanden når det gjelder medvirkning ved NTNU, dels ved å framskaffe et representativt bilde av medvirkningsløsninger og utfordringer, dels ved å legge fram kunnskap om mekanismer som skal kunne gi NTNU noen løsninger og måter å arbeide med medvirkning på.

Vi benytter ulike datakilder. Vi har lent oss på styringsdokumenter, lover og avtaler som regulerer hvordan medbestemmelse og medvirkning skal foregå ved NTNU. Samtidig utgjør kvalitative intervjuer og data fra medarbeiderundersøkelsen ved universitetet viktige data. I dette kapitlet presenterer vi våre datakilder og framgangsmåte i prosjektet.

### 2.1 Kvantitative data

Som en del av dette prosjektet har Fafo fått tilgang til arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomført ved NTNU i 2019. NTNU benytter Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) som er utviklet av de fire største universitetene i Norge. ARK forvaltes av NTNU og leveres som et oppdragsprosjekt til institusjoner i den norske universitets- og høyskolesektoren.

ARK-undersøkelsen gjennomføres blant alle ansatte ved NTNU, men det er satt en begrensning etter stillingsstørrelse, det er kun ansatte som har en stillingsandel på 40 prosent eller mer, som er med i undersøkelsen. Totalt ble undersøkelsen sendt ut elektronisk til 7611 ansatte, og 5837 besvarte den. I selve undersøkelsen blir de ansatte bedt om å gi samtykke til at deres svar kan brukes til forskning i anonymisert form. 367 ansatte ga ikke et slikt samtykke og er derfor utelatt i dataene vi har fått tilgang til. Det gir et nettoutvalg på 5470 ansatte, som til sammen utgjør en svarprosent på 72.

Det er koblet på en del data fra NTNUs administrative systemer som bakgrunnsvariabler til undersøkelsen. Dette gjelder ansiennitet, stillingstype (vitenskapelig ansatte, ph.d.-stipendiat og teknisk-administrativt ansatte), om stillingen er midlertidig eller fast, prosentandel avtalt stilling og hvilken enhet på nivå 2 man arbeider ved, det vil si fakultet, vitenskapsmuseet eller fellesadministrasjonen.<sup>3</sup>

Vi har ikke fått tilgang til data om hvilket institutt den enkelte arbeider ved. Dette skyldes først og fremst at det, i kombinasjon med de andre bakgrunnsvariablene, vil kunne bryte anonymiteten til de ansatte, særlig siden en god del av instituttene er små målt i antall ansatte. Vi har imidlertid noen kjennetegn ved enhetene på nivå 3, det vil først og fremst si instituttene, men også noen andre enheter utenfor disse. Fra registeret har vi fått koblet på en kategorisert variabel som viser antall ansatte ved enheten den enkelte jobber (færre enn 50 ansatte, 51–100, 101–150, 151–200, 200 eller flere ansatte). I tillegg har NTNU bidratt til å kategorisere instituttene etter styringsform, det vil si om instituttene har et instituttstyre eller et rådgivende medvirkningsorgan (instituttråd / utvidet le-

---

<sup>3</sup> Se kapittel 3 for en mer detaljert gjennomgang av NTNUs formelle organisering.

dergruppe). Det gjøres nærmere rede for denne styringsstrukturen i kapittel 3. Instituttene er også kategorisert etter faglig tyngdepunkt i en tredelt variabel: disiplin fag, «forskningssenheter<sup>4</sup>» og profesjonsfag.

I analysene av ARK-dataene bruker vi i hovedsak faktoranalyser og regresjoner. Faktoranalyser er brukt for å se om det er mulig å kategorisere en del av variablene i undersøkelsen sammen i ulike dimensjoner. Nesten samtlige variabler som beskriver hvordan de ansatte på NTNU ser på sitt arbeidsmiljø, har svaralternativer på en femdelte numerisk skala av typen 1, «svært uenig», til 5, «svært enig», eller 1, «svært sjelden», til 5, «svært ofte». Alle indekser og avhengige variabler som brukes i analysen, vil dermed være på slike femdelte skalaer.

Vi har valgt å benytte en standard lineær regresjon i analysene. Hensikten med regresjonen er ikke å gjennomføre en økonometrisk prediksjon av hvordan endringen på en av de uavhengige variablene endrer verdien på den avhengige kontrollert for alle de andre variablene i modellen. Hensikten er heller å se hvilke sammenhenger, positive eller negative, vi kan finne for ulike modellspesifikasjoner kontrollert for de andre variablene. Hvilke variabler som inngår i modellen, og hvordan de er satt sammen, redegjøres det for i mer detalj i kapittel 4.

## 2.2 Kvalitative data

I gjennomgangen av arbeidsmiljøundersøkelsen vil vi få fram informasjon om den enkeltes arbeidssituasjon og hans/hennes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse. Ambisjonene for den kvalitative delen av prosjektet var tredelt:

- fremskaffe en dypere forståelse av de kvantitative funnene
- undersøke hvilke ordninger som eksisterer på instituttene, og hvordan disse fungerer sett fra ansattes ståsted
- undersøke «koblingene» mellom instituttnivået og de partsbaserte ordningene på fakultets- og virksomhetsnivå: Går saker mellom nivåene (opp og ned), og hva skjer med synspunkter fra instituttnivå i den videre behandlingen av sakene?

### Intervjuer med representanter i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene

I prosjektet intervjuet vi en rekke personer individuelt eller gjennom gruppeintervju. Vi har intervjuet aktører sentralt ved NTNU om medvirkning og medbestemmelse og ulike sider ved det. Det inkluderer blant annet gruppeintervju med rektor, HR-sjef/HMS-sjef/avdelingsdirektør og et gruppeintervju med de hovedtillitsvalgte fra hovedorganisasjonene. Samlet innebærer dette at vi har intervjuet de som deltar i det sentrale samarbeidsorganet ved NTNU (IDF SESAM). Videre har vi gjennomført personlig intervju med hovedverneombud og en av ansattrepresentantene i NTNU-styret. Vi har også intervjuet representanter i de lokale samarbeidsorganene (IDF LOSAM) på fakultetsnivå. Her har vi lagt vekt på å intervjuere partsrepresentantene i de fakultetene som våre tre caseinstitutter tilhører. I tillegg har vi gjort intervjuer med representanter i de lokale samarbeidsutvalgene ved flere av de andre fakultetene, for å få et bredere grunnlag for å vurdere hvordan dette samarbeidsorganet ved NTNU fungerer.

---

<sup>4</sup> Noen få institutter og andre enheter har en høy andel forskning, og lite undervisning, og er klassifisert som tematiske forskningssenheter.

## **Fire institutter som eksempler (case)**

Hoveddelene av den kvalitative undersøkelsen i prosjektet består av caseundersøkelser på fire institutter. NTNU ønsket at prosjektet skulle få fram erfaringer fra institutter som kan være eksempler på beste praksis, og som man kan lære av, samtidig som de ønsket at undersøkelsen skal være representativ. Bruk av ARK-data sikrer en slik representativitet. Resultater når det gjelder medvirkning fra ARK på instituttnivå, ble brukt for å velge ut institutter som kunne være slike gode eksempler. I tillegg la vi vekt på at de fire valgte instituttene skulle representere en bredde når det gjelder fakultet, fagtradisjon, intern organisering og valgt medvirkningsordning, slik at vi sikrer at flest mulig grupper er representert også i den kvalitative delen. I de senere år har høyskolene i Gjøvik og Ålesund blitt en del av NTNU. I tillegg til at slike fusjoner i seg selv kan føre til en rekke ulike utfordringer, vil det kunne være utfordrende fra et medvirkningsperspektiv både å arbeide langt fra Trondheim i seg selv og kanskje spesielt dersom hoveddelen av eget institutt befinner seg et annet sted geografisk. Det var derfor et poeng å intervju ansatte som arbeider ved institutter i Ålesund og Gjøvik. Etter diskusjoner med oppdragsgiver endte vi opp med instituttcase hvor

- 1 ett case er fra et institutt innenfor det vi kan kalle «tradisjonelt universitetsfag». Valget falt her på Institutt for språk og litteratur;
- 2 ett case er fra profesjonsutdanningene, her valgte vi sykepleie og intervjuet i Ålesund,
- 3 men også i Trondheim;
- 4 ett case hvor instituttet er delt mellom flere lokasjoner – her gjennomførte vi intervjuer på samtlige lokasjoner. Vi valgte Institutt for elektroniske systemer, som er lokalisert i Trondheim og har en faggruppe i Gjøvik.

Hensikten med dette utvalget var å gå i dybden på spørsmål angående ansattes medvirkning på ulike «typer» institutter hvor medvirkning kan ha ulik betydning og funksjon. Disse instituttene ble også valgt med tanke på å kunne illustrere variasjoner i utfordringer og muligheter for ansattes medvirkning. Instituttene skulle kort sagt fungere som eksempler (case) som kan vise hvilke fora som eksisterer, hvordan disse faktisk fungerer, og hvilke utfordringer ansatte opplever når det gjelder medvirkning på sin arbeidsplass.

### **Institutt for språk og litteratur**

Institutt for språk og litteratur er et av syv institutter ved Det humanistisk fakultet og har ca. 150 ansatte (143 årsverk i 2019). Det arbeider 15 personer i administrasjonen, og det er i alt 20 stipendiater ved instituttet. Forskingen er organisert i to faggrupper, språk og kommunikasjon og litteratur og kulturhistorie.

Instituttet har en ledergruppe som i tillegg til instituttleder består av nestleder for utdanning, nestleder for forskning og kontorsjef i tillegg til faggrupelederne for instituttets to faggrupper, faggruppe for litteratur og kulturhistorie og faggruppe for språk og kommunikasjon, og to av instituttets programledere. I faggruppene er det en rekke seksjoner, i faggruppe for språk og kommunikasjon er det seksjoner for spansk, fransk, tysk, nordisk osv., og i faggruppe for litteratur og kulturhistorie er det tilsvarende seksjoner, med seksjonskoordinatorer for hver seksjon. Det er i alt elleve seksjoner.

### **Styreform ved instituttet**

Instituttet har instituttstyre som styreform og medvirkningsorgan. Instituttstyret består i perioden 2017–2021 av fire ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og én ansatt blant de teknisk-administrativt ansatte. Alle de ansatte har hver sin vararepresentant. I tillegg er det to eksterne styremedlemmer, en av disse er ansatt ved et annet institutt ved

et annet fakultet ved NTNU. Det er en vara for de to eksterne medlemmene i instituttstyret. Endelig er det to studenttillitsvalgte i styret.

### **Institutt for elektroniske systemer**

Institutt for elektroniske systemer er ett av syv institutter ved Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk. Instituttet<sup>5</sup> har cirka 130 heltidsansatte fordelt på 54 vitenskapelige stillinger, cirka 40 stipendiatstillinger, 15 forsker-/postdoc.-stillinger og 22 teknisk-administrative stillinger. I tillegg har instituttet ti professor II-stillinger og 30 ph.d.-kandidater tilknyttet instituttet. Instituttet har fem faggrupper i tillegg til teknisk gruppe og administrativ stab. Den ene av de fem faggruppene er lokalisert i Gjøvik og ble en del av instituttet ved fusjon i 2016. Instituttet uteksaminerer årlig 60–80 sivilingeniører (mastergrad), 40–50 bachelor-kandidater og 10–15 ph.d.-kandidater. Instituttet driver mye forskning og har en betydelig eksternfinansiert virksomhet.

Instituttet har en egen faggruppe i Gjøvik med egen faggruppeleder, som også er med i ledergruppen ved instituttet i Trondheim. Gruppen i Gjøvik består av totalt tolv personer, som tilhører to ulike institutter i Trondheim (Institutt for elektroniske systemer og Institutt for elkraftteknikk). I Gjøvik er 3,5 årsverk tilknyttet Institutt for elkraftteknikk. Faggruppeleder har ikke formelt personalansvar, det ligger hos de to instituttlederne i Trondheim. I det daglige er det faggruppeleder som ivaretar lederfunksjonen for begge fagene i Gjøvik. Ansatte ved Institutt for elkraftteknikk er ikke representert i noen ledergruppe ved sitt institutt.

### **Styreform ved instituttet**

Instituttet ledes formelt gjennom en utvidet ledergruppe. Her deltar faggruppeledere og nestledere, verneombud, representanter for studentene samt representanter for vitenskapelig ansatte og for teknisk-administrativt ansatte. Gjøvik er også representert gjennom sin faggruppeleder. Gruppen består av totalt 15–16 personer og ledes av instituttleder.

### **Institutt for helsevitenskap og Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie**

Fakultetet for medisin og helsevitenskap har åtte institutter, og to av disse inngår i prosjektet: Institutt for helsevitenskap, som er lokalisert i Ålesund, og Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie i Trondheim. Vi var opptatt av å inkludere enheter utenfor Trondheim som tilbyr samme utdanning, i dette tilfellet sykepleie. Også på Gjøvik finnes et tilsvarende institutt (Institutt for helsevitenskap). Både instituttet i Trondheim og det i Ålesund er et resultat av fusjonen: Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie består av det tidligere NTNU-instituttet for samfunnsmedisin og deler av det tidligere instituttet for sosialt arbeid og helsevitenskap. Instituttet ble opprettet 1. januar 2017. Instituttet i Ålesund er et resultat av fusjonen med Høgskolen i Ålesund fra 1. januar 2016. Instituttet i Ålesund inngår som «fullt case» i undersøkelsen (fem intervjuer), mens vi på instituttet i Trondheim gjennomførte to intervjuer.

Institutt for helsevitenskap har 60 ansatte og rundt 600 studenter og tilbyr sykepleiefaglige, helsefaglige og tverrfaglige utdanninger på bachelor- og masternivå. Ledelsen består av ansatt instituttleder samt tre nestledere og kontorsjef. Instituttet har fire forskningsgrupper.

---

<sup>5</sup> Tall basert på instituttets nettsider <https://www.ntnu.no/ies/om>

## **Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie**

Instituttet har rundt 340 ansatte i faste og midlertidige stillinger. Instituttet er engasjert i både sykepleierutdanningen (1000 sykepleiestudenter på bachelornivå og videreutdanning, 150 masterstudenter og 125 ph.d.-kandidater) og medisinstudenter som er innom instituttets undervisning på ulike tidspunkter i profesjonsutdanningen). Instituttet har seks fagenheter og er fordelt på to bygg som er samlokalisert med Øya helsehus og universitetssykehuset St. Olavs Hospital. Instituttet er delt inn i to verneområder (byggene) som har ett verneombud hver.

Instituttleder er ansatt på åremål. Ledere for fagenhetene utpekes av instituttleder og har personalansvaret. Ledergruppen ved instituttet består av instituttleder, fagenhetsledere og kontorsjef.

### **Styreform ved de to instituttene**

Disse instituttene, som alle de andre på fakultetet, har utvidet ledergruppe. At alle har utvidet ledergruppe, ble etter hva vi ble fortalt i et intervju, diskutert i det lokale samarbeidsutvalget på fakultetet, og man ble enige om at utvidet ledergruppe skulle være hovedregelen. Utvidet ledergruppe beskrives fra fakultetsnivå som en kombinasjon av et styrings- og medvirkningsorgan.

Utvidet ledergruppe består av ledelsen, fagenhetsledere og innvalgte representanter: tre representanter for fast vitenskapelig ansatte (velges for 4 år), én representant for stipendiater (velges for 1 år), én representant for øvrige midlertidig ansatte (velges for 1 år), én representant for administrativt ansatte (velges for 4 år), én representant for teknisk ansatte (velges for 4 år), én medisinstudent (velges for 1 år), én sykepleierstudent (velges for 1 år) og to eksterne representanter (oppnevnes).

### **Intervjuer ved instituttene**

Fokus i rapporten legges som nevnt på ansattes opplevelse av medvirkning. Vi var derfor opptatt av å få kunnskap og erfaringer fra ansatte når det gjelder ulike sider ved det å medvirke ved egen arbeidsplass og på ulike nivåer ved NTNU. Ved hvert institutt gjennomførte vi personlige intervjuer med personer i følgende funksjoner/stillinger:

- instituttleder
- en fast vitenskapelig ansatt
- en midlertidig vitenskapelig ansatt
- en administrativt ansatt
- et verneombud

I tillegg til et slikt utvalg ved de i praksis fire instituttene gjennomførte vi ett gruppeintervju med et utvalg ansatte ved Institutt for elektroniske systemer i Gjøvik for å få kunnskap om eventuelle utfordringer ved det å være ansatt på et institutt hvor hoveddelen av de ansatte og instituttledelsen er lokalisert et annet sted enn dem selv (Trondheim).

I rekrutteringen av informanter i casene ønsket vi at de skulle representere en bredde både når det gjaldt stilling (fast, midlertidig og administrativt ansatte) og erfaringer med medvirkning og medbestemmelse. Prosjektet har vært gjennomført over kort tid, og det var utfordringer med å rekruttere personer og samtidig sikre at utvalget ikke ble skjevt, for eksempel at vi bare fikk med de som har positive eller bare de som har negative erfaringer ved ett institutt. Vi ba oppdragsgiver om tips til hvem vi kunne kontakte med spørsmål om de vil delta i personlig intervju eller gruppeintervju. Dette kan ha påvirket hvem som ble rekruttert inn i undersøkelsen, og kan ha bidratt til skjevheter i utvalget som vi

ikke har vært klar over. Instituttleder og verneombud ved de tre instituttene ble spurt om å delta i intervju i kraft av sin stilling/posisjon.

I hvert case gjennomførte vi intervjuer med personer tilknyttet de ulike nivåene over instituttnivået, som i tillegg til de nevnte intervjuene sentralt ved NTNU innebærer intervjuer på fakultetsnivå. For hvert institutt gjennomførte vi to gruppeintervjuer, ett med ledelsen (dekan og personal/HR som sitter i det lokale samarbeidsutvalget) og ett med arbeidstakersiden (representanter i lokalt samarbeidsutvalg). I tillegg til disse gruppeintervjuene på fakultetsnivå har vi gjennomført en rekke intervjuer med de som sitter i de lokale samarbeidsutvalgene på de fleste andre fakultetene, og også på disse andre fakultetene har vi gjennomført separate gruppeintervjuer med arbeidsgiverrepresentantene for seg (dekan og en til (gjærne fra personal)) og tillitsvalgtrepresentantene i de lokale samarbeidsutvalgene. Videre har vi vært opptatt av utfordringer knyttet til medbestemmelse og medvirkning for ansatte som arbeider i Gjøvik eller Ålesund, og vi har derfor også gjennomført intervjuer med viserektor i Ålesund og med de tillitsvalgte som sitter i det stedlige samarbeidsutvalget IDF ÅSAM.

### Oversikt intervjuer

Det har blitt gjennomført et stort antall intervjuer som har omfattet personer i ulike funksjoner og stillinger på alle nivåer ved NTNU. I tabell 2.1 gir vi en samlet oversikt over kvalitative intervjuer i prosjektet. Flere av intervjuene har vært gruppeintervjuer, noe som betyr at antallet personer som har deltatt, er langt høyere enn antall intervjuer i tabellen.

Tabell 2.1 Oversikt over kvalitative intervjuer.

Type intervju / nivå	Sentralt NTNU	Fakultet*	Institutt
Individuelt	1	0	18
Gruppe	2	14	1

\*Inkluderer intervju med representanter for det stedlige samarbeidsorganet IDF ÅSAM

### Intervjuopplegget

I den kvalitative delen gjennomførte vi mange personlige intervjuer og gruppeintervjuer. Tidsrammene for prosjektet og restriksjoner rundt korona medførte at vi gjennomførte alle intervjuene på Teams. Noen av de personlige intervjuene ble gjennomført én til én, men de fleste ble gjennomført ved at det deltok to forskere fra Fafo, en som intervjuet, og en som noterte det som ble sagt. I gruppeintervjuene deltok det alltid to forskere fra Fafo, en som intervjuet, og en som tok notater og stilte enkelte spørsmål dersom det var noen temaer som ikke var diskutert i full bredde.

Temaene for intervjuene varierte alt ettersom hvilket nivå og stilling/funksjon informanten hadde, men følgende temaer var ble berørt i alle de personlige intervjuene:

Informantene

- ble bedt om å vurdere erfaringer fra sin egen medvirkning på ulike aktuelle områder
- ble bedt å beskrive de medvirkningsordninger som eksisterer på deres nivå, og vurdere fordeler og ulemper ved disse
- ble bedt om å komme med forslag til endringer/forbedringer til de eksisterende ordningene
- ble bedt om å beskrive saksgangen til en aktuell sak og muligheten for å påvirke behandlingen av denne på høyere nivå
- ble presentert for vignetter (se nedenfor) knyttet til arbeidssituasjon og medvirkning

Gruppeintervjuene ble også gjennomført ved hjelp av Teams. Deltakerne i gruppeintervjuene kjente hverandre fra før. De var alle deltakere i samme fora ved at det var tillitsvalgte som deltok i det sentrale samarbeidsorganet mellom arbeidsgiversiden ved NTNU og hovedtillitsvalgte, og tilsvarende samarbeidsorganer ved de enkelte fakultetene. Målet med disse gruppeintervjuene var å få kunnskap om hvordan disse organene og partssamarbeidet på de ulike nivåene fungerer, og hvordan de ulike aktørene opplever arbeidet i disse organene. Ettersom en rekke tillitsvalgte deltar i det sentrale samarbeidsutvalget og i de enkelte lokale samarbeidsutvalgene, ga gruppeintervjuene mulighet for diskusjoner mellom de tillitsvalgte rundt medbestemmelse og representasjon av ansatte også på det som ved NTNU omtales som nivå 3 (instituttene) og nivå 4 (faggrupper). Tilvarende gruppeintervjuer ble gjennomført med arbeidsgiverrepresentantene i disse organene. Det ble i tillegg gjort enkelte gruppeintervjuer med ansatte ved de tre utvalgte instituttene. Gruppeintervjuene åpnet for noe diskusjon mellom informantene om aktuelle temaer. Slik ga disse intervjuene en del muligheter som gjerne forbindes med fokusgruppeintervjuer (Nøtnæs 2001). Blant annet åpnet gruppeintervju i større grad enn de individuelle intervjuene opp for at deltakerne kunne drøfte sine erfaringer og forståelser i fellesskap, noe som gjør at temaet for intervjuet kan belyses fra ulike vinkler (Nøtnæs, 2001).

### ***Om bruk av vignetter***

Som en del av de kvalitative intervjuene brukte vi vignetter i tillegg til konkrete spørsmål om arbeidsforhold og medvirkning. Vignettmetoden brukes til å få kunnskap om sensitive temaer som informanter ellers synes det kan være vanskelig å diskutere. Vignetter er også velegnet til å få fram hvordan arbeidstakere i ulike posisjoner eller grupper vurderer samme tematikk (Barter & Renold, 1999; Skivenes & Trygstad, 2016). Vignetter er konstruerte, men realistiske, små historier som informantene blir bedt om å reflektere over. Hensikten i denne sammenhengen var å undersøke informantenes oppfatninger og vurderinger av situasjoner hvor kontekst antas å spille en viktig rolle. Individenes maktbaser (posisjon, «standing» i fagmiljøet etc.) vil kunne påvirke både ønsket om og muligheten for utfoldelse. Vignettene i dette prosjektet var utformet for å få informantenes vurderinger av i) hva en ansatt kan gjøre dersom man ikke har fått anledning til å medvirke i strategiprosesser, og ii) hva en ansatt kan gjøre dersom man er uenig i de faglige prioriteringene. Spørsmålene ble stilt til informantene på instituttnivå.

## 3 Formelle strukturer

---

NTNU har opplevd en rask vekst, nye fag har kommet til, og institutter og fakulteter har blitt restrukturert i flere runder, sist som følge av fusjonen i 2016. Ansatte har fått nye kolleger, og universitetet er spredd på flere byer og flere bygninger. Dette reiser viktige spørsmål om de ansattes mulighet til å forstå helheten og egen rolle og mulighetene for medvirkning i organisasjonen.

Ansattes medvirkning er regulert gjennom hovedavtalen i staten, arbeidsmiljøloven og forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. NTNU regulerer dette også gjennom sitt eget styringsreglement. Temaet for dette kapitlet er NTNUs formelle styringsstruktur og hvordan NTNU organiserer mulighetene for medbestemmelse og medvirkning på fakultets- og instituttnivå, og gjennom hovedavtalen i staten, og NTNUs tilpasning til denne ( NTNUs tilpasningsavtale).

### 3.1 NTNU-styret og rektor

Styret er NTNUs øverste organ og er sammensatt av eksterne representanter, representanter for studentene og ulike grupper ansatte (fast og midlertidig vitenskapelig ansatte og teknisk-administrativt ansatte).

NTNU har enhetlig ledelse; øverste leder på hvert nivå (rektor, dekan og instituttleder) har et faglig, økonomisk og administrativt ansvar. Ledere ansettes av, og rapporterer til, nivået over. Rektor er daglig leder med totalansvar for virksomheten og rapporterer til styret. Rektor og rektoratet utøver den daglige ledelsen på styringsnivå 1 ved NTNU.

### 3.2 Fakulteter og institutter

NTNU har åtte fakulteter, i tillegg regnes Vitenskapsmuseet som en enhet på nivå 2 i NTNUs styringsstruktur. Tabell 3.1 viser antallet årsverk på de ulike fakultetene. Fakultetenes størrelse varierer, som tabellen viser, mye.

Tabell 3.1 Antall årsverk ved fakultetene i 2019.

	Antall årsverk i hele tall
Det humanistiske fakultet	474
Fakultet for arkitektur og design	177
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk	944
Fakultet for ingeniørvitenskap	1217
Fakultet for medisin og helsevitenskap	1358
Fakultet for naturvitenskap	945
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap	842
Fakultet for økonomi	303
Fellesadministrasjonen	1086
Vitenskapsmuseet	125

Kilde: Database for statistikk over høyere utdanning, NSD. I tillegg regnes universitetsbiblioteket med 129 årsverk med på dette nivået i DBH sin statistikk.

Fakultetsstyrene/museumsstyret er øverste organ på dette nivået. Styrene er sammensatt på samme måte som styret på nivå 1.

Dekan/museumsdirektøren er øverste leder for sitt fakultet/Vitenskapsmuseet. Dekanene og museumsdirektøren inngår i rektors ledergruppe. Dekanene og museumsdirektøren skal påse at virksomheten drives innenfor rammene gitt i lover og regler, beslutninger på overordnet nivå og styrenes vedtak, og de har ansvar for å lede og utvikle virksomheten, «påse at enheten har effektive og hensiktsmessige styrings- og kontrollsystemer slik at fastsatte mål og resultatkrav kan følges opp, ressursbruken er effektiv, rapporteringen er pålitelig og at institusjonen drives i samsvar med gjeldende lover og regler», og «representere arbeidsgiver, sikre at ansatte blir hørt og ivareta organisasjonenes medbestemmelse» (NTNUs styringsreglement, punkt 3.2.7).

### **Gjøvik og Ålesund**

Det er egne viserektorer i Ålesund og Gjøvik, og deres viktigste oppgaver er å koordinere intern faglig virksomhet, utvikle tverrfaglig samarbeid, initiere medvirkningsbaserte prosesser og delta i institusjonen NTNUs strategiske arbeid. Dette er også temaer som tas opp på de enkelte instituttene. Det er ingen egne fakulteter i Ålesund og Gjøvik. Instituttene er underlagt det relevante NTNU-fakultet (se nedenfor). Enkelte institutter har ansatte både i Trondheim og i Gjøvik. I Ålesund er den faglige virksomheten organisert i institutter.

### **Instituttene**

Under fakultetene ligger de 55 instituttene. Størrelsen på instituttene varierer mye, fra ca. 20 årsverk ved det minste instituttet (Institutt for sosialantropologi) til det største (Institutt for lærerutdanning) med sine 369 årsverk (kilde: DBH, tall fra 2019).

Instituttene ledes av en instituttleder. Dekan er instituttleders overordnede. Instituttlederne inngår i dekanens ledergruppe. Instituttleder har ansvar for å påse at virksomheten drives innenfor rammer gitt i regelverk, beslutninger på overordnet nivå og vedtak i instituttstyret dersom dette er etablert.

Instituttene kan velge mellom tre ulike alternative «medvirknings- og medbestemmesorganer»: utvidet ledergruppe, instituttstyre eller instituttråd. Disse skal behandle strategi, årsplaner, handlingsplaner og strategiske personalplaner, intern fordeling av bevilgning og budsjett, intern organisering, studiekvalitet og saker som har prinsipiell betydning. Det valgte organet skal kalles sammen minst to ganger i semesteret og ellers ved behov.

De tre styringsformene skiller seg fra hverandre både i form og myndighet. Instituttstyret tar beslutninger innenfor myndighetsområdet som er delegert til instituttet, mens instituttråd og utvidet ledergruppe kun er *rådgivende* organer for instituttleder.

De tre styringsalternativene har videre ulike sammensetning. *Utvidet ledergruppe* ledes av instituttleder og består av instituttets ledergruppe supplert minst med to (valgte) representanter for fast ansatte og en midlertidig ansatt i undervisnings- og forskerstilling og en (valgt) representant for teknisk-administrativt ansatte. I tillegg skal det være to (valgte) studentrepresentanter. I instituttstyre eller instituttråd skal det være tre valgte representanter for fast ansatte i undervisnings- og forskerstilling, én valgt representant for midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstilling og én valgt representant for teknisk-administrativt ansatte. Tillegg skal det være to valgte studentrepresentanter og to eksterne medlemmer.

Per sommeren 2020 har 35 institutter utvidet ledergruppe, 18 har instituttstyre og to har instituttråd (tabell 3.2). De to instituttene som har valgt instituttråd, befinner seg begge ved Vitenskapsmuseet. Alle institutter hjemmehørende ved Fakultet for økonomi

har instituttstyre. Motsatt har alle institutter ved Fakultet for informasjons- og elektroteknikk, Fakultet for ingeniørvitenskap, Fakultet for medisin og helsevitenskap og Fakultet for arkitektur og design har utvidet ledergruppe. Bare ved Det humanistiske fakultet, Fakultet for naturvitenskap finner vi en blanding, hvor omtrent halvparten av instituttene ved fakultetene har instituttstyre og resten har utvidet ledergruppe. Ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ha alle med unntak av et institutt instituttstyre.

Tabell 3.2 Styringsform ved alle institutter. I alt og etter fakultet/Vitenskapsmuseet. Sommer 2020.

	Instituttstyre	Utvidet ledergruppe	Institutråd
Alle	17	36	2
Det humanistiske fakultet	3	4	0
Fakultet for arkitektur og design	0	4	0
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk	0	7	0
Fakultet for ingeniørvitenskap	0	8	0
Fakultet for medisin og helsevitenskap	0	8	0
Fakultet for naturvitenskap	4	4	0
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap	6	1	0
Fakultet for økonomi	4	0	0
Vitenskapsmuseet	0	0	2

Instituttleders viktigste oppgaver er å lede og utvikle virksomheten ved enheten og passe på at instituttet har effektive styrings- og kontrollsystemer, at ressursbruken er effektiv og rapporteringen pålitelig. Instituttleder har også ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og «påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i undervisning og forskning». Instituttleder skal videre «representere arbeidsgiver, sikre at ansatte blir hørt og ivareta organisasjonenes medbestemmelse» (NTNUs styringsreglement punkt 4.1.6). Hvordan instituttleder skal sikre organisasjonenes medbestemmelse, står det imidlertid ingenting om i styringsreglementet, og siden arbeidstakerorganisasjonene ikke er representert på instituttnivået ved NTNU, er det derfor uklart hvordan det skal skje. Ifølge NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen punkt 9.2 har ledere, særlig instituttledere, et ansvar for å sikre at relevante og viktige saker blir fremmet for det lokale samarbeidsutvalget, hvor disse sakene eventuelt også løftes videre til det sentrale samarbeidsutvalget. Hva som er en «relevant og viktig sak», defineres ikke i tilpasningsavtalen, og fortolkningen av dette vil være avgjørende for om disse nivåene (nivå 2 og 3) og systemene (det partsbaserte medbestemmelsessystemet og det kollegiale medvirkningssystemet) kobles sammen på en virkningsfull måte eller ikke. Mange tillitsvalgte i de lokale samarbeidsorganene er ansatt på instituttnivå, og også disse kan bringe saker inn i det lokale samarbeidsutvalget. Imidlertid eksisterer det ingen mekanismer som sikrer at alle institutter har tillitsvalgte representert i det lokale samarbeidsutvalget.

På instituttnivå kan fakultetene etablere fagenheter på nivå 4 der leder gis delegert myndighet fra instituttleder på definerte områder. Etablering av formelle fagenheter godkjennes av dekan etter forslag fra instituttleder etter en forutgående medvirkningsprosess på instituttet og i det lokale samarbeidsutvalget. Leder for fagenhet oppnevnes av rektor etter forslag fra instituttleder (jf. styresak 84/16). Alle større institutter har organisert seg i mer eller mindre formaliserte undergrupper (seksjoner, faggrupper) som ivaretar forsknings- og undervisningsaktiviteter. Ansatte kan ofte være tilknyttet flere grupper. Disse

har ledere/koordinatører for de ansatte som tilhører faggruppen eller seksjonen. På noen institutter er nivå 4 organisert i undergrupper på nivå 5.

De fleste institutter knytter ansatte til ulike forskergrupper for å synliggjøre kompetanse og forskningsaktivitet. En stor del av forskergruppene har bare en kontaktperson eller uformell koordinator, men der det er stor eksternfinansiert aktivitet, vil også forskergruppeleder kunne ha mer omfattende lederoppgaver i forbindelse med koordinering av søknader, gjennomføring av planlagt aktivitet og personaloppfølging av midlertidig vitenskapelig ansatte.

### **3.3 Avtalebasert medbestemmelse og medvirkning ved NTNU**

Partssamarbeidet er forankret i hovedavtalen i staten. Hovedavtalen angir partenes (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonens) plikter og rettigheter. § 6 i hovedavtalen sier:

#### **«§ 6 Tilpasningsavtale i den enkelte virksomhet**

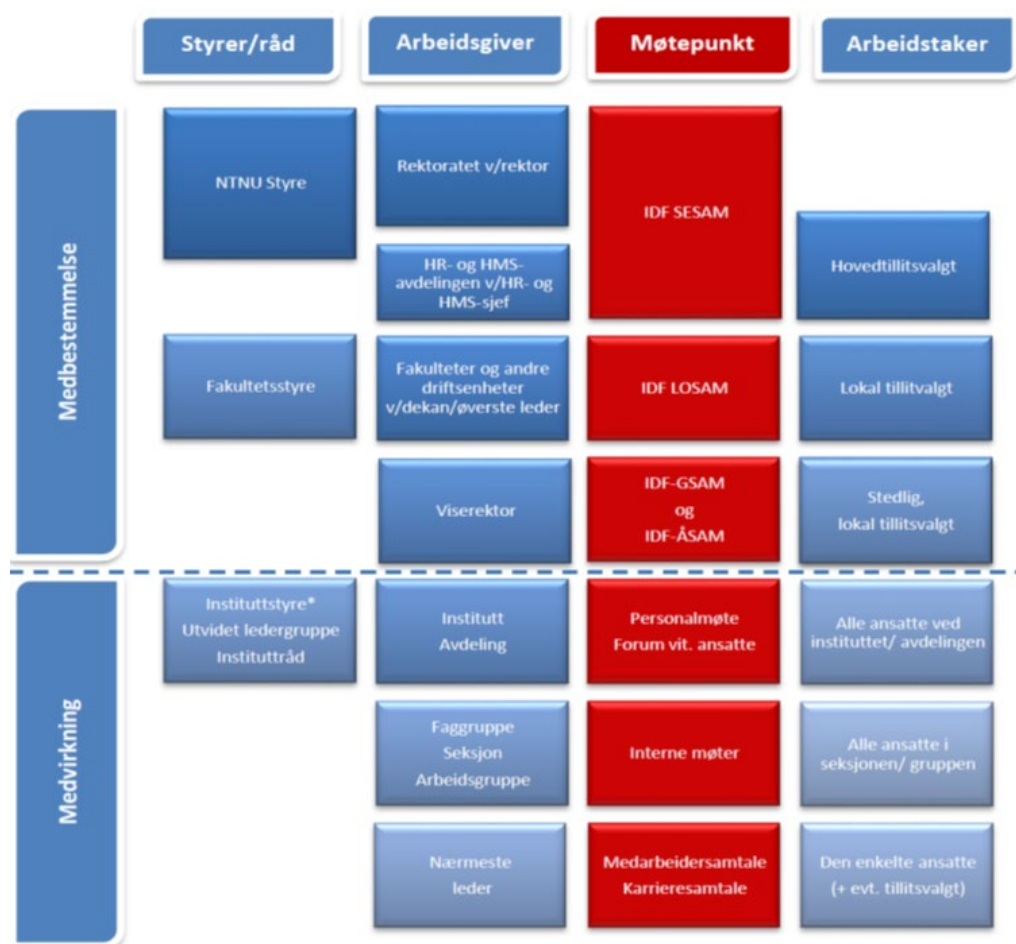
Partene i den enkelte virksomhet skal inngå en avtale om medbestemmelse som er tilpasset virksomhetens og de ansattes behov. Det skal legges vekt på ordninger som gir de ansatte, gjennom deres organisasjoner, muligheter for reell medbestemmelse på de forskjellige nivåer i virksomheten og slik at de får delta så tidlig som praktisk mulig i beslutningsprosessen.»

I NTNU sin tilpasningsavtale skilles det mellom medbestemmelse og medvirkning:

«Medbestemmelse ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeninger», mens «Medvirkning ivaretas direkte av avdelingens ledere og ansatte hvor medarbeiderne *selv* [vår utheving] medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen.» (punkt 4.1 i tilpasningsavtalen)

I tilpasningsavtalen blir dette skillet framstilt slik:

Figur 3.1 Formell organisering av medbestemmelse og medvirkning ved NTNU.



«\*I et instituttstyre utøves medbestemmelse med innvalgte representanter blant ansatte. Slik medbestemmelse er ikke det samme som medbestemmelse etter TPA. I denne modellen er instituttstyre mv. plassert i medvirkningsfeltet da den røde kolonnen 'møtepunkt' avgjør på hvilket nivå styrer/råd plasseres etter TPAs definisjon av medbestemmelse og medvirkning.»

Kilde: Figur og note side 15 i NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtale i staten.

### NTNUs system for medbestemmelse

Medbestemmelse defineres dermed som representativ deltakelse fra fagorganisasjonene gjennom formalisert partssamarbeid på ulike nivåer. Partenes rettigheter følger hovedavtalens bestemmelser om informasjon (§ 17), drøfting (§ 18) og forhandlinger (§ 19). Saker som hører inn under § 17 og § 18, er underlagt arbeidsgivers styringsrett, mens forhandlingssaker krever enighet før vedtak kan iverksettes.

Tilpasningsavtalen innebærer at medbestemmelse skal utøves på to nivåer: virksomheten som helhet, altså NTNU, og på driftsenhetsnivå, altså på fakultetsnivå/Vitenskapsmuseet. I tillegg legges det som nevnt opp til at saker i noen tilfeller kan/skal løftes opp fra instituttnivået til det partsbaserte medbestemmelsessystemet. Som figur 3.1 viser, har partene valgt å la arbeidsområdene (eller instituttene) i hovedsak bli værende utenfor det hovedavtalebaserte representative samarbeidet, selv om det som nevnt kan løftes saker

fra instituttnivå til det lokale samarbeidsutvalget og etter hvert videre til det sentrale samarbeidsutvalget.

Partssamarbeidet på sentralt nivå er organisert i det NTNU kaller IDF SESAM (sentralt samarbeidsorgan<sup>6</sup>, mens partssamarbeid på fakultetsnivå er organisert i det lokale samarbeidsutvalget (IDF LOSAM) på det enkelte fakultet. Sakskartet følger ledelsens myndighetsområde, sakene i det sentrale samarbeidsutvalget har dermed relevans for hele NTNU, mens sakene i det lokale samarbeidsutvalget er begrenset til dekanens myndighetsområde, eksempelvis vil drøftingssaker på dette nivået kun omfatte saker dekanen kan fatte beslutninger på, det vil si som er i tråd med det mandatet han eller hun er gitt av fakultetsstyret eller av rektor. Og tilsvarende vil forhandlingssaker være saker som kan avgjøres på fakultetsnivå.

Saker som faller inn under instituttleders myndighet, er ikke omfattet av det formelle partssamarbeidet, disse sakene befinner seg «under streken» i figur 3.1 og omfattes av medvirkningsordningene.

Etter fusjonen ble det etablert partsbaserte stedlige organer på NTNU Gjøvik (GSAM) og NTNU Ålesund (ÅSAM). Her er dagsordenen knyttet til saker som gjelder den geografiske, stedlige enheten, og de hører ikke til dekanenes myndighetsområde. Det er som nevnt ikke medbestemmelsessystem på instituttnivå, noe som kan være en utfordring for GSAM og ÅSAM.

### **Medvirkning på instituttnivå**

Det avtalebaserte partssamarbeidet stopper ved fakultetene ved NTNU. En viktig problemstilling i dette prosjektet er hvordan ansattes medvirkning kan sikres på instituttnivå når det avtalebaserte partssamarbeidet ikke omfatter dette nivået. Generell vekst og ikke minst fusjonen har resultert i store enheter, som nevnt har enkelte fakulteter flere tusen ansatte og noen av instituttene opp mot 400. Dette gir grunn til å spørre om hvorvidt de representative organene på instituttnivå er godt nok utbygget.

Bestemmelsene knyttet til medvirkning på instituttnivå er detaljert beskrevet i tilpasningsavtalens 9.5 («Medvirkning for den enkelte medarbeider»). Rettighetene er todelt: kollektive rettigheter gjennom valg av representanter til instituttstyre / instituttråd / utvidet ledergruppe og ulike ordninger innrett mot individuell deltakelse. Valg av representanter følger de samme prinsippene som ved valg til styrene på fakultets- og NTNU-nivå.

Den enkelte ansatte har rettigheter på instituttnivå og faggruppe-/seksjons-/arbeidsgruppenivå. For instituttnivå er, som det framgår av figur 3.2, personalmøte (alle ansatte ved instituttet) og forum for ansatte i undervisnings- og forskerstilling regnet som medvirkningsorganer. På nivået under (faggruppe-/seksjons-/arbeidsgruppenivå) finner vi (i punkt 9-4) at medvirkningen normalt skal skje gjennom faste møter, og leder setter opp en møteplan for hvert semester.

Når det gjelder hvilke saker som skal behandles, gjengir vi punktet (9-6) i tilpasningsavtalen til NTNU i sin helhet:

#### **«9.6. Faste medvirkningssaker**

Aktuelle punkter som bør inngå i medvirkningsordningen er blant annet:

- budsjett, regnskap og økonomi, omdisponering mellom lønn og drift.
- beslutninger vedrørende oppgavefordeling, arbeidsgjennomføring, arbeidsplaner, organisering og tilrettelegging av arbeidsplassen mv. (se også styringsreglement for NTNU pkt. 4.1.5 om personalmøtet).

---

<sup>6</sup> Ofte kalt sentralt IDF (informasjon, drøfting og forhandling) i andre deler av staten.

- eventuelle endringer i bemanning.
- anskaffelser av hjelpemidler og utstyr.
- opplæring og kompetanseutvikling.
- innføring av IKT-systemer.
- utlysning av ledige stillinger.
- Likestilling, behandles etter bestemmelsene i TPA pkt. 11
- HMS-tiltak.
- planer om byggearbeider, innkjøp av maskiner, rasjonalisering, arbeidsprosesser, og forebyggende vernetiltak, jf. TPA pkt. 13.
- planlegging og vurdering av arbeidsmiljøet og gjennomføring av nødvendige og forebyggende tiltak, jf. forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 2-1.
- krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, jf. aml § 4-2.

De fire siste kulepunktene går i hovedsak inn på området underlagt AMU og verneombudet, men IDF LOSAM skal også ha tilsyn med at arbeidsgiver ivaretar medvirkningsplikten på disse områdene.

I saker av stor betydning for de ansatte, f.eks. i forbindelse med rasjonalisering, organisasjonsendringer mv., har arbeidsgiver et spesielt ansvar for at alle ansatte blir særlig godt orientert. Slike orienteringer planlegges sammen med de tillitsvalgte».

Dette siste punktet er verdt å merke seg, som vi har vært inne på, er det ingen tillitsvalgte på instituttnivå, det er derfor noe uklart hvem leder skal planlegge sammen med.

### **3.4 Medbestemmelse og medvirkning innenfor NTNUs styringsstruktur**

Tabell 3.3 oppsummerer styringsstrukturen og de ulike medbestemmelses- og medvirkningssystemene. Systemene er dels integrerte, dels går de parallelt ved NTNU. Den formelle styringsstrukturen har tre nivåer (rektor, dekan og instituttledere), men NTNUs organisasjon kan ha så mye som fem nivåer. Hvorvidt nivå 4 og 5 er på plass, avhenger av instituttens størrelse og organisering. Rektor og dekan er ansvarlige overfor sine styrever. På instituttnivå kan instituttstyret ta beslutninger innenfor myndighetsområdet som er delegert til instituttet, mens instituttråd og utvidet ledergruppe kun er *rådgivende* organer for instituttleder. De ansatte er representert i styringsorganer på alle tre nivåene (sentralt/fakultet/institutt). Fagforeningene har ingen formell rolle i valg av ansattes representanter, utover at det sentrale samarbeidsutvalget konsulteres når valgkomiteen for valg til NTNUs styre settes sammen. Det praktiseres slik at hovedsammenslutningene foreslår halvparten av medlemmene i valgkomiteen og ofte bidrar til å få fram kandidater til NTNUs styrevalg.

Rektor og dekan er motpart i det partsbaserte samarbeidet gjennom henholdsvis det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene, mens instituttleder er ansvarlig for de ulike medvirkningsordningene på instituttnivå(ene).

Tabell 3.3 Styringsstruktur, medbestemmelses- og medvirkningssystemer ved NTNU.

	Myndighet		Ansattes deltakelse			
	Styreform*	Lederlinja	Ansattevalgte medlemmer i styrene	Partbasert medvirkning	Ansattes deltakelse i ulike fora	Individuell dialog leder-ansatte
<b>Nivå 1</b>	NTNUs styre	Rektor	Valg blant ulike grupper	IDF SESAM		
<b>Nivå 2</b>	Fakultetsstyre	Dekan	Valg blant ulike grupper	IDF LOSAM		
<b>Nivå 3</b>	Instituttstyre / instituttråd / utvidet ledergrupper	Instituttleder	Valg blant ulike grupper		Allmøte, forum for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger	Medarbeider-samtale
<b>Nivå 4</b>		Leder for fagenhet/ fagseksjon/ faggruppe			Alle ansatte i gruppen	Medarbeider-samtale
<b>Nivå 5</b>		Koordinator			Alle ansatte i undergruppen	

\* Ansattes rett til å velge representanter til universitetsstyret er hjemlet i § 9-3 i lov om universitet og høyskoler. Hvorvidt fakultetene skal ha styret, er opp til virksomheten selv, jmf § 9-2 (4).

## 4 Partsbasert medbestemmelse

---

I dette kapitlet undersøker vi om det partsbaserte samarbeidet bidrar til ansattes opplevelse av å medvirke i store overgripende prosesser på NTNU- og fakultetsnivå, og videre hvordan medbestemmelsessystemet henger sammen med «mindre» medvirkningsprosesser som foregår på det enkelte institutt.

Samarbeidet med fagorganisasjonene bygger på hovedavtalen og NTNUs tilpasningsavtale. Partene har, som vist i kapittel 3, valgt å dele virksomheten inn i to nivåer, og på hvert nivå er det etablert en samarbeidsordning, henholdsvis sentralt samarbeidsutvalg og lokalt samarbeidsutvalg. Sentralt samarbeidsutvalg «ivaretar informasjonsvirksomhet, drøftinger og forhandlinger om saker etter hovedavtalen og tilpasningsavtalen som er felles for hele NTNU, samt når en sak berører flere driftsenheter. SESAM behandler også saker som oversendes fra LOSAM» (tilpasningsavtalen 4.4).

Og tilsvarende: Lokalt samarbeidsutvalg «ivaretar informasjonsvirksomhet, drøftinger og forhandlinger om saker etter hovedavtalen og tilpasningsavtalen som bare gjelder driftsenheten og underliggende institutt/avdelinger» (tilpasningsavtalen 4.4.2). I tillegg er det etablert samarbeidsorganer i Gjøvik og Ålesund: «Ved Ålesund og Gjøvik skjer begrenset medbestemmelse i geografiske samarbeidsorgan, henholdsvis IDF GSAM og IDF ÅSAM» (tilpasningsavtalen 4.4.3). Disse samarbeidsorganene behandler saker som berører ansatte ved Gjøvik og Ålesund lokalt. I tillegg finner vi to sentrale bestemmelser i tilpasningsavtalen:

«Disse medbestemmelsesorganene behandler også enkelte saker fra institutt og avdelingsnivå når sakene kreves behandlet formelt med tillitsvalgte i de etablerte organene.» (tilpasningsavtalen 4.1, fjerde ledd)

Det sentrale og lokale samarbeidsutvalget kan dermed forstås som ankeinstans for konflikter lenger ned i organisasjonen. Videre står det i tilpasningsavtalen punkt 7.1 bokstav j at:

«IDF LOSAM skal ha tilsyn med at medvirkning innen driftsenheten fungerer, jf. tilpasningsavtalen pkt.9.1. Det skal årlig og senest på årets første møte foreligge systemer og rutiner som sørger for at IDF LOSAM innehar en reell tilsynsfunksjon. Arbeidet med å utarbeide slike systemer og rutiner kan delegeres til arbeidsgiver. Referat fra medvirkningsmøter på institutt/avdelingsnivå skal gjøres tilgjengelig for IDF LOSAM.»

De lokale samarbeidsutvalgene har dermed et tilsynsansvar for hvordan medvirkning praktiseres lenger ned i sin driftsenhet (fakultetene). Tilsvarende bestemmelser finnes for IDF ÅSAM / IDF GSAM. Tilpasningsavtalen definerer ikke direkte hva som regnes som «medvirkningsmøter», men i avtalen listes det som nevnt i kapittel 3 opp en rekke ulike medvirkningsorganer (personalmøte, forum for ansatte i undervisnings- og forskerstilling og eventuelt møter på faggruppe-/seksjon-/arbeidsgruppenivå). Samtidig sies det (punkt 9.1 i tilpasningsavtalen) at ansatte gjennom medvirkningsordningen så tidlig som mulig skal ha «informasjon fra sin(e) leder(e) – og gis mulighet til å uttrykke sin mening- og forhold som berører arbeidssituasjonen før beslutningen fattes. Medvirkning kan også innebære deltagelse i prosjektgrupper, utvalg mv. dersom slike nedsettes».

I prosjektet har vi intervjuet tillitsvalgte og representanter for arbeidsgiverne i det sentrale samarbeidsutvalget, i en rekke lokale samarbeidsutvalg og i det geografiske samarbeidsutvalget i Ålesund (IDF ÅSAM). I dette kapitlet ser vi dermed nærmere på disse spørsmålene:

- Hvordan praktiseres og fungerer det partsbaserte samarbeidet på de to nivåene?
- Hvordan er det partsbaserte medbestemmelsessystemet knyttet sammen med medvirkningssystemet på instituttnivå?

Ved hjelp av disse to spørsmålene diskuterer vi kapitlets sentrale tema, som kretser rundt i hvilken grad det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene bidrar til

- å sikre ansattes medvirkning i saker som angår NTNU og fakultetene
- å sikre ansattes medvirkning på instituttnivå

## 4.1 Om partssamarbeidet

Det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene er sammensatt etter reglene i hovedavtalens § 13 (arbeidsgiversiden, eller «det administrative ledd som har ansvaret for behandlingen av saker etter hovedavtalen eller tilpasningsavtalen») og § 14 (arbeidstakersiden, eller «de organisasjoner som organiserer minst 10 prosent av de ansatte i vedkommende virksomhet, driftsenhet, arbeidsområde som er berørt av saken (a)» eller (b) hovedorganisasjonene). Arbeidstakersiden vil derfor kunne variere, og blant de tillitsvalgte vi har intervjuet, finner vi dels representanter fra primærorganisasjonene og dels representanter fra hovedsammenslutningene. I det sentrale samarbeidsutvalget er bare hovedorganisasjonene representert. På arbeidsgiversiden inngikk øverste leder på det aktuelle nivået supplert av en administrativt ansatt. Antall medlemmer i organene varierer noe, men vi anslår at åtte–ti medlemmer er vanlig.

### Møtehyppighet og type saker

Alle innkallinger og referater ligger fritt tilgjengelig på NTNUs hjemmeside. Det sentrale samarbeidsutvalget har møter annenhver uke, mens det er noe variasjon mellom de ulike lokale samarbeidsutvalgene, fra ca. hver fjerde til hver sjette uke. Både i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene vi har intervjuet, har møteaktiviteten økt i forbindelse med korona. På begge nivåene preges møteplanen av faste punkter gjennom året.

I utgangspunktet er det hovedavtalens bestemmelser om informasjon (§ 17), drøfting (§ 18) og forhandling (§ 19) som setter dagsordenen i møtene. Forhandlingssaker behandles først og fremst i det sentrale samarbeidsutvalget. I den grad forhandlingssaker er på dagsordenen i det lokale samarbeidsutvalget, er det primært fordeling av velferdsmidler som gjelder. Også i møtene i det sentrale samarbeidsutvalget er det en overvekt av informasjons- og drøftingssaker, forhandlingssaker er mer sjeldne. Det er i all hovedsak ledelsen som setter dagsordenen både i det sentrale samarbeidsutvalget og i de lokale samarbeidsutvalgene.

Typiske saker i de lokale samarbeidsutvalgene er strategisk personalplan, saker til styremøtet på fakultetet, orienteringer om ulike driftsforhold, (mengden) midlertidige ansettelse, utlysninger på teknisk-administrativ side og til dels andre utlysninger fra instituttene. De tillitsvalgte har mulighet til å spille inn og sette saker på agendaen, men de fleste sakene fremmes av representantene for ledelsen, ikke de tillitsvalgte.

Vi går gjennom hva som er retningslinjer, vi prøver å ha beslutningssaker der det går, og i hvert fall der vi må. Men det blir ofte driften, orienteringssaker, som tar

ofte over. Da presser det unna saker som er mer medbestemmelsesaker. (arbeidstakerrepresentant, lokalt samarbeidsutvalg)

I intervjuene oppgir i hovedsak begge parter både i det sentrale samarbeidsutvalget og i de lokale samarbeidsutvalgene at partssamarbeidet fungerer bra. Det er godt samarbeidsklima og lite konflikter. Som en arbeidsgiverrepresentant i en av de lokale samarbeidsutvalgene uttrykker det:

Det er sjelden noe temperatur, men vi hadde et møte med litt temperatur i dag. Det er ikke ledelsen mot organisasjonene, vi har gjort ganske mye bra de siste årene.

Samme informant påpeker at sakene de behandler, er fakultetsspesifikke, vedkommende oppgir at «saker som har stor prinsipiell viktighet, tas i SESAM». De tillitsvalgte i det sentrale samarbeidsutvalget uttrykker likevel bekymring på flere punkter, særlig for at saks-papirer kommer for sent, og/eller at de tillitsvalgte kommer for sent inn i sakene. En av arbeidsgiverrepresentantene i det sentrale samarbeidsutvalget svarte også at dette hadde vært en utfordring:

De tillitsvalgte kan streve med å snakke med alle, nå ut til alle. En ting er medlemsmassen, vi har forlenget fristen, slik at tillitsvalgte skal ha tid til å modne ting, [...]

### **Innflytelse og gjennomslag i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene**

Gjennom fagforeningers medbestemmelse skal ansatte kunne komme med viktige innspill i beslutningsprosesser, og i den grad saken er en forhandlingssak, har de også formell vetomakt til å påvirke utfallet av saken. Arbeidsgiver har i mange av sakene styringsrett, det vil si at de kan få sin vilje gjennom til tross for motstand. At arbeidsgiver har styringsrett, kan innebære at arbeidsgiver opplever at de følger opp innspill fra fagforeningene, at de *gir* fagforeningene innflytelse. En av arbeidsgiverrepresentantene i det sentrale arbeidsgiverutvalget uttrykker det slik:

For å komme frem til en beslutning har vi noen ganger gjort store endringer for å få med de tillitsvalgte, det har vært kloke beslutninger. Det har vært, vi ønsker og har nytte av å ha gode tillitsvalgte. Lydhørighet den ene veien krever lydhørighet den andre veien.

Arbeidsgiver gjør noen ganger det de oppfatter som store endringer. Samtidig omtaler noen av de tillitsvalgte samarbeidsformen som preget av mye énveisinformasjon, situatene nedenfor spissformulerer dette:

Hovedsaken er at vi høres mye, men blir vi hørt? (arbeidstakerrepresentant i det sentrale samarbeidsutvalget)

Vi opplever i større og større grad at de innspillene vi kommer med, ikke fører til noen store endringer. Vi blir medvirket i hjel uten at det skjer noe (arbeidstakerrepresentant i det sentrale samarbeidsutvalget)

Et slikt språk kan komme av forskjeller i forventninger til hvilke saker fagforeningene forventer å påvirke, hvor mye og hvor ofte. De tillitsvalgte var opptatt av *reell medvirkning* også. Mye av kritikken over gjelder hvordan de inviteres inn i endringsprosessene. De tillitsvalgte forteller at de involveres ved starten av prosjektet, men i liten grad er en del av prosessen: «Vi er kun involvert når det besluttes» (arbeidstakerrepresentant i det sentrale samarbeidsutvalget). De tillitsvalgte opplever også at en del viktige saker ikke havner i det sentrale samarbeidsutvalget:

Det er en del ting i forhold til digitalisering, bruk av digitale verktøy. Man velger å holde slike store saker utenfor medbestemmelsesapparatet. De prosjektene som har vært opprettet for å utrede og eventuelt innføre slike systemer, er kjemisk fri for tillitsvalgte. Kun involvert når det skal besluttes, ikke før. Både fordi det er besluttet utenfor NTNU, og fordi ledelsen ved NTNU ikke tar oss med (arbeidstakerrepresentant i et lokalt samarbeidsutvalg).

Den tillitsvalgte er klar over at dette kommer av at saker som store digitaliseringsprosjekter er en bestilling utenfra, fra staten, og at det er «direktiver vi må forholde oss til». Allikevel skaper den begrensede medbestemmelsen på NTNU-nivå over slike saker frustrasjon. Også på nivået til de lokale samarbeidsutvalgene finner vi mye av den samme kritikken:

Jeg har få illusjoner om at vi kan være med på å bestemme gjennom LOSAM, først og fremst har vi muligheten til å reagere. Tempoet er høyt, innstilt på det, men sakspapirer kommer seint, eller informasjonen kommer i møtet – alt fra arbeidsmiljøundersøkelser til korona – vi får bare ta stilling over bordet i mange saker, da har de formelt kjørt medvirkning, vi kan bare ha mindre justeringer – skal mye til for at vi skal kunne stoppe saker eller fremme egne saker. Vi har formelt sett muligheter, men det krever enorm mobilisering, og det er kanskje også fremmed for mange av våre medlemmer. (arbeidstakerrepresentant i det lokale samarbeidsutvalget)

Som sine kolleger i det sentrale samarbeidsutvalget opplever flere tillitsvalgte i de lokale samarbeidsutvalgene at dagsordenen og eller sakene ofte kommer sent, og at det er lite tid til forberedelser. Dette begrenser også mulighetene til å ha kontakt med medlemmene om saken. Men som det hevdes, er de fleste sakene informasjonsaker hvor fagforeningene har liten reell innflytelse, og hvor det derfor er liten grunn til å diskutere fagforeningens forståelse av sakene med medlemmene. Arbeidsgiver ser at innflytelsen i de lokale samarbeidsutvalgene noen ganger er begrenset:

Vi bygger et NTNU, med det det vil innebære av frihetsgrader, med felles standarder, de tillitsvalgte har en helt annen rolle, de skal se hele organisasjonen på tvers. Lokalt har de en annen rolle, de er opptatt av å ivareta det lokale, at sprikene ikke blir for store, at samspillet mellom de representative og det lokale systemet henger sammen. (arbeidsgiverrepresentant, sentralt samarbeidsutvalg)

I begge sitatene over pekes det på at fagforeningene noen ganger eller ofte har liten mulighet til å få sin vilje gjennom, spesielt i de lokale samarbeidsutvalgene. Det er mest saker til orientering. Samtidig sier den tillitsvalgte i sitatet over at de har muligheten til å reagere, og mange tillitsvalgte opplever allikevel medbestemmelsesmuligheten som meningsfull. En tillitsvalgt sier det på denne måten:

Det skjer lite dramatisk der [lokalt samarbeidsutvalg], men jeg føler jeg har det forumet som trengs for å ha medbestemmelse hvis det virkelig er behov for det på fakultetsnivå.

Samtidig uttrykker flere av dekanene at det lokale samarbeidsutvalget er et viktig organ for dem, og at det kommer saker opp fra instituttene som de kanskje ikke ville hørt om uten et slikt medvirkningsorgan på fakultetsnivå.

## Uformell kontakt

For rektor og dekanene er møter i det sentrale samarbeidsutvalget og de lokale samarbeidsutvalgene en del av deres arbeidsoppgaver. Intervjuene viste at de sentrale tillitsvalgte opplever det som sentralt at øverste leder involverer seg. I de lokale samarbeidsutvalgene deltar dekanene. På sentralt samarbeidsutvalgsnivå er det også uformell kontakt mellom partene:

Arbeidsprosessene frem til at vi drøfter, er ekstremt viktig, men den uformelle kontakten hvor det er mulig for rektor å gi litt forhåndsinformasjon, og hvor tillitsvalgte kan gi litt signaler om det som rører seg, er veldig viktig, for eksempel i den store omstillingen som fusjonen var. Det å kunne luften noen problemstillinger hvor en kan tenke høyt uten at alt blir protokollført, er viktig, men vi møtes definitivt mest i de formelle møtene. (arbeidsgiverrepresentant, det sentrale samarbeidsutvalget)

Sentralt ved NTNU deltar rektor på møtene i sentralt samarbeidsutvalg, selv om hun ikke nødvendigvis deltar gjennom hele møtet. Både rektor og de andre fra ledelsen som deltar i det sentrale samarbeidsutvalget, har månedlig kontakt med tillitsvalgte (også før korona), både gjennom formelle møter og uformell kontakt. Etter koronanedstengningen i mars har kontakten og møtehyppigheten mellom sentral ledelse og de sentrale tillitsvalgte økt.

Jeg møter de tillitsvalgte veldig ofte, både formelt og uformelt. Jeg har i enkeltsaker kontakt med de tillitsvalgte, dialogen med de tillitsvalgte opplever jeg er sterk både formelt og uformelt. Vi løser en del i forlengelsen av de formelle møtene, jeg bruker nok en god del tid på å skaffe meg informasjon for å få en forståelse om hvordan de tenker. Uformelt følger etter formelle møter. (arbeidsgiverrepresentant, det sentrale samarbeidsutvalget)

Også de tillitsvalgte setter pris på de uformelle møtene. En av de tillitsvalgte svarte slik på spørsmålet om det er de formelle eller uformelle møtene som er viktigst:

Det er fra sak til sak. Når det var [snakk om sak x], fikk vi eget møte med rektor, hvor vi sa fra slik skal det være, slik skal det ikke være, det hadde stor effekt da. Andre ganger er det ikke slik.

Andre peker på møtene i det sentrale samarbeidsutvalget som viktigere enn kontaktmøtene:

Kombinasjon av de to er viktig. De to møtene utfyller hverandre, siden mars har SESAM tatt rollen som det viktigste. Det er også konfidensialitetsnivå også i de formelle møtene. I kontaktmøtene får vi tidlige innspill på saker som kommer, og vi kan komme med saker som vi er opptatt av, nasjonalt eller lokalt. SESAM er viktigst, om jeg må velge.

Vi finner i liten grad mer systematisk uformell kontakt mellom partene på nivået til de lokale samarbeidsutvalgene, selv om vi fikk eksempler fra enkelte fakulteter.

## Samarbeidsorganene ved NTNU Gjøvik og Ålesund – på sidesporet?

Som nevnt i kapittel 3 er det egne stedlige samarbeidsorganer i Gjøvik (IDF GSAM) og Ålesund (IDF ÅSAM). Disse er mellom viserektor og lokale tillitsvalgte og skal ta for seg stedlige problemstillinger og forhold som går på tvers av instituttene. Det kan for eksempel dreie seg om bruk av areal, parkering, uteområder og lignende. Flere av de tillitsvalgte sentralt ved NTNU (i Trondheim) og på ulike fakulteter (i Trondheim) nevnte i intervjuene

at det er utfordringer ved de stedlige medbestemmelserorganene IDF GSAM og IDF ÅSAM, medbestemmelserorganer som i forhold til linjeprinsippene hører inn under lokale samarbeidsområder ved flere fakulteter. Disse utvalgene skal hvert år lage en skriftlig egevaluering, og det ble i GSAM sin egevaluering fra 2019 uttrykt at

«GSAM vurderes av de tillitsvalgte som et viktig medvirkningsorgan og møteplass for tillitsvalgte på tvers av fag og organisasjon på campus Gjøvik.»

I egevalueringen ble det også lagt vekt på at utvalget fungerer godt til informasjonsutveksling og koordinering av saker relatert til utnyttelse og disponering av fysiske lokaler på campus, campusutvikling, felles arrangementer og velferdstilbud. Som nevnt ble det uttrykt i andre intervjuer at det er eller har vært utfordringer ved organiseringen rundt disse utvalgene, og det kan av ulike grunner hende at slike skriftlige egevalueringer ikke alltid får fram hvordan utvalg faktisk fungerer. Av den grunn har vi i prosjektet sett nærmere på IDF ÅSAM for å få mer kunnskap om hvordan geografisk avstand og særegne stedsspesifikke utfordringer påvirker muligheten for ansattes medbestemmelse og medvirkning. IDF ÅSAM skal i utgangspunktet ha møter en gang i måneden. De vi intervjuet i IDF ÅSAM, pekte som de tillitsvalgte i det sentrale samarbeidsutvalget og de lokale samarbeidsutvalgene på det samme, det er utfordringer i samhandlingen mellom ÅSAM, instituttene og det sentrale samarbeidsutvalget eller de ulike lokale samarbeidsutvalgene. I ÅSAM uttrykker både viserektor og de tillitsvalgte at det er godt samarbeid dem imellom. Utfordringen for IDF ÅSAM er at dette samarbeidsorganet er geografisk organisert og dermed ikke forholder seg til NTNU-organiseringens fokus på linja rektor–fakultet–institutt. Mens ansatte forholder seg til sitt institutt eller sitt fakultet, er det krevende for både viserektor og de tillitsvalgte å få tak i saker og prosesser som foregår sentralt, på fakultetsnivå eller instituttnivå i Trondheim, men som har relevans for de som arbeider i Ålesund. Dersom ikke de som sitter i det sentrale samarbeidsutvalget, det enkelte lokale samarbeidsutvalget eller institutt, fanger opp at en prosess eller en beslutning kan ha en særskilt betydning for de som arbeider i Ålesund, er det krevende for IDF ÅSAM å få behandlet saken før det meste er avgjort, om i det hele tatt. Dette er en utfordring som har eksistert en stund. Som en av de tillitsvalgte i IDF ÅSAM uttrykker det:

Det som vi har tatt opp gjentatte ganger, er å komme tidlig nok inn i prosesser, vi jobber på tvers, vi kommer ofte litt sent inn i prosessen, de [SESAM/LOSAM] glemmer at vi skal inn.

Arbeidsgiverrepresentanten i IDF ÅSAM uttrykker noe av det samme:

Det er en del ting som ikke er tenkt grundig nok gjennom, spesielt det med rapporteringslinjer mellom SESAM, LOSAM og ÅSAM.

Både arbeidsgiver og tillitsvalgte i IDF ÅSAM opplever at mange av sakene stopper opp i linja, uten å komme innom IDF ÅSAM. En annen tillitsvalgt i IDF ÅSAM sa det på denne måten:

Det er ledere i linja, det foregår diskusjoner andre plasser, og så kommer noen på at det må innom ÅSAM.

Flere av de tillitsvalgte opplever at de mangler en link til instituttene, og mange av sakene som er relevante for IDF ÅSAM (og de ansatte i Ålesund), bestemmes i det enkelte institutt, hvor helhetshensyn knyttet til NTNU Ålesund ikke nødvendigvis vurderes.

Selv om organiseringen av de ulike organene i medbestemmelssystemene «knirker», er det ikke gitt at det har betydning for hvordan den enkelte ansatte opplever sine muligheter for medvirkning.

## 4.2 Koblinger mellom medbestemmelse og medvirkning på instituttnivå

Medbestemmelsen og medvirkningen er som vi har vært inne på flere ganger, plassert på ulike nivåer i organisasjonsstrukturen. Sammenhengen mellom disse nivåene kan studeres *ovenfra* – i hvilken grad sørger de sentrale og lokale samarbeidsutvalgene for at systemet fungerer på instituttnivå? Det kan også studeres *nedenfra* – i hvilken grad er dagsordenen i de lokale samarbeidsutvalgene bestemt av saker som stiger oppover i systemet? Dersom det stiger saker opp, er to forhold interessante i denne sammenhengen: i) Bidrar dialoger og meningsdannelse på instituttnivå som underlag for de lokale samarbeidsutvalgenes diskusjoner og beslutninger? ii) Løstes konflikter fra instituttnivå opp til de lokale samarbeidsutvalget for avgjørelse?

### Kobling ovenfra – tilsyn med medvirkningen på instituttnivå fra medbestemmelsessystemet

I hvilken grad oppfyller de lokale samarbeidsutvalgene tilsynsplikten som ligger i tilpasningsavtalen? Plikten kan forstås på to måter: i) rent tilsyn, altså hvorvidt ordningen er etablert og praktiseres på instituttnivå, og ii) om prosedyrene er fulgt i saker som kommer til de lokale samarbeidsutvalgene.

Intervjuene viser at det er nokså store variasjoner når det gjelder dette. For de fleste innebar gjennomføringen av denne «tilsynsplikten» at når det kom saker til det lokale samarbeidsutvalget fra instituttene, ble det sjekket (i saksreferater eller andre sakspapirer) om ansatte hadde vært involvert, om det hadde vært gjennomført ulike former for medvirkningsprosesser før beslutningen på instituttnivå hadde blitt fattet. Der det ikke har vært gjennomført tilstrekkelige medvirkningsprosesser, måtte instituttene noen ganger «ta et steg tilbake» og gjennomføre de nødvendige medvirkningsprosessene. Tilsynet ble omtalt slik på sentralt nivå:

Det kommer til overflaten hvis det ikke fungerer. Tillitsvalgtapparatet i den enkelte organisasjon blir kontaktet av medlemmer, da får man informasjon fra de tillitsvalgte i SESAM-møtene, det er et avvikssystem egentlig. (arbeidsgiverrepresentant i det sentrale samarbeidsutvalget)

I noen lokale samarbeidsutvalg var det enkelte tillitsvalgte som ikke visste at utvalget hadde en slik tilsynsplikt, det hadde de aldri gjennomført. At det var slik, kan også skyldes at det ikke hadde vært relevante instituttsaker som kom opp til utvalget, hvor medvirkningen burde sjekkes, på en stund. Vi fant imidlertid også at noen andre lokale samarbeidsutvalg hadde en klart mer framoverlent holdning til hva dette tilsynet innebærer. Ved ett fakultet hadde det lokale samarbeidsutvalget for ikke lenge siden bedt alle instituttene om en oversikt over om de hadde gjennomført de ulike formene for medvirkning som tilpasningsavtalen trekker fram (allmøter etc.), og hvor hyppig de gjennomførte de ulike formene for møter (se figur 3.2). Dette ga en oversikt over hvordan medvirkningssystemet ved instituttene var. Imidlertid var det flere av de tillitsvalgte som påpekte at utvalget i liten grad fikk innsyn i *kvaliteten* på medvirkningen, hvor god den reelle medvirkningen hadde vært, kun om de ulike arenaene ble brukt, og hvor mye.

Allikevel virker det vanligste å være at det sjekkes om det har vært medvirkning i prosesser som kommer opp som saker fra instituttene til det aktuelle lokale samarbeidsutvalget. En av dekanene uttrykte seg slik da vi spurte om, og hvordan, det lokale samarbeidsutvalget gjennomførte tilsyn med medvirkning ved instituttene:

De tillitsvalgte er gode med kontrollspørsmål – hvordan skal medvirkningen være her? Har medarbeiderne blitt hørt? De er gode vaktbikkjer her, vi sender ut saker til instituttene og ber om innspill, ber om at det blir gjort medvirkning i saken, og de rapporterer om at det blir gjort.

Flere av dekanene var opptatt av at en del av orienteringssakene som tas opp i det lokale samarbeidsutvalget, også diskuteres i dekanens ledermøte med instituttlederne. Det forventes da at instituttlederne tar dette videre til sine institutter og orienterer ansatte om sakene som berører dem, og det forventes at nødvendige medvirkningsprosesser gjennomføres. Skjer ikke dette, avdekkes det noen ganger i det lokale samarbeidsutvalget. En dekan formulerte seg slik:

Vi sikrer at det lages referat på det som skjer på instituttnivå. Ellers havner det i LOSAM dersom det er noe jeg har informert instituttlederne om som medlemmene i LOSAM senere ikke har hørt om.

Intervjuene avdekket altså to former for tilsyn: et mer systematisk tilsyn hvor vi gjenkjenner tilsynsplikten fra tilpasningsavtalen, og et tilsyn som baserer seg på at de tillitsvalgte rapporterer om avvik. Denne siste formen for tilsyn er imidlertid avhengig av hvilke ressurser de tillitsvalgte har på instituttnivå, og hvor ofte tillitsvalgte i det lokale samarbeidsutvalget er i kontakt med sine medlemmer.

### **Koblinger mellom medvirkningssystem og medbestemmelsessystem nedenfra – saker som stiger opp til medbestemmelsessystemet?**

Vi spurte også om det kommer saker fra instituttene «opp» til det lokale samarbeidsutvalget, men intervjuene tyder på at det sjelden skjer, dagsordenen settes av ledelsen.

Vi prøver å oppdra lederne, og de prøver å oppdra sine, at de skal løfte saker opp i LOSAM. Det er systemet hos oss, det er derfor vi tør å leve uten system på instituttnivå. Men jeg erfarer noen ganger at man er for lite flink til å gjøre det, man ser ikke den muligheten. Mange av sakene løses av medvirkningsideologien, de løses på instituttnivå. Jeg kunne noen ganger ønsket meg at det noen ganger ble løftet saker opp i LOSAM. (arbeidsgiverrepresentant, det sentrale samarbeidsutvalget)

Flere ledere var opptatt av at diskusjoner i utvidet ledergruppe eller allmøter på instituttet var viktig, og at diskusjonene og resultatene av dem ble brakt videre inn i dekanens møter med instituttlederne.

Fra de tillitsvalgtes side var holdningene unisone: Det kommer få saker fra instituttnivå og opp til det lokale samarbeidsutvalget. Ingen refererte eksempelvis til at konfliktsaker fra utvidet ledergruppe ender på det lokale samarbeidsutvalgets bord. Unntaket er der det har vært store og nokså vedvarende konfliktsaker på instituttnivå. I noen slike saker har lokale samarbeidsutvalg vært tett koblet på oppfølging av arbeidsmiljøproblemer og prosessen med å forbedre arbeidsmiljøet.

### **Fungerer de lokale samarbeidsutvalgene som ankeinstans for uenigheter og konflikter på instituttnivå?**

De lokale samarbeidsutvalgene fungerer i liten grad som et ankepunkt for konflikter eller uenighet som måtte eksistere på instituttnivå. Som en tillitsvalgt sa det, dersom det er uenigheter, konflikter eller lignende på instituttene, «går saken til fakultetet, og da tar dekanen det». Vi finner at de fleste saker som dreier seg om uenigheter på instituttnivå, løses lokalt, noe som både arbeidsgiverrepresentanter i de lokale samarbeidsorganene

(dekaner og personal/HR) og tillitsvalgte opplever som det riktige stedet å løse slike konflikter. Der det er arbeidskonflikter, arbeidsmiljøproblemer og lignende, havner saken eventuelt hos dekanen eller HR/personal på fakultetet instituttet hører til, og ikke det lokale samarbeidsutvalget. Vi fikk høre gjentatte ganger at saker for det lokale samarbeidsutvalget må være «prinsipielle», gjelde hele fakultetet (alle instituttene). Er saken kun relevant for ett institutt, hører den ifølge de fleste tillitsvalgte ikke hjemme i det lokale samarbeidsutvalget, noe enkelte tillitsvalgte beklaget.

[LOSAM har] ikke noen saker rundt uenigheter på instituttene. Instituttene har jo også medvirkning i et system. Sju av instituttene har utvidet ledergruppe, det er der den formelle medvirkningen skjer. (arbeidsgiverrepresentant, lokalt samarbeidsutvalg)

Det er altså begrenset med saker som kommer opp til det lokale samarbeidsutvalget gjennom fagforeningene og de tillitsvalgte. Er det protester i institutt- og fakultetsstyre, ender det i utgangspunktet ikke opp i det lokale samarbeidsutvalget, men er det store protester på instituttnivå, kan det nå det lokale samarbeidsutvalget eller det sentrale samarbeidsutvalget gjennom de tillitsvalgte. Det lokale samarbeidsutvalget fungerer dermed ikke som en «ankeinstans» for saker som ansatte ikke klarer å vinne gjennom med i det enkelte institutt eller i institutt- eller fakultetsstyre.

### **4.3 Sikrer det partsbaserte samarbeidet ansattes medvirkning?**

Det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene er del av vårt prosjekt fordi vi er opptatt av om disse formelle utvalgene bidrar til å sikre de ansattes medvirkning. Dette spørsmålet har vi valgt å dele inn i to: I hvilken grad bidrar utvalgene til at ansatte opplever at de kan medvirke, også i den forstand at de får innflytelse på de store sakene, saker som gjelder hele NTNU (eksempelvis Campus-prosjektet)? Bidrar det partsbaserte systemet til (å sikre) ansattes muligheter for medvirkning på instituttnivå?

#### **Medvirkning i de store sakene?**

NTNU har vært gjennom en rekke store endringer de senere år. I tillegg har NTNU blitt en større institusjon, som har vært gjennom en rekke ulike sentraliserings- og endringsprosesser. I intervjuene med partene sentralt ved NTNU var vi opptatt av hva de oppfatter som de største utfordringene NTNU står overfor når det gjelder ansattes medbestemmelse og medvirkning. De tillitsvalgte oppfattet størrelsen på NTNU som helhet som en klar utfordring, et tema som også har blitt gjentatt ofte i intervjuene vi har gjennomført med andre ansatte i en rekke ulike posisjoner og nivåer ved NTNU. NTNU, fakulteter og en del institutter er blitt veldig mye større. Mange av fagforeningene oppgir at de langt fra har tillitsvalgte på alle institutter, og at når de tillitsvalgte befinner seg på fakultetsnivå, innebærer det at mange av dem ikke kjenner sine medlemmer, og vice versa, mange ansatte kjenner ikke «sin» tillitsvalgte. At det er slik, kan øke terskelen for å ta kontakt, selv om de ansatte vi har intervjuet på instituttnivå, svarer at de vet de har en tillitsvalgt som de kan kontakte dersom de har behov for det.

Mange ansatte ved NTNU kjenner heller ikke nødvendigvis til de lokale og det sentrale samarbeidsutvalget og hva det er. Som en tillitsvalgt i et av de lokale samarbeidsutvalgene uttaler om det lokale samarbeidsutvalget og størrelsen på NTNU, fakulteter og institutter:

Vårt institutt har over 400 ansatte. Det er ikke noen kobling mellom alle miljøene der. De fleste hos oss kjenner ikke til LOSAM og hensikten. De vet ikke hvilke saker som kan behandles der.

Størrelsen på NTNU og mange av de underliggende enhetene og kjennskapen til det lokale samarbeidsutvalget blant ansatte kan være en utfordring, og flere tillitsvalgte vi har intervjuet, gir inntrykk av det samme som i sitatet over.

NTNUs og fakultetenes store størrelse, kombinert med at det har foregått en rekke prosesser knyttet til fusjon, flytting og lokalisering og knyttet til andre store endringer, for eksempel det framtidige «campus-prosjektet», innebærer at en rekke prosesser foregår parallelt. Disse er gjerne nokså generelle og lite konkrete i en tidlig fase, før de blir svært spesifikke. Når de kommer tilbake som spesifikke, er de fleste premissene allerede lagt. Både en del av de tillitsvalgte og mange av de instituttansatte vi har intervjuet, oppgir at det finnes informasjon om prosessene tilgjengelig i form av informasjon på NTNUs interne nettside «Innsida», i form av møtereferater etc., men at det tar for mye tid å følge med på dem «om jeg også skal få gjort jobben min».

### **Ansattes medvirkning på instituttnivå**

I rapporten er vi opptatt av ansattes opplevelse av medvirkning og om ordningene for medbestemmelse på nivå 1 og 2 og medvirkning på instituttnivå bidrar til at ansatte opplever at de har innflytelse. Det partsbaserte medbestemmelsessystemet baserer seg på kollektiv representasjon. I intervjuene med tillitsvalgte og med ansatte på instituttnivå kommer det fram at mange ansatte i liten grad er i kontakt med eller har noe (tett) forhold til sin fagforening, og de ansatte vi intervjuet på instituttnivå, oppfattet dermed heller ikke at medbestemmelsessystemet kan gi dem innflytelse og mulighet for medvirkning. De ansatte vi intervjuet på instituttnivå, oppfattet at innflytelse var noe de kunne få først og fremst gjennom deltakelse på instituttnivå (se kapittel 6 for mer om dette). Partssamarbeid hadde ingen rolle når ansatte skulle delta i beslutningsprosesser på instituttnivå, men som en i ledelsen på fakultetsnivå pekte på, er disse systemene ment å samvirke:

Viktig å være klar at det er mange som er opptatt av medvirkning, men som ikke tenker på de ulike arenaene og at du må tenke langs begge aksene, både medbestemmelse og medvirkning. Mange vitenskapelig ansatte som ikke ser seg selv i en fagforeningslogikk. (arbeidsgiverrepresentant, lokalt samarbeidsutvalg)

Vi finner gjennomgående at det er sjelden fagforeningene har medlemsmøter om saker som tas opp i de lokale samarbeidsutvalgene, noe som betyr at de tillitsvalgte sjelden trekker medlemmene med i arbeidet som foregår i det lokale samarbeidsutvalget. Det virker dermed som det er lite direkte kontakt mellom de to systemene (aksene) slik det fungerer i dag.

Et sentralt tema i intervjuene med de ulike lokale samarbeidsutvalgene var om ledelsen eller tillitsvalgte som sitter i disse utvalgene, opplever at medbestemmelsessystemet burde eksistert på nivå 3, det vil si på det enkelte institutt eller endog på faggruppenivå (nivå 4). Er det fornuftig å begrense samarbeidet med fagforeningene til de to øverste nivåene, sett fra ledere og tillitsvalgtes ståsted? Størrelse er et svært viktig tema i en slik diskusjon, jo større enheter, jo mer behov for formaliserte samarbeidsstrukturer. Formalisert samarbeid kan imidlertid, som pekt på i rapportens innledning, også oppfattes som en «fremmed fugl» i universitetssektoren:

Vi har en kollegial tradisjon, den vil mange ivareta. Formaliseres medbestemmelse kan vi tape noe på medvirkningssiden ... Det er ikke bra om den lokale medvirk-

ningen konkurreres ut av det formelle, av de tillitsvalgte. (arbeidsgiverrepresentant, det sentrale samarbeidsutvalget)

Økt medbestemmelse gjennom fagforeninger kan føre til mindre mulighet for direkte medvirkning fra den enkelte ansatte, som det historisk er tradisjon for. Også blant de tillitsvalgte fant vi skepsis mot å etablere avtalebasert partssamarbeid på instituttnivå:

Det er vel så mye fagforeningene som ikke vil gå inn på en formalisert organisering på nivå 3. Nå er det store forskjeller, noen steder er en lunsj nok for å fatte gode beslutninger, på de større instituttene er det ikke sånn. (tillitsvalgt, sentralt samarbeidsutvalg)

Tillitsvalgte pekte også på at det vil kunne føre til at de tillitsvalgte på et institutt vil møte lederen sin i møtene, noe som vil kunne bli ganske tett på et institutt med få ansatte. Samtidig er flere tillitsvalgte åpne for at det kan være behov på større institutter, om instituttene selv ønsker det. Ved IE er det endog slik at både fakultetsledelsen og ansattes representanter i det lokale samarbeidsutvalget gir uttrykk for at det burde vært et tilsvarende medvirkningsorgan som det lokale samarbeidsutvalget på de store instituttene. Fra de tillitsvalgtes side ble det pekt på at de ikke har noen rolle på instituttnivå, og at det har vært saker der man gjerne skulle hatt det. Fusjonen med Gjøvik og Ålesund ble nevnt som eksempel på en slik sak:

Under fusjonen hadde vi noen saker som burde vært behandlet i LOSAM. Rollen til LOSAM er å være litt i forkant av ting som skjer. På instituttnivå får vi ikke en god behandling av disse sakene. (tillitsvalgt)

#### 4.4 Oppsummering

- Det er generelt godt samarbeidsklima mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte både i det sentrale samarbeidsorganet og de lokale. Sentralt er det både formell og uformell kontakt, lokalt er kontakten i større grad kun formell.
- Det er mange saker hvor det er kort tid til saksforberedelser, og mange av sakene kommer utenfra NTNU, hvor det er lite fagforeningene opplever at de kan påvirke.
- Tillitsvalgte mener det er for lite reell medbestemmelse fra fagforeningene, de opplever at deres synspunkter i begrenset grad blir tatt hensyn til.
- Det er utfordrende å få samarbeidsorganet i Ålesund (IDF ÅSAM) godt nok orientert. De er et geografisk organ, mange beslutninger som påvirker Ålesund tas på fakulteter eller institutter uten at disse organene orienteres.
- De lokale samarbeidsorganene gjennomfører tilsyn med medvirkningen på instituttnivå ved å sjekke om det har vært medvirkning i konkrete saker som kommer fra instituttene opp til dem, men det er få som sjekker om medvirkningen på instituttnivå generelt fungerer.
- Det løftes sjelden saker opp til de lokale samarbeidsutvalgene fra instituttene, de løses på instituttnivå eller løftes opp i linja, til fakultetet. De lokale samarbeidsutvalgene fungerer ikke som en ankeinstans for saker som ikke løses på instituttnivå.
- De «store» overgripende sakene håndteres i medbestemmelsessystemet. Det ser ut til å være lite kontakt mellom vanlig ansatte på instituttnivå og tillitsvalgte, noe som begrenser muligheten for at ansatte på instituttnivå får grep om de store sakene.
- Selv om fagforeningenes tilstedeværelse er begrenset på instituttnivå virker det generelt ikke som det er et sterkt ønske om et medbestemmelsessystem på nivå 3, men på store institutt er det både noen ansatte og tillitsvalgte som opplever at det kan ha noe for seg.

# 5 Medvirkning ved NTNU – ifølge arbeidsmiljøundersøkelsen

---

I denne rapporten er vi opptatt av ansattes opplevelse av deltakelse og innflytelse over egen arbeidssituasjon og over beslutninger av mer overordnet karakter. Varierer dette mellom ansatte på de ulike fakultetene, mellom unge og gamle, på store og små institutter, på institutter med instituttstyre kontra utvidet ledergruppe? Videre undersøker vi om det er en mulig sammenheng mellom opplevelsen av deltakelse og innflytelse på den ene siden og den enkeltes forhold til sine kolleger og ledere på den andre siden.

NTNU gjennomførte i 2019 en egen arbeidsmiljøundersøkelse (ARK) i hele organisasjonen. Se kapittel 2 for en mer detaljert gjennomgang av undersøkelsen. De som deltok i denne undersøkelsen, svarte på spørsmål om en rekke ulike forhold, mange av dem er relevante for å få kunnskap om problemstillingene i denne rapporten. I dette kapitlet bruker vi ARK-undersøkelsen til å belyse rapportens problemstillinger.

## 5.1 Medvirkning – kunnskap om og deltakelse i beslutninger og ansattes jobbautonomi

I ARK-undersøkelsen er det særlig noen temaer som peker seg ut som relevante for problemstillingene. Spørreskjemaet inneholder flere spørsmål som dreier seg om ulike sider ved ansattes deltakelse og innflytelse, både tilgangen til ulike former for informasjon for å kunne gjøre en god jobb og kjennskap til forhold som kan tenkes å påvirke den enkeltes arbeid. Undersøkelsen har også spørsmål om hvorvidt ansatte deltar i og involverer seg i beslutningsprosesser. Endelig er det tilgjengelig spørsmål om den enkeltes mulighet for å styre sin egen arbeidshverdag og påvirke hvordan denne skal være. Alle spørsmålene, eller påstandene, har de samme svaralternativene, fra «svært uenig» (1) til «svært enig» (5). «Vet ikke» eller «ikke sikker» er ikke et svaralternativ.

### Den enkeltes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser

Dersom ansatte ved NTNU skal kunne påvirke egen arbeidssituasjon, forhold ved sin enhet eller andre steder i NTNU-systemet, må vedkommende ha tilgang på informasjon om prosesser som foregår, og kjenne til hvordan han eller hun skal gå fram for å påvirke beslutninger. Det er fire påstander i ARK-undersøkelsen som i den forbindelse er relevante:

- Jeg synes det er enkelt å skaffe meg den informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb.
- Jeg sørger for å holde meg informert om viktige beslutninger som gjelder mitt arbeid.
- Jeg er kjent med hvilke kanaler jeg kan bruke for å påvirke beslutninger.
- Hos oss har vi gode strukturer for informasjonsflyt.

De to første påstandene dreier seg om tilgangen på informasjon, om det er enkelt å få tilgang på informasjon. Disse påstandene er avgrenset til informasjon som påvirker den enkeltes utførelse av eget arbeid. For noen vil om de har tilgang til informasjon, stort sett

dreie seg om det som skjer på instituttet eller seksjonen de er ansatt, for andre vil beslutninger sentralt ved NTNU eller på fakultetsnivå ha større betydning og være mer relevant. De to siste påstandene dreier seg om mer enn ren informasjonsinnhenting. Påstanden «Jeg er kjent med hvilke kanaler jeg kan bruke for å påvirke beslutninger», dreier seg om noe relasjonelt, om å formidle eller bruke informasjon for å påvirke beslutninger. Påstanden om informasjonsflyt kan innebære at den enkelte både mottar og formidler informasjon.

I enhetene er det en rekke arenaer hvor den enkelte kan være delaktig i beslutninger (se kapittel 3 og 6). En side ved ansattes medvirkning dreier seg om hvorvidt ansatte involveres i beslutningsprosesser. Det er tre påstander i ARK-undersøkelsen som er relevante, og som dreier seg om dette. Alle de tre påstandene gjelder deltakelse i beslutninger ved enheten der den enkelte arbeider.

- Ved vår enhet oppmuntres vi til å være delaktige når viktige beslutninger skal tas.
- Ved vår enhet oppmuntres vi til å uttale oss og komme med synspunkter på planlagte beslutninger som berører vårt arbeid.
- Det er bare personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid.

### **Ansattes jobbautonomi**

Som nevnt er innflytelse over egen arbeidssituasjon og muligheter til å påvirke denne (deltakelse) en sentral side ved ansattes medvirkningsmuligheter. Det er flere påstander i ARK som dreier seg om dette. To av påstandene dreier seg først og fremst seg om den enkeltes selvbestemmelse over eget arbeid. To andre dreier seg mer om hvorvidt det er mulig for ansatte å styre eller endre egen arbeidssituasjon:

- Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid.
- Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt.
- Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min.
- Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker.

De ulike sidene ved deltakelse og innflytelse som vi har påstander om i ARK, kan tenkes å beskrive ulike sider av samme sak og kan sies å omhandle ulike sider av den ansattes mulighet til deltakelse og innflytelse. Uten informasjon om beslutninger og prosesser som skal føre fram til beslutninger, vil det være vanskelig å kunne delta i de beslutningsprosessene som foregår på arbeidsplassen. Det er også rimelig å anta at ved en kunnskapsbasert arbeidsplass som et universitet vil ens innflytelse over eget arbeid påvirke innflytelsen man har over andre beslutninger som skal fattes ved enheten (Engelstad, 2001; Svalund, 2003a). Vi ser derfor først litt nærmere på disse variablenes sammenheng med hverandre. Siden dette vil utgjøre de avhengige variablene i analysene, vil det være nyttig å kartlegge nærmere om de er ulike dimensjoner, eller om de måler ulike aspekter av den samme underliggende dimensjonen. For å kartlegge dette har vi gjennomført en faktoranalyse.<sup>7</sup>

Faktoranalysen (se vedlegg 1) viser at de elleve variablene til sammen utgjør to faktorer. Spørsmålene som inngår i det vi har kalt «kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser», utgjør en felles faktor, mens «ansattes jobbautonomi» utgjør en egen selvstendig faktor. Den overordnede påstanden «Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid» inngår i begge faktorene, men korrelasjonen er størst i faktoren der den inngår sammen med

---

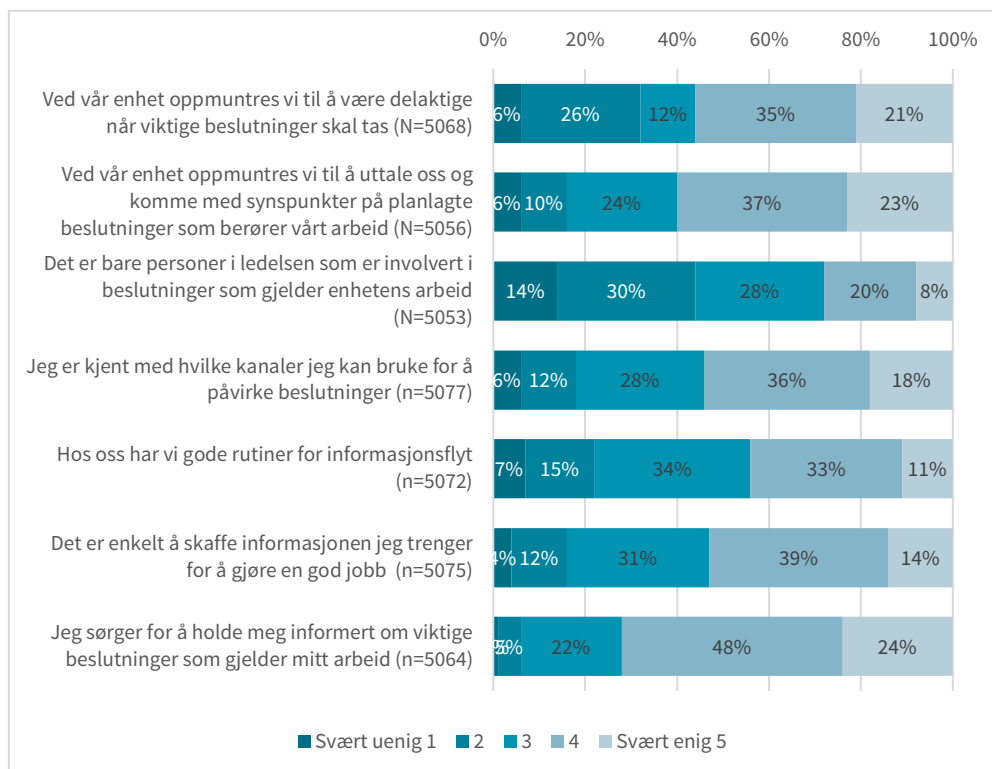
<sup>7</sup> Prinsippal komponent med varimax rotasjon, eigenvalues for hver faktor er satt til større enn 1.

de andre påstandene om jobbautonomi.<sup>8</sup> Tilgang på informasjon og deltakelse i beslutninger og ansattes jobbautonomi er to selvstendige problemstillinger i denne rapporten. De behandles derfor separat.

## 5.2 Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser

Som vist over er det to sett av påstander i ARK-undersøkelsen, kunnskap og deltakelse i beslutningsprosesser, som kan beskrive en side av medvirkning og innflytelse ved NTNU. Fordelingen på hver enkel av påstandene er vist i figur 5.1.

Figur 5.1 Ansattes oppfatning av informasjon om og deltakelse i beslutningsprosesser.



Om vi først ser på påstandene som omhandler involvering i beslutninger, viser figuren at mer enn halvparten er enige (har svart 4 eller 5) i at de oppmuntres til å være delaktige i viktige beslutninger, at de oppmuntres til å uttale seg og komme med synspunkter på planlagte beslutninger som berører arbeidet, og at de er kjent med hvilke kanaler de kan bruke for å påvirke beslutninger. På påstanden om at det kun er personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid, er det noe under halvparten som er uenige i dette. Det overordnede bildet når vi ser de ansatte ved NTNU samlet, er at et flertall er fornøyd med hvordan de involveres når beslutninger skal tas. De vet også hvilke kanaler de skal bruke for å påvirke beslutninger. Samtidig er det et betydelig mindretall som mener at involveringen i beslutninger som omhandler dem, ikke er god nok. Én av tre er uenige (har svart 1 eller 2) i at de oppmuntres til å være delaktige når viktige beslutninger skal tas, 16 prosent mener det i deres enhet ikke oppmuntres til å uttale seg og komme med synspunkter. Mer enn én av fire er enige i at det bare er ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid, mens noe under 20 prosent er

<sup>8</sup> Vi har også testet indeksens interne konsistens eller reliabilitet ved å se på Cronbachs alfa, denne er på henholdsvis 0,872 og 0,839.

uenige i at de kjenner til hvilke kanaler de kan bruke for å påvirke beslutninger. Det er med andre ord et flertall som mener de deltar i prosesser som gir innflytelse på beslutninger av betydning for enheten de er ansatt i. Samtidig er det vesentlig variasjon i vurderingen av dette.

Noe av det samme bildet ser vi når vi kommer til påstandene som omhandler informasjon, men det er noe flere som faller ned på midten (har svart 3) på disse påstandene. Dette kan tyde på noe større usikkerhet. Særlig gjelder det påstandene om rutiner for informasjonsflyt og hvor enkelt det er å skaffe den informasjonen som trengs for å gjøre en god jobb, her er det drøyt 30 prosent som faller ned på midten. Når det gjelder rutiner for informasjonsflyt, er det 44 prosent som er enige i at disse er gode, mens 22 prosent er uenige, og halvparten er enige i at det er enkelt å skaffe seg informasjonen man trenger for å gjøre en god jobb. Her er 16 prosent uenige. Den påstanden flest er enige i (72 prosent), er at de ansatte selv sørger for å holde seg informert om viktige beslutninger for sitt arbeid, kun 6 prosent er uenige.

Selv om hovedbildet er at en stor andel mener at de har god mulighet til å skaffe seg informasjon om saker som er viktige for dem i deres arbeid i enheten, og til å involvere seg i beslutningsprosesser og påvirke dem, er det også betydelig variasjon i hvordan de ansatte ser på disse spørsmålene. Vi vil nå se mer detaljert på hva som kan forklare denne variasjonen. Er det slik at det betyr noe om den enkelte er ung eller gammel, eller om vedkommende arbeider ved et institutt som har instituttstyre heller enn utvidet ledergruppe? Hva påvirker muligheten for kunnskap om og deltakelse i beslutninger og for jobbautonomi?

Gjennom regresjonsanalyser vil vi se på et sett med uavhengige variabler som fanger både individuelle og organisatoriske kjennetegn ved enheten de ansatte ved NTNU jobber i. Som redegjort for i metodekapitlet er ikke hensikten en økonometrisk prediksjon av hva som påvirker de ulike uavhengige variablene. Hensikten er først og fremst å gjøre en overordnet kartlegging av hvordan ulike uavhengige variabler påvirker deltakelse og innflytelse, og samtidig kontrollere for effekten av andre uavhengige variabler som kan påvirke utfallet.

### **Uavhengige variabler**

I ARK-undersøkelsen er det tilgjengelig et sett variabler som kan tenkes å påvirke den enkeltes muligheter for deltakelse i og innflytelse over egen jobb. For det første har vi et sett med kjennetegn ved informantene som kan ha betydning:

- alder
- ansiennitet
- stillingstype
  - vitenskapelig
  - stipendiat
  - teknisk-administrativt ansatt
- om man er midlertidig eller fast ansatt
- stillingsprosent<sup>9</sup>

I tillegg har vi en del kjennetegn ved organisasjonen:

- størrelsen på enheten den enkelte er ansatt i, målt ved antall ansatte
- fakultet
- hovedarbeidssted

---

<sup>9</sup> For å bli med i ARK-undersøkelsen er det satt en nedre grense på minimum 40 prosent stilling.

- Trondheim
- Gjøvik
- Ålesund

Vi har som nevnt i metodekapitlet ikke tilgang til hvilket av de 55 instituttene den enkelte er ansatt ved. Men vi har fått tilgang til noen kjennetegn ved instituttene: faglig tyngdepunkt og den overordnede styringsstrukturen:

- instituttets faglige tyngdepunkt
  - disiplin-fag
  - profesjonsfag
  - «tematiske forskningsenheter»
- enhetens styringsform
  - instituttstyre
  - instituttråd / utvidet ledergruppe

Instituttets faglige tyngdepunkt gir mulighet til å undersøke om det er slik at ansatte som arbeider ved institutter hvor profesjonsfag er dominerende, opplever mulighetene for deltakelse på en annen måte enn ansatte som jobber ved mer disiplinorienterte institutter. Ved tolkning av svarene bør man være klar over at fusjonen i størst grad påvirket ansatte ved institutter med profesjonsfag. Mange av disse instituttene fikk utvidet ansvar for undervisningstunge, praksisorienterte bachelorutdanninger i helse, lærer og ingeniørfag fra de tidligere høyskolene i Gjøvik og Sør-Trøndelag. Ansatte i Ålesund forble organisert i egne institutter.

Som beskrevet i kapittel 3 er ansattes mulighet for medvirkning gjennom valgte ansattrepresentanter på instituttnivå organisert på litt ulike måter, og variabelen om styringsform gir mulighet for å undersøke om det betyr noe for hvordan ansatte opplever mulighetene for deltakelse.

To av de organisatoriske kjennetegnene, instituttets faglige tyngdepunkt og enhetens overordnede styringsform (institutstyre eller utvidet ledergruppe / instituttråd) dekker i hovedsak de vitenskapelig ansatte ved instituttene. Det vil si at mange ansatte i ulike administrative stillinger, inkludert hele fellesadministrasjonen, mangler verdier på disse variablene, da enhetene de arbeider i, ikke har slike ordninger. Vi har derfor valgt å ha to regresjonsmodeller. Modell 1: Styringsstruktur og instituttets faglige tyngdepunkter er med. I denne vil da flesteparten av de administrativt ansatte være utelatt. Modell 2: Styringsstruktur og instituttets faglige tyngdepunkter er utelatt, denne omfatter alle, både vitenskapelig og administrativt ansatte.

Regresjonsmodellen presenteres i tabell 5.1. Som nevnt innledningsvis i kapitlet er ikke hensikten å predikere eksakte effekter av hver enkel uavhengig variabel i modellen. Vi har her kun valgt å angi hvilke variabler som har signifikant betydning med minimum 5 prosent sikkerhet, og om effekten er positiv eller negativ. Positive effekter er markert med grønt, negative med rødt.

Tabell 5.1 Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser, lineær regresjon.

	Modell 1 Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser	Modell 2 Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser
N	3203	4853
Justert R2	0,036	0,033
Instituttstyre		-
Profesjonsfag		-
Tematiske forskningsenheter		-
Ansettelsestid (år)		
Alder 30–39		
Alder 40–49		
Alder 50–59		
Alder 60 år eller mer		
Stillingstype ph.d.-stipendiat		
Stillingstype teknisk-administrativ	-	
Midlertidig ansatt		
Stillingsandel		
Antall ansatte: 51–100		
Antall ansatte: 101–150		
Antall ansatte: 151–200		
Antall ansatte: 200 eller flere		
Fakultet for arkitektur og design (AD)		
FADM Bibliotek og utdanning	-	
FADM Økonomi, eiendom og campusservice	-	
FADM Rektors stab og administrasjon	-	
Det humanistiske fakultet (HF)		
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)		
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)		
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)		
Fakultet for naturvitenskap (NV)		
Fakultet for økonomi (ØK)		
Vitenskapsmuseet (VM)		
Hovedarbeidssted Gjøvik		
Hovedarbeidssted Ålesund		

Referansekategori (konstantleddet) modell 1: råd / utvidet styringsgruppe, disiplinlag, ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Referansekategori (konstantleddet) modell 2: ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Positiv påvirkning er markert med grønt, negativ med rødt, umarkerte har ingen signifikant betydning.

Når vi ser på modellene samlet, ser vi at den forklarte variansen for indeksen «kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser» er lav. Det betyr at mye av den forklarte variansen på indeksen ligger utenfor de kjennetegnene ved informantene og ved organisasjonen

som vi har hatt tilgang til. Det er likevel noen signifikante utvalg som er interessante i begge modellene.

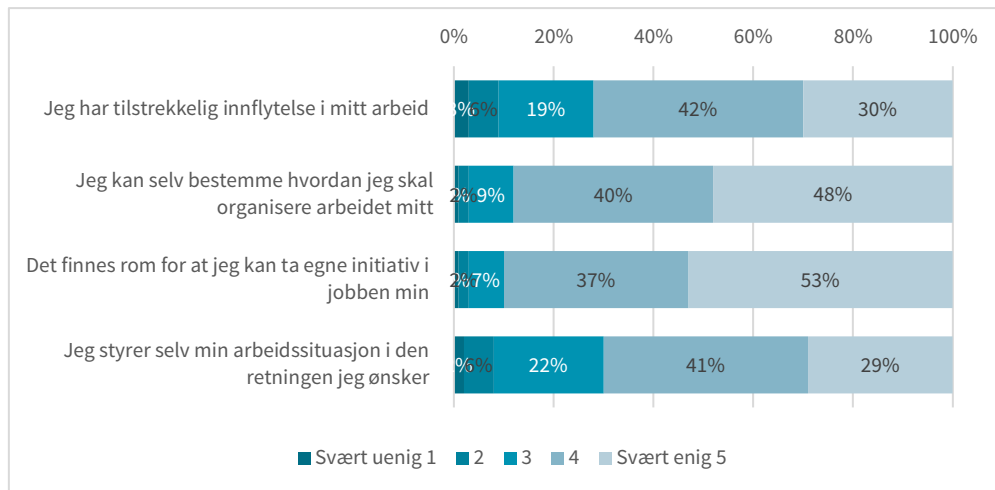
I modell 1 ser vi at det å ha en styringsstruktur med instituttstyre viser seg å øke sannsynligheten for at man har lav kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser sammenlignet med de som har råd eller utvidet ledergruppe. Vi ser også at det å arbeide ved en tematisk forskningsenhet øker sannsynligheten for å ha høy score på indeksen sammenlignet med de som er ansatt på et institutt med disiplinfag. Sannsynligheten for høy score øker også med økende stillingsandel. Universitetene har gjennom universitets- og høyskoleloven utvidet mulighet til å ansette midlertidig enn det som gjelder i resten av arbeidslivet. I ARK-undersøkelsen er 29 prosent ansatte med midlertidig tilknytting. Ph.d.-stipendiatene er en type midlertidige ansatte. Stipendiatperioden er tidsavgrenset, og det er for mange uklart om de skal fortsette mot en akademisk karriere ved et universitet eller gjøre andre ting når stipendiatperioden er over. Av tabellen ser vi også at det å være ph.d.-stipendiat har negativ påvirkning. Ved et universitet er det flere grupper enn ph.d.-stipendiatene som har midlertidige tilknytninger. Det gjelder blant annet postdoktor, men også andre ansatte. I vår analyse finner vi en selvstendig negativ effekt av det å være midlertidig ansatt. Hvilket fakultet man er tilknyttet, har en viss betydning for både deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser. Det å være ansatt ved Fakultet for arkitektur og design, Fakultet for informasjonsteknologi, Fakultet for ingeniørvitenskap og Vitenskapsmuseet har en negativ påvirkning på kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser. Motsatt har det å være ansatt ved Fakultet for økonomi en positiv betydning.

I modell 2 endrer modellen seg noe når vi fjerner instituttens styringsstruktur og faglige tyngdepunkt og får med alle ansatte. Det å være ph.d.-stipendiat har fortsatt negativ betydning. Det samme har det å være ansatt ved Fakultet for arkitektur og design og Fakultet for ingeniørvitenskap. På den andre siden er det fortsatt en positiv effekt for vurderingen av indeksen kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser om man er ansatt ved Fakultet for økonomi, det samme er det å være ansatt ved fellesadministrasjonens virksomhetsområde for økonomi, eiendom og campusservice og rektorsstab og administrasjon.

### **5.3 Jobbautonomi**

Som omtalt innledningsvis er autonomi i forståelsen muligheten til å styre eget arbeid å regne som en side av de ansattes mulighet til deltakelse og innflytelse. Som vi så over, danner spørsmålene om jobbautonomi en egen faktor når vi ser dem i sammenheng med spørsmålene som utgjorde indeksen kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser. I figur 5.2 ser vi hvordan ansatte ved NTNU vurderer påstandene som dreier seg om jobbautonomi.

Figur 5.2 Ansattes oppfatning av jobbautonomi.



Som det går fram av figur 5.2, opplever de ansatte ved NTNU å ha stor grad av autonomi i jobben. I motsetning til hva vi så da vi kartla de ansattes oppfatning av informasjon om og deltakelse i beslutningsprosesser, er svarene også svært samstemte. Andelen som er enige (har svart 4 eller 5) på disse påstandene, varierer mellom 70 og 90 prosent av de ansatte. Motsatt varierer andelen uenige (har svart 1–2) mellom 3 og 8 prosent.

Selv om de ansatte gjennomgående mener de har stor grad av autonomi, er det interessant å se om påstandene om innflytelse over egen arbeidssituasjon varierer. Vi har slått påstandene sammen til en felles indeks, som vi beskriver som «jobbautonomi». Vi har igjen valgt å ha to regresjonsmodeller. Én der styringsstruktur og instituttets faglige tyngdepunkter er med og de administrativt ansatte vil være utelatt, og én der styringsstruktur og instituttets faglige tyngdepunkter er utelatt, som omfatter alle ansatte. Røde markeringer viser negativ påvirkning på jobbautonomi, grønne viser positive.

Tabell 5.2 Jobbautonomi, lineær regresjon.

	Modell 1 Jobbautonomi	Modell 2 Jobbautonomi
N	3245	4853
Justert R2	0,015	0,019
<b>Instituttstyre</b>		-
<b>Profesjonsfag</b>		-
<b>Tematiske forskningsenheter</b>		-
<b>Ansettelsestid (år)</b>		
<b>Alder 30–39</b>		
<b>Alder 40–49</b>		
<b>Alder 50–59</b>		
<b>Alder 60 år eller mer</b>		
<b>Stillingstype ph.d.-stipendiat</b>		
<b>Stillingstype teknisk-administrativ</b>	-	
<b>Midlertidig ansatt</b>		
<b>Stillingsandel</b>		
<b>Antall ansatte: 51–100</b>		
<b>Antall ansatte: 101–150</b>		

	Model 1 Jobbautonomi	Modell 2 Jobbautonomi
Antall ansatte: 151–200		
Antall ansatte: 200 eller flere		
Fakultet for arkitektur og design (AD)		
FADM Bibliotek og utdanning	-	
FADM Økonomi, eiendom og campusservice	-	
FADM Rektors stab og administrasjon	-	
Det humanistiske fakultet (HF)		
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)		
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)		
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)		
Fakultet for naturvitenskap (NV)		
Fakultet for økonomi (ØK)		
Vitenskapsmuseet (VM)		
Hovedarbeidssted Gjøvik		
Hovedarbeidssted Ålesund		

Referanse kategorien (konstantleddet) modell 1: råd / utvidet styringsgruppe, disiplinlag, ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Referanse kategorien (konstantleddet) modell 2: ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Positiv påvirkning er markert med grønt, negativ med rødt, umarkerte har ingen signifikant betydning.

Igen ser vi at den forklarte variansen er lav når vi ser på kjennetegnene ved informantene og ved organisasjonen. Det er også noe færre signifikante forskjeller når vi ser på de ansattes jobbautonomi, enn det vi så for informasjon om og deltakelse i beslutningsprosesser. Dettet skyldes nok, som nevnt over, mindre variasjon i vurderingen av disse spørsmålene.

Det er en viss alderseffekt i modell 1, de i alderskategorien 50–59 år har i mindre grad høy score på indeksen for jobbautonomi. Det er også et par negative effekter når vi ser på fakultet, der det å være ansatte på Det humanistiske fakultet og Fakultet for ingeniørvitenskap har negativ påvirkning på vurderingen av jobbautonomi. Vi finner en positiv effekt av det å være ansatt ved et institutt med mellom 101 og 150 ansatte og for de som er ansatt ved Fakultet for økonomi.

Når vi ser på modell 2, der de administrative også er med i analysen, er alderseffekten den samme som vi så i modell 1. Vi finner i tillegg igjen den positive påvirkningen av å være ansatt ved Fakultet for økonomi. Det er også en positiv påvirkning når ansienniteten øker, og av det å være ansatt ved Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk. På den andre siden har det negativ påvirkning på vurderingen av jobbautonomi å ha hovedarbeidssted Gjøvik og være teknisk-administrativt ansatt. Det siste har mest sannsynlig sammenheng med arbeidets art.

## 5.4 Betyr ledelse og kollegaforhold noe?

I innledningen omtalte vi at individuell deltakelse utspiller seg i relasjon til leder(e). I kapittel 3 viser vi at deltakelse og innflytelse ved NTNU i stor grad skjer gjennom prosesser som involverer nærmeste leder. Våre kvalitative intervjuer (se kap. 7) viser videre at

forsøk på endring, diskusjoner og påvirkning i stor grad skjer på arenaer tilrettelagt av ledere på ulike nivåer, der lederen i en del tilfeller enten er den som tar beslutningen, eller er den som tar innspillene med seg oppover i NTNUs styringssystem. Avslutningsvis i dette kapitlet ser vi derfor nærmere på noen påstander fra ARK-undersøkelsen som omhandler nærmeste leder og om det er noen sammenhenger mellom ledelse, kollegaforhold og ansattes deltakelse og innflytelse.

I undersøkelsen finnes det særlig to sett med variabler som er ment å kartlegge leders relasjonsorientering og i hvilken grad de ansatte opplever at ledelsen anerkjenner og verdsetter deres innsats. Relasjonsorienteringen ble målt ved følgende påstander:

- Min leder gir uttrykk for tillit til min dyktighet.
- Min leder legger til rette for at jeg skal utvikle min selvstendighet i jobben.
- Min leder lar meg få utvikle min kompetanse.
- Min leder får meg til å føle meg dyktig.
- Min leder bruker tid på å lytte til meg.

Leders anerkjennelse og verdsetting av arbeidsinnsats ble målt ved disse påstandene:

- Mitt arbeid blir anerkjent og verdsatt av ledelsen ved min enhet.
- Jeg blir respektert av ledelsen ved min enhet.
- Jeg blir behandlet rettfærdig av ledelsen ved min enhet.

Ved universiteter har deltakelse i beslutningsprosesser og i gjennomføring av beslutningsprosesser blant kolleger i det faglige fellesskapet vært en sentral styringsmåte på instituttnivå (Tjora, 2019). Det er derfor grunn til å anta at forholdet mellom kolleger og om man opplever et kollegialt fellesskap, har betydning for hvordan den enkelte ansatte vurderer mulighetene for deltakelse og innflytelse. Det er tre påstander som kan gi informasjon om dette i ARK:

- Det er en god stemning mellom meg og mine kolleger.
- Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min.
- Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet.

Det kan være vanskelig å angi retning på sammenhengen mellom ledelse, kollegialt fellesskap og deltakelse og innflytelse. Får man innflytelse fordi lederen legger til rette for det, eller mener man at lederen er relasjonsorientert og gir anerkjennelse fordi man har innflytelse. For å kunne si noe mer om slike sammenhenger har vi gjort en faktoranalyse der vi har med påstandene i punktene over og punktene vi har brukt som avhengige variabler: den enkeltes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser og jobbautonomi. Faktoranalysen viser at det til sammen er fire underliggende faktorer. Leders relasjonsorientering og anerkjennelse og verdsetting utgjør en faktor, kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser danner, slik vi også så over, den andre faktoren. Den tredje faktoren består av påstandene om jobbautonomi, mens den fjerde består av påstandene om fellesskap mellom ansatte. De fire faktorene kan beskrives som

- leders relasjonsorientering og anerkjennelse
- ansattes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser
- jobbautonomi
- kollegafellesskap

Vi har gjennomført en korrelasjonsanalyse der vi ser på sammenhengen mellom de fire faktorene.<sup>10</sup>

Tabell 5.3 Korrelasjonsmatrise (Pearson-korrelasjon) mellom indeksene ledes relasjonsorientering og anerkjennelse, ansattes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser, jobbautonomi og kollegafelleskap.

	Leders relasjonsorientering og anerkjennelse	Ansattes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser	Jobbautonomi	Kollegafelleskap
Leders relasjonsorientering og anerkjennelse	1	0,669**	0,541**	0,524**
Ansattes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser	0,669**	1	0,458**	0,502**
Jobbautonomi	0,541**	0,458**	1	0,404**
Kollegafelleskap	0,524**	0,502**	0,404**	1

\*\* signifikant på 0,01-nivå (tohalet)

Som det går fram av analysene, er det til dels sterke signifikante sammenhenger. Korrelasjonsanalysen viser at ledes relasjonsorientering og anerkjennelse, ansattes kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser, jobbautonomi og kollegafelleskap er tydelig korrelert. Over har vi sett at ulike organisatoriske og individuelle kjennetegn har hatt betydning for hvordan de ansatte på NTNU vurderer egen medvirkning og innflytelse. Samtidig viser det seg at både leders relasjonsorientering og anerkjennelse og kollegafelleskapet har betydning for de ansattes medvirkning.

## 5.5 Oppsummering

- Det overordnede bildet når vi ser de ansatte ved NTNU samlet, er at et flertall er fornøyd med hvordan de involveres når beslutninger skal tas. De vet også hvilke kanaler de skal bruke for å påvirke beslutninger. Samtidig er det et betydelig mindretall som mener at involveringen i beslutninger som påvirker dem, ikke er god nok.
- En stor andel av de ansatte mener at de har god mulighet til å skaffe seg informasjon om saker som er viktige for deres arbeid, men også her er det variasjon i ansattes vurderinger.
- Å arbeide ved et institutt som har en styringsstruktur med instituttstyre, øker sannsynligheten for at man har lav kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser sammenlignet med de som har instituttråd eller utvidet ledergruppe.
- Vi finner også at det å arbeide med en tematisk forskningsenhet øker synligheten for å ha høy score på indeksen sammenlignet med de som er ansatt på et institutt med disiplinvalg.
- Det å være ph.d.-stipendiat har negativ påvirkning på deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser. Det er flere grupper med midlertidig ansettelse på NTNU, og vi finner i tillegg en selvstendig negativ effekt av det å være midlertidig ansatt.

<sup>10</sup> Disse er konstruert som additive indekser, Cronbachs alfa for de to nye indeksene er henholdsvis 0,995 for leders relasjonsorientering og anerkjennelse og 0,893 for kollegafelleskap.

- De ansatte ved NTNU vurderer sin autonomi i jobben som god. Dette gjelder både den enkeltes selvbestemmelse over eget arbeid og mulighetene for å styre eller endre egen arbeidssituasjon.
- Vi har sett at ulike organisatoriske og individuelle kjennetegn i noen utstrekning påvirker de ansattes deltakelse i og informasjon om beslutningsprosesser og deres jobbautonomi. Samtidig viser våre analyser at det er en sammenheng mellom disse forholdene og leders relasjonsorientering, anerkjennelse og kollegafelleskapet.

# 6 Individuell medvirkning: arenaer og medvirkningsprosesser

---

I dette kapitlet ser vi nærmere på ansattes erfaringer med medvirkning på ulike arenaer. Konkret ser vi på erfaringene med instituttens styreform, ulike former for allmøter og mer individrettede ordninger, som medarbeidersamtaler. Arenaene er møtepunkter hvor medvirkning kan skje. I siste del av kapitlet ser vi på forskjellen på saker som kommer ned til instituttene, og saker som er instituttinterne, og vi peker på den viktige rollen kolleger og ledelse har i medvirkningsarenaene.

Kapitlet bygger på informasjon og kunnskap fra de fire instituttene der vi har gjennomført kvalitative intervjuer med ledere og ansatte i ulike typer stillinger og funksjoner. Vi bruker også ARK til å presentere tall om medarbeidersamtalen samt at vi gjentar noen funn fra ARK-undersøkelsen presentert i kapittel 5, som kan bidra til å sette funnene i det kvalitative materialet inn i en større sammenheng.

## 6.1 Styreform ved instituttene

Ved NTNU er det ansatte ledere, også på instituttnivå. Disse samhandler med sine medarbeidere på en rekke måter, noen av samhandlingsformene er mer formaliserte og styrende enn andre. I kapittel 3 pekte vi på at det eksisterer tre former for medvirkningsordninger på instituttnivå: instituttstyre, utvidet ledergruppe og instituttråd. Instituttråd brukes bare ved vitenskapsmuseet. I teorien er som nevnt instituttstyre det organet som har sterkest innflytelse over instituttleder, ettersom instituttstyre kan vedta ordninger instituttleder er imot. De to andre ordningene (utvidet ledergruppe og instituttråd) er kun rådgivende overfor instituttleder. Som vi omtalte i kapittel 5, viser ARK at 28 prosent av de NTNU-ansatte er enige (4) eller svært enige (5) i at det bare er personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid. Analysene av det kvantitative datamaterialet (se kapittel 5) viser at ansatte ved institutter med instituttstyre vurderer sin tilgang på informasjon om beslutninger og sin egen deltakelse i slike beslutninger som mindre enn ansatte ved institutter med utvidet ledergruppe eller instituttråd. Merk at dette ikke betyr at instituttstyre ikke har betydning, det forteller oss kun at den enkelte opplever mulighetene for deltakelse som større på institutter med utvidet ledergruppe.

### Møtehyppighet, type saker og funksjon

Utvidet ledergruppe innebærer at ledere på instituttet sammen med et utvalg representanter for ansatte og for studentene (se kapittel 3) diskuterer ulike saker, og ansattrepresentantene og de andre i den utvidede ledergruppen kan komme med råd. Der vi har intervjuet, varierer det hvor ofte det er møte i utvidet ledergruppene. Ved Institutt for elektroniske systemer var det for eksempel hyppig møte i utvidet ledergruppe, i praksis fast hver annen uke. Dette innebærer at saker kan tas opp ganske hurtig, og kanskje også «underveis» som en del av diskusjonen rundt hvordan instituttet eller deler av de ansatte stiller seg til en gitt sak. Ved de to instituttene tilknyttet Fakultet for medisin og helsevitenskap var det møter i utvidet ledergruppe noen få ganger i semesteret. Ved Institutt for

språk og litteratur, som har instituttstyre, ble vi fortalt at de har møter et par ganger i semesteret, selv om det noen ganger skjer oftere.

Det er altså variasjon blant våre caseinstitutter når det gjelder hyppighet på møter i de formelle medvirkningsorganene på instituttnivå. På møtet i instituttstyret ble vi fortalt at dagsordenen er preget av instituttsaker, som kan dreie seg om orienteringssaker, om prinsipielle ting og om for eksempel ny organisering av seksjoner og ulike ledernivåer. Det sjeldne antallet møter og lang innkallingstid for møter påvirker imidlertid hva denne arenaen brukes til, og hvordan den brukes. Som en av de vi intervjuet, uttrykte det:

Det er ikke møter så ofte, der tas formelle ting, men innkallingstiden er så lang, og det er så korte frister på mange saker, så da rekker de ikke å koble på styret. Da bruker de det som kalles utvidet ledergruppe. (administrativt ansatt)

Dette innebærer at mange saker som kunne vært tatt på en arena hvor ansatte kunne medvirket, isteden tas i noe de på det instituttet kaller en utvidet ledergruppe, selv om de egentlig ikke har et slikt formelt organ ved dette instituttet. Men det er en måte å trekke andre ansatte (enn lederne) inn i beslutningene og diskusjoner rundt dem på. Saker fra fakultet og NTNU som har betydning for instituttet, tas også opp i instituttstyret. Sakene i instituttstyret er mest orienterings- og diskusjonssaker. Både instituttleder og flere av de ansatte vi har intervjuet (som har sittet i instituttstyre), opplevde at det var et nyttig og viktig organ, men ifølge instituttleder er det ikke et godt fungerende *medvirkningsorgan*. Grunnen til dette er at saker kommer sent, mye er diskutert av ansatte i andre fora, slik at instituttstyret sjelden kan komme med innspill tidlig i prosesser. Samtidig er instituttstyrets reelle makt begrenset. Dersom de vedtar ting som er kontroversielt, eller på tvers av hva instituttleder, NTNU eller fakultetsstyre ønsker, kan beslutningen overprøves av fakultets- eller universitetsstyre.

Ved instituttene med utvidet ledergruppe blir et bredt spekter av saker diskutert. Utvidet ledergruppe er arenaen for å spille saker inn og opp og for å motta informasjon om hva som skjer på fakultetsnivået. Dette kommer til dels av at en rekke ulike grupper er representert:

Studentene er flinke til å ta saker inn, det er også de ansatte. Det tas også mange saker direkte under eventuelt. (faggruppeleder)

Dette er vurderinger som også støttes av representanter for de andre gruppene vi intervjuet. I den utvidede ledergruppen diskuteres også saker som er bestemt på nivå 1 eller 2, for eksempel tiltak under covid-19:

Fakultetet kan gi pålegg om ting som skal gjennomføres og utføres – for eksempel i forbindelse med covid-19. Vi diskuterer hvordan dette skal gjøres og iverksettes, og hvordan vi skal få det til å fungere. (faggruppeleder)

Personer vi har snakket med, som deltar i disse møtene som representant for en gruppe ansatte, er jevnt over godt fornøyde med hvordan disse møtene fungerer som et informasjons- og medvirkningsorgan. Samtidig var det flere av de vi intervjuet, som var usikre på hvor godt sakene som ble informert om og diskutert i dette møtet, var forankret bakover i de ulike gruppene. Personene som deltar i utvidet ledermøte som representanter for sin gruppe, er ansvarlige for å formidle informasjon fra gruppen til ledermøtet og for å formidle hva som ble diskutert og besluttet i ledermøtet tilbake til sin gruppe. Hvordan dette fungerer i praksis, vil i stor grad avhenge av den enkelte representant:

Den strukturen vi har med brede ledermøter hver andre uke, er veldig fint. Den svake lenken er hvorvidt de tar dette med seg tilbake til de ulike gruppene. (vitenskapelig ansatt)

Dette er også en problemstilling ved instituttet med instituttstyre. Det er som nevnt sjelden instituttstyremøte, og det er langt fra alle ansatte som kjente til hva som foregikk i instituttstyret, og tenkte på det som et relevant organ.

## 6.2 Personalmøter, instituttseminar og lignende medvirkningsarenaer

Alle instituttene har personalmøter hvor alle inviteres til å delta. På de større instituttene fungerer disse som et informasjonsmøte. Det er ofte krevende å få til dialog, fordi det er mange som deltar på disse møtene (før korona). På institutter der møtene blir store, er det bevissthet rundt hva og hvor mye det bør informeres om. Det varierer hvor ofte møtene gjennomføres på instituttene, fra månedlig til noen få ganger i semesteret. Temaene for møtene er gjerne praktiske forhold av ulike slag. Alle ansatte kan komme med innspill til hvilke temaer som skal diskuteres, og ansatte har mulighet til å uttrykke sin mening på disse møtene. Arbeidsmiljøundersøkelsen har vært diskusjonstema ved slike møter. Personalmøtet, som i flere av intervjuene omtales som «allmøte», er gjerne «det» møtet hvor alle ansatte er invitert og instituttet samlet, og det er slik sett en av få anledninger hvor instituttlederene møter alle ansatte sammen, eller det vil si de som møter opp. Samtidig er det noen av de ansatte som sier at dekanen noen ganger møter opp på disse møtene, og at dette er en sjelden anledning til å få kontakt med ledelsen ved fakultetet.

Det er ansatte ved instituttene som ikke snakker norsk, og det er en utfordring å tilrettelegge møtene for for eksempel de utenlandske stipendiatene. På samme måte kan det være en utfordring for institutter som også har ansatte på Gjøvik eller Ålesund. Ved Institutt for elektroniske systemer har man under koronaperioden våren 2020 i større grad tatt i bruk Teams eller Zoom i allmøtene, og møtene har i all hovedsak vært holdt på engelsk. Ledelsen vurderer omleggingen til digitale allmøter til å ha fungert veldig bra:

Fysiske allmøter er krevende for oss. På Teams eller Zoom ble dette veldig bra, nå fikk vi også med Gjøvik som likeverdige. (instituttleder)

I tillegg til slike «jevnlige» personalmøter har flere av instituttene årlige «instituttseminar», og før korona var det gjerne slik at instituttet reiste bort for å diskutere spesifikke problemstillinger. Da er det gjerne diskusjoner i forkant av seminaret om hvilke temaer som skal diskuteres på seminaret, det kan for eksempel være knyttet til organisering ved instituttet, strategier mv. Flere opplever at disse seminarene er ganske gode, kanskje særlig når det er store spørsmål som tas opp. Det er likevel informanter som mener at det kunne vært større involvering rundt hvilke temaer som diskuteres på disse seminarene, samtidig som flere opplever at det som diskuteres og «besluttet», ikke alltid følges opp i etterkant av seminarene. Ved et av instituttene vi har sett nærmere på, ble organisering diskutert, nærmere bestemt hvordan instituttet skulle organiseres og koordineres under instituttleder. Dermed ble det åpnet opp for involvering fra de ansatte ved instituttet når det gjaldt hvordan seksjoner og faggrupper skulle kunne koordineres på en bedre måte.

### Møter og samlinger på nivå 4

Ved instituttene vi har vært på, er det faggrupper og seksjoner. Det gjennomføres møter på disse nivåene. Her diskuteres en rekke ulike temaer, en del av dem av faglig art, og ifølge enkelte av våre informanter er det gjerne ukontroversielle temaer. Samtidig er det på faggruppenivå de faglige diskusjonene og prioriteringene ofte skjer. Det kan dreie seg om søknader om eksterne midler og hvilke personer som skal inkluderes i de ulike prosjektene. Hvor aktivt faggruppenivået er i de strategiske diskusjonene, vil nok variere mellom instituttene, etter hvor store instituttene er, etter hvor store faggruppene er, mv.

Graden av eksternt finansierte forskningsaktiviteter kan spille en rolle. Vi fikk fortalt situasjoner med diskusjoner og uenigheter omkring hvem som skal delta i søknadsprosesser. Invitasjoner og prioriteringer av personer til faglige aktiviteter vil ofte skje på faggruppenivå, og mulighetene for å medvirke her vil ha betydning for den enkeltes arbeidshverdag og videre karrieremuligheter.

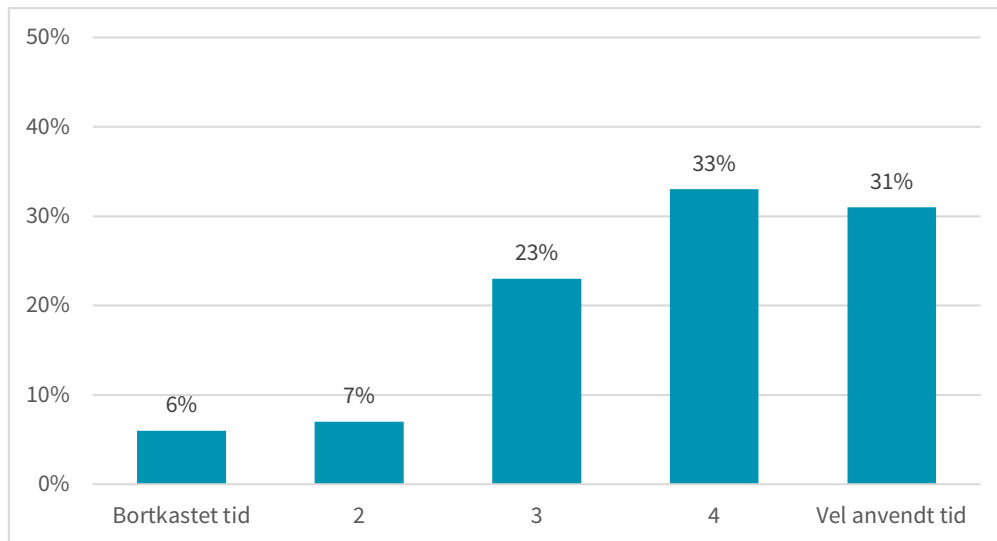
Ledere på faggruppenivå har formelt sett ikke personalansvar ved NTNU. Ved de instituttene vi har intervjuet, har de likevel delegert ansvar for medarbeidersamtaler. Faggrupelederne synes i praksis å ha ansvar for mye av det som skjer på faggruppenivå. Enkelte av de vi intervjuet, ga uttrykk for at det i medvirkningssammenheng er knyttet noen utfordringer til at ledelse på dette nivået er en funksjon og ikke en stilling.

### **6.3 Medarbeidersamtaler og annen individuell lederkontakt**

I tillegg til personalmøter og møter på faggruppenivå er medarbeidersamtaler noe som i NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen trekkes fram som en måte ansatte kan medvirke på, på sin arbeidsplass. Ved instituttene gjennomføres medarbeidersamtalene i utgangspunktet hvert år. I ARK-undersøkelsen fikk alle som deltok, spørsmål om de hadde hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene. 63 prosent av de ansatte svarer at de har hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene, 9 prosent har ikke hatt det fordi de har hatt permisjon, eller fordi de er for nylig ansatt. Det er med andre ord en ganske stor andel som ikke har hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene, som burde hatt dette, 28 prosent. Vi har brukt regresjonsmodellen vist i kapittel 5 for å se hva som påvirker om man har hatt medarbeidersamtale eller ikke (se vedlegg 2 for detaljer). De som har hovedarbeidsplass på Gjøvik eller i Ålesund, har høyere sannsynlighet for å ha hatt medarbeidersamtale. Det er mindre sannsynlig at de midlertidig ansatte har hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene. Er man ansatt ved enheter med mer enn 200 ansatte, minsker sannsynligheten. Selv om medarbeidersamtalene foregår på instituttnivå eller lavere, finner vi også noen systematiske sammenhenger når vi ser dette fakultetsvis. Sannsynligheten for å ha hatt medarbeidersamtale er noe lavere blant ansatte ved Fakultet for arkitektur og design, Fakultet for informasjonsteknologi og elektronikk, Fakultet for ingeniørvitenskap og Vitenskapsmuseet. Sannsynligheten er høyere om man er ansatt ved rektorsstab og administrasjon og Fakultet for naturvitenskap og Fakultet for økonomi.

I ARK-undersøkelsen ble de enkelte også spurt om hvordan de opplevde medarbeidersamtalen(e) de har hatt de siste 24 månedene. Svaralternativene var fra «bortkastet tid (1) til «vel anvendt tid» (5). 13 prosent av de som har hatt medarbeidersamtale, opplever dette som bortkastet tid. Resten opplever det i større eller mindre grad som vel anvendt tid (figur 6.1).

Figur 6.1 Er medarbeidersamtalen vel anvendt tid? N = 3725.



Vi har, ved hjelp av den samme regresjonsmodellen som ble beskrevet i kapittel 5, studert om det er kjennetegn ved ansatte, ved instituttene eller ved fakultetene som kan knyttes til slike opplevelser (se vedlegg 2 for detaljer). ARK-analysene viser at det i liten grad er spesielle kjennetegn ved de som opplever medarbeidersamtaler som bortkastet tid, bortsett fra at økende ansiennitet øker sannsynligheten for at medarbeidersamtalen ikke anses som særlig nyttig. Utsagnene fra intervjuene bygger opp under at det er ulike erfaringer og holdninger til medarbeidersamtalene, uten at dette virker å henge sammen med spesielle trekk ved de vi intervjuet, eller situasjonen deres ved instituttet. Enkelte av de vi intervjuet, opplevde medarbeidersamtalen som en svært viktig anledning til å få diskutert ulike forhold med sin leder. Her er et par eksempler fra de vi intervjuet, som var positive til medarbeidersamtalen:

Snakke om situasjonen som ansatt, resonnere med instituttledelsen, ting som man lett overser i en hektisk hverdag. Dette passer det fint for meg å diskutere i medarbeidersamtale. Liker de medarbeidersamtalene som fokuserer på mine muligheter til å gjøre arbeidet som professor. (vitenskapelig ansatt)

Det som angår min egen medvirkning i min egen arbeidssituasjon, når medarbeidersamtalen ble innført, det syntes jeg var en genistrek. Det er et ganske kort møte, men da får man luftet problematikk som handler om egen arbeidssituasjon, man kan ta opp ganske problematiske ting, som blir fulgt opp. (midlertidig ansatt)

Andre har en mer kjølig holdning til nytten av medarbeidersamtalen:

Opplever den som en rutine som skal krysses av i en boks. Det er ikke så fruktbart. For meg er det mer naturlig å ta det underveis i året. Det tar jeg underveis i året, tror jeg alle tenker. Vi fører en liste, vi skal innom forskjellige temaer, det blir tomprat. I og med at vi kan ta spørsmål underveis i året [...] (administrativt ansatt)

Medarbeidersamtalene blir mer en plikt, kommer ikke opp noe nytt her, og det lages ingen handlingsplaner. Det blir mest en hyggesamtale. (annen administrativt ansatt)

Ansvaret for medarbeidersamtalene finner vi at delegeres ned i instituttene, slik at det er den enkeltes nærmeste leder som gjennomfører dem. En hovedgrunn til det er at insti-

tuttleder på store institutter ikke rekker stort annet dersom vedkommende skal gjennomføre alle medarbeidersamtalene. En utfordring med det er at de ansatte ikke nødvendigvis kommer i kontakt med instituttleder, som er den som har ansvaret, og som i noen tilfeller er den som kan få endret på ting. Ved ett av instituttene løser de dette ved at resultatene av samtalene følges opp på den måten at ledergruppen diskuterer hva som har kommet fram, og om det er noen ting som går igjen, som lite forskningstid eller at flere opplever at de blir presset på tid, etc.

### **Medvirkning gjennom «åpen dør ledelsespraksis» er viktig for å binde arenaer sammen**

ARK-dataene i kapittel 5 viser at ledelses- og kollegastøtte henger sammen med opplevelsen av medvirkning ved NTNU. Ved flere av instituttene vi har sett på, praktiseres det en nokså flat struktur, hvor døren til instituttleder står åpen. Det er et ønske om at saker skal løses på lavest mulig nivå, hvor den enkelte kan stikke innom ledelsen om det er problemstillinger de ønsker å ta opp. Diskusjon om temaer på alle nivåer, med hyppige møter og hvor misforståelser kan oppklares, oppfattes av flere som viktig, og som noe som bidrar til å holde konfliktnivået nede. Som en av de vi intervjuet, uttrykte det:

Når møtene er regelmessig, har man møter som gir mulighet til å komme med innspill når det er korte tidsfrister. Ofte blir vi bedt om innspill med korte frister, hvor det ikke går dersom det ikke allerede var planlagt et møte. Har man faste møter, kanaler, felles lunsj, så har man et sted hvor man fortløpende kan ta opp saker der fristene er knappe. (administrativt ansatt)

Samtidig var det flere blant informantene som etterlyste bedre strukturer for å sikre ansattes medvirkning. En av dem uttrykte det slik: «Vi har en god kultur, men vi trenger strukturer som sikrer dette [medvirkning].» (vitenskapelig ansatt)

## **6.4 Utvidet ledergruppe, instituttstyre og andre arenaer for medvirkning i eksempelinstituttene**

I prosjektet har vi gjennomført intervjuer med ansatte ved fire ulike institutter. De fire instituttene har, med unntak av de 60 ansatte ved instituttet i Ålesund, relativt mange ansatte. Vi finner ganske stor variasjon i hvor hyppig den utvidede ledergruppen ved disse instituttene har møter. Det kan synes som at der det sjelden er møter i utvidet ledergruppe eller instituttstyre, blir andre fora, som allmøte eller faggruppemøter, eller andre former for ledermøter, mer sentrale som del av den kollegiale medvirkningsmodellen på instituttnivå. Ulike arenaer kan dermed i praksis få noe av den samme funksjonen som det den utvidede ledergruppen har ved institutter hvor de har hyppige møter, som for eksempel ved Institutt for elektroniske systemer. Styringsreglementet i NTNU og tilpasningsavtalen til hovedavtalen (se kapittel 3) beskriver hvilke arenaer for medvirkning som skal finnes på instituttnivå, men det er få reguleringer av hvor ofte det skal være møter, hvilke saker som skal tas hvor, og så videre. Som nevnt tidligere i rapporten er instituttene ved NTNU svært ulike når det gjelder størrelse, universitetstradisjoner, antall studenter og undervisningsmengde, forskningsfokus, samarbeid med eksterne med mer. At det er få føringer, gir instituttene muligheter til å tilpasse bruk av ulike arenaer til størrelsen på instituttene, ansattes behov, hvilke saker som er aktuelle, historiske medvirknings- og fagtradisjoner, om instituttene er organisert med nivå 4 og/eller 5, og om de er delt på flere steder geografisk. Fleksibiliteten når det gjelder bruk av ulike arenaer, åpner imidlertid også opp for at det kollegiale medvirkningssystemet ved enkeltinstitutt kan bli lite

aktivt, eller mindre velfungerende, fordi det er få formelle krav til hvordan og hvor ofte instituttstyre og utvidet ledermøte skal gjennomføres i praksis.

## 6.5 Flere medvirkningsarenaer – den enkeltes bruk av dem ved uenigheter

På de fleste arbeidsplasser er det fra tid til annen uenigheter. Samtidig er ikke alle direkte involvert i dem. Dersom informantene ikke har opplevd slike uenigheter personlig, kan det derfor være vanskelig å finne ut hvordan den enkelte handler i slike situasjoner. For å få tak i hvordan ansatte deltar for å få innflytelse over ulike saker, benyttet vi i intervjuene to vignetter, små hypotetiske situasjoner som er ment å få informantene til å vurdere en gitt situasjon og, her, hva vedkommende selv ville gjort i tilsvarende situasjon.

### VIGNETT 1:

*Ledelsen ved instituttet legger fram en ny strategiplan. Denne er ikke diskutert i noe allmøte på instituttet eller i høringsrunde på e-post.*

*Du er uenig i deler av denne nye strategiplanen, hvordan vil du reagere?*

Våre informanter gir generelt uttrykk for at ansatte inviteres til å komme med innspill til ny strategiplan, enten direkte i allmøte eller på e-post eller gjennom sine representanter i utvidet ledermøte. Samtidig er det flere som vurderer at en slik situasjon kan være reell ved instituttene. Vi ble også fortalt hvordan ansatte i ett tilfelle hadde valgt å gå direkte til fakultetsledelsen for å få omgjort et vedtak fattet av ledelsen ved det aktuelle instituttet. Fakultetsledelsen valgte i dette konkrete tilfellet å lytte til de ansatte og overstyrte vedtaket i instituttet. Ansatte involverte ikke tillitsvalgte på fakultetsnivå i den aktuelle saken, men gikk direkte til ledelsen.

Generelt svarer våre informanter at de ville gått til nærmeste leder hvis det var noe de ønsket å endre på.

Informant 1 forteller slik om hva hen ville gjort i et tilfelle som den første vignetten beskriver: «Det kommer an på hvor mye jeg er påvirket. Hvis det ikke påvirket meg noe særlig, ville jeg latt det ligge. Hvis det påvirket meg, ville jeg tatt tak i ledere eller de som er ansvarlig for å fortelle om det». Den samme informanten vurderer det som vanskelig å påvirke ledelsens beslutninger om forskning: «Ledelsen står på sitt om det som angår forskning, mens det er lettere å påvirke mindre ting som angår dagliglivet. For eksempel sosiale aktiviteter på instituttet, her er ledelsen åpen for innspill».

Informant 2 ville også startet en prosess nedenfra for å påvirke ledelsens beslutninger i en slik situasjon, men åpner for å gå direkte til instituttledelsen: «Jeg ville diskutert det på gruppemøtet først. Er kollegene enig med meg, så ville jeg fått dem med på en prosess på dette. Hvis kollegene ikke var enig med meg, så ville jeg tatt det videre med ledelsen selv».

Informant 3 ville også startet en prosess nedenfra, men først ved å snakke med kolleger og andre på gangen for å samle oppslutning om egne argumenter: «Traff det meg, noe jeg var fundamentalt uenig i, ville jeg snakket med andre på gangen, så skrevet direkte til institutt-sjefen, brukt god tid, bedt om et møte. Definitivt snakket med kolleger på gangen. Var det min seksjon, ville jeg tatt det opp med seksjonskoordinator.»

## VIGNETT 2

*Forskningstiden er ulikt fordelt på instituttet, noen har 20 og noen har 40 prosent.*

*Tenk deg at du selv får du tildelt 20 prosent, mens andre i samme type stilling får 40 prosent, hvordan ville du reagert?*

Våre informanter blant vitenskapelig ansatte vurderer dette som en situasjon som kunne skjedd på deres institutt. Flere forteller også at fusjonen med tidligere høyskoler i Gjøvik og Ålesund har gjort dette til høyst aktuelle problemstillinger. Det vises til at de tidligere kulturforskjellene nå er i ferd med å viskes ut, og at det er viktig å legge vekt på mulighetene for konflikt om fordeling av goder og byrder mellom vitenskapelig ansatte.

Blant de vi intervjuet, var det bred enighet om at de ville gått direkte til ledelsen i en slik situasjon. Enkelte ville rådført seg med kolleger i samme situasjon først. Reaksjonene og strategiene for å få endret situasjonen varierer ganske mye blant våre informanter, men ingen forteller at de ville tatt kontakt med sine tillitsvalgte eller verneombud i en slik situasjon. Her er to eksempler på individuelle handlingsvalg, der den ene viser forhandlingsmakt og «exit»-strategi, mens den andre viser til en opplevelse av avmakt og få muligheter til å kunne påvirke situasjonen:

Informant 1: «Jeg ville tatt det opp med studieleder og sagt at jeg som professor skulle ha 40 prosent. Punktum». Den samme informanten fortsetter: «Hvis jeg ikke fikk det gjennom, så ville jeg sluttet. Det er for forskningen jeg er her.»

Informant 2: «Reaksjonen ville vært kraftig. Jeg ville tatt en samtale med instituttleder. Ville hatt en følelse av avmakt på individuelt nivå. Har en tendens til å tenke at det som er fattet på høyere nivå, er det lite å gjøre med. Hadde det gjeldt meg individuelt, ville jeg følt det som avmakt.» Den samme informanten ville «gått til kolleger i samme situasjon».

Vignettene får fram at den klassiske kollegiale deltakelsesmodellen ved universitetene som ble trukket fram i innledningskapitlet, fortsatt eksisterer. Ved uenigheter gjør ansatte vurderinger rundt hvor viktig det er, og om det er mulig å påvirke beslutningen. Informantene ville, som det står i vignetten, starte med å kontakte nære kolleger «på gangen», forskningskolleger og nærmeste leder for «å sjekke ut» hva de andre tenker, før saken tas videre inn i andre organer på instituttet.

## 6.6 Ulike møtearenaer og store strømmer med informasjon

Ansatte ved instituttene får svært mye informasjon fra mange ulike nivåer. Instituttene mottar en rekke saker som er på høring, og disse håndteres ved at de går ut til alle ansatte, noen ganger orienteres det om på personalmøtet. Ved et av instituttene bruker instituttleder intranettet – «Innsida» – aktivt og skriver om pågående saker. En av de vi intervjuet, uttrykte dette:

Det er store påvirkningsmuligheter ved instituttet. Høringer kommer ut til de ansatte. Hvis man engasjerer seg, så har man mulighet til å påvirke her. Også på tvers av instituttene. (vitenskapelig ansatt)

Som vi allerede har omtalt, uttrykker flere av informantene at det er svært mange prosesser som foregår ved NTNU, og at det er krevende å henge med på alt som skjer. Slik er det også med de mange høringene som kommer til instituttene de arbeider på. En av de vi intervjuet, sa det på denne måten: «Det er litt for mye som sendes ut til alle i høringer, det blir for mye å lese for noen.» (vitenskapelig ansatt) Mange av høringene har også nokså korte frister.

Dreier høringsen seg om en sak som er viktig for mange av de ansatte, kan det bli store diskusjoner om et høringsnotat, både om forskning og undervisning. Diskusjonene skjer da ofte i flere fora, også i faglærermøtene og i gruppemøtene.

I tillegg til de ulike arenaene som vi har diskutert til nå, er det flere av de ansatte som forteller at de bruker «Innsida» som en viktig informasjonskanal. De forteller at de bruker denne til å finne informasjon om saker utenfor instituttet, som informasjon fra rektor og møtereferater. «Innsida» brukes også aktivt av instituttleder ved et av instituttene. Hun sender ut nytt fra ledergruppen og sender ut instituttleders fredagsbrev, noe som oppleves som veldig allright av våre informanter. Ved de andre instituttene brukes e-post aktivt for å informere om saker som «kommer fra rektor», og vi finner også at noen av instituttene bruker Teams som informasjonskanal.

En utfordring ved «Innsida» som informasjonskanal som likevel nevnes av noen av informantene, er den store mengden informasjon. Det legges kontinuerlig ut meldinger, noe som krever at man må følge med hele tiden og oppsøke informasjon aktivt. Imidlertid er utfordringen først og fremst at det skjer så mye dersom man skal følge med på alt som skjer. Det er dermed ikke «Innsida» i seg selv som er «problemet», men den store strømmen av prosesser og endringer som skjer. Det er mange reformer, endringer og prosesser som kommer «sentralt fra», og for noen ansatte oppleves dette som en utfordring. Som en administrativt ansatt uttrykker det:

Det som ikke fungerer så godt, er informasjonen eller samarbeidet med sentralt NTNU (nivå 1). For eksempel bestemmer de at vi skal ha nye systemer som vi bare får kastet i fanget. Sentralt er de litt dårlige til å se nivå 3. Jeg opplever at det er fryktelig langt fra nivå 1 til nivå 3. Det er også dårlig forståelse på nivå 2 av at nivå 3 må inkluderes. (administrativt ansatt)

Også i andre intervjuer enn med de som arbeider ved våre eksempelinstututer, har vi fått høre at det er mange prosesser, og mye som skjer, på kort tid (se også kapittel 4). Dette sammenfaller med tidligere studier av medvirkning ved NTNU, hvor det ble pekt på raske endringer, mange saker og korte frister (Andresen et al., 2019). Det er en fare for at mange ansatte opplever at «saker», prosesser og beslutninger bare dukker opp, uten at de har vært involvert, rett og slett fordi en del informasjon og saker drukner i de mange prosessene. Vi spurte en av informantene hvordan vedkommende fulgte med på forhold som skjer sentralt ved NTNU, og sitatet under får fram utfordringene og mulige håndteringer av den store mengden saker:

Det er mange prosesser som foregår, ingen klarer å ha absolutt oversikt. Prioriterer saker som jeg er mest opptatt av, campus er en sak jeg ikke engasjerer meg i, det føles langt unna, det er lite konkret. Det er prosesser som går på hvordan vi skal organisere studieplanlegging, undervisning osv., så der prøver jeg å være mer påkoblet. Det er ofte vanskelig å finne ut hvilken kanal som er riktig for å få med det som skjer høyere opp. Av og til får vi informasjon ved en tilfeldighet ved en kollega, heller enn via «Innsida». (administrativt ansatt)

Vi spurte informantene ved instituttene som opplevde at det er mange slike endringer, om det burde være flere eller andre informasjonskanaler enn «Innsida» og det som legges ut i dag. Her var tilbakemeldingen entydig og i tråd med utsagnet fra denne informanten:

Nei, absolutt ikke. Det er mer enn nok som det er, er der [«Innsida»] cirka annen-hver dag. Jeg får med meg det meste. Man har ansvar for å sette seg inn i saker selv. Det er en del som hyler om manglende medvirkning, men det dreier seg om at de ikke har satt seg inn sakene. (administrativt ansatt)

## 6.7 Ansattes medvirkning – forskjell på saker som kommer ned til instituttene, og saker som er instituttinterne

### Saker som kommer til instituttene

På instituttene kommer det en strøm av saker og prosesser som er initiert av NTNU sentralt. De ansatte vi intervjuet, uttrykte at det oppleves som veldig vanskelig å påvirke disse sakene. Isteden skaper enkelte av disse sakene frustrasjon:

Det er generelt sånn at man er mer frustrert over ting som skjer på andre nivå i organisasjonen, det blir vanskeligere å påvirke, vannet ut. Saker skal fra seksjon til institutt, fra institutt til fakultet, fra fakultet til NTNU og videre, da blir det ikke så mye igjen. Det er stor spennvidde i fag og forskningsmiljø. (administrativt ansatt)

En av de vitenskapelig ansatte uttrykte det på denne måten:

Mange prosesser på gang som gir litt matthet. Fremtidens humsam. Et av to prosjekter som skal foreslå omstruktureringer av hvilke fag vi tilbyr. Hva er hovedutfordringen med dette? Det er reformtrettighet, det fremstår som at avgjørelsene og retningen er satt. Er man uenig i grunnprinsippene, er det lite å hente. (vitenskapelig ansatt)

Også instituttlederne uttrykker ifølge de andre informantene frustrasjon over sentralt fattede vedtak på lignende måter. Som eksempel viste en administrativt ansatt til at det var lite økonomisk handlingsrom for å gjøre endringer på instituttnivå:

Når det gjelder økonomi, er mulighetene begrenset. Vi kan si hva vi mener, men vi opplever vel at beslutningene er tatt i forkant, at medvirkningen er skinnmedvirkning, at de ikke er genuint opptatt av innspillene. På instituttnivå har de gitt uttrykk for at de har lite handlingsrom, de sitter ikke på pengene. (administrativt ansatt)

Fra ledelsens side ble det også pekt på en generell misnøye blant ansatte om vedtak som var blitt fattet på høyere nivå uten at ansatte var blitt hørt. En av instituttlederne fortalte om utfordringer med å oppnå tillit blant de ansatte i saker som er bestemt på fakultetsnivå eller på sentralt nivå, og hvordan dette hang sammen med opplevde muligheter for påvirkning i prosesser på høyere nivåer i organisasjonen:

Jo lenger unna ledelsen er fra den enkelte ansatte, jo mer skeptiske til at de blir hørt og tatt hensyn til. (instituttleder)

I lederintervjuene kom det også fram at antallet og omfanget av saker som kom fra sentralt nivå, var både stort og tidkrevende å behandle på instituttnivå. Campusprosjektet var et eksempel på en slik sak som ble nevnt av flere, og som i varierende grad var blitt behandlet på instituttnivå. En av instituttlederne ville vente med å behandle saken på instituttet til de fikk vite mer om hvorvidt de skal flytte, og utformingen på de nye lokalene. Mens en annen ga uttrykk for at tidspress i hverdagen var grunnen til at ansatte ikke ble invitert til å medvirke i denne saken på det aktuelle instituttet:

Vi har strukturene som muliggjør medvirkning om for eksempel campus. Men i en travel hverdag tas beslutninger (instituttleder)

## **Innflytelse i instituttinterne saker**

I instituttinterne saker er det lettere å tenke seg at den enkelte ansatte kan påvirke beslutninger og prosesser, og vi finner da også at de fleste er fornøyde med instituttinterne forhold ved de instituttene vi har sett på. Samtidig er handlingsrommet for valg litt snevert. Det er flere som gir uttrykk for at det er lite handlingsrom på instituttnivå, de sitter ikke på pengene. I kapitlet har vi pekt på en rekke arenaer som brukes for å diskutere og komme fram til ulike beslutninger på instituttnivå. Mange diskusjoner og drøftinger tas på lavt nivå, flere av instituttene har som nevnt en åpen-dør-tilnærming mellom ledelsen og de ansatte. Det er mulig å spille inn til ledelsen gjennom diskusjoner som tas i faggruppene eller på seksjonsnivå (om det er det). De vi har intervjuet på instituttnivå, er stort sett fornøyde med mulighetene for medvirkning i saker som kommer fra eget institutt.

Samtidig har vi pekt på at det ikke er tillitsvalgte på instituttnivå. Når det dreier seg om medvirkning i prosesser på instituttnivå, er det heller ikke noen av de ansatte som opplever at det er naturlig å kontakte tillitsvalgte dersom det er uenighet om ulike faglige eller ressursmessige prioriteringer på instituttnivå.

Vi er en liten gruppe, og det ville vært litt rart å ta med seg den tillitsvalgte. Det ville føles unaturlig. (faggruppeleder)

Allikevel er det noen av de vi intervjuet, som uttrykker at det ikke er alle som opplever alle beslutningsprosesser som gjennomsiktede, for eksempel hvordan forskningsmidler deles ut, eller hvem som er involvert og inkluderes i ulike prosesser. På instituttnivå er svært mye organisert rundt ledelse og kolleger. I fravær av tillitsvalgte er det ingen organisert motpart til arbeidsgiver, men saker drøftes og diskuteres «blant kolleger» på ulike nivåer. Mye ligger i hendene på instituttleder og dennes ledergruppe. Vi var opptatt av hvordan ansatte forholder seg til vanskelige saker, og tilfeller der ledelsen på instituttnivå tar beslutninger som ikke oppleves som riktige. I intervjuene la vi fram en hypotetisk problemstilling hvor vi spurte de ansatte hva de ville gjort dersom ledelsen ved instituttet legger fram en ny strategiplan som ikke er diskutert i noe allmøte på instituttet eller i høringsrunde på e-post, og hvor den vi intervjuet, er uenig i deler av denne nye strategiplanen (nærmere beskrevet i avsnitt 6.4). Det er nokså likelydende svar vi får: De ville gått tilbake til kontoret, «snakket med kolleger på gangen», «nære kolleger», for å finne ut om de opplevde det på samme måte. Så ville de kontaktet instituttleder, gjerne skriftlig, og/eller instituttstyre / utvidet ledergruppe. Vi minner om at vi ved bruk av ARK-undersøkelsen i kapittel 5 fant at det er en sterk sammenheng mellom opplevelsen av å medvirke på ulike måter og forholdet den enkelte har til nære kolleger og sin nærmeste leder. Dette får fram et viktig poeng, en begrensning ved mulighetene for medvirkning på instituttnivå. På instituttnivå er ledelsens rolle i den direkte medvirkningen svært sentral. Lederen, om ansatte har tillit til leder og måten ledelsen utøves på, er viktig for den enkeltes mulighet for medvirkning.

## **6.8 Oppsummering**

### **Medvirkning generelt**

- De fleste vi har intervjuet, er fornøyde med medvirkningsmulighetene, men det virker generelt å være lite handlingsrom på instituttnivå. Det er begrenset økonomi og få muligheter til å prioritere. Når det er saker som diskuteres og prioriteres, oppfattes det som viktig at prosessene er transparente, at det er klart hvordan ulike beslutninger ble tatt.

## Møtearenaer/medvirkningsarenaer

- Ved våre caseinstitutter finner vi eksempler på begge medvirkningsformene utvidet ledergruppe og instituttstyre. Hvor ofte det er møter i disse organene, varierer og kan avhenge både av størrelsen på instituttet, tradisjon og tidligere praksis fra høyskole eller NTNU. Institutt for elektroniske systemer er eksempel på et mellomstort institutt som har valgt hyppige møter (fast dag annenhver uke). Dette bidrar også til tett kontakt med faggruppen lokalisert på Gjøvik.
- Ved de instituttene hvor møter i det formelle medvirkningsorganet avholdes sjeldnere, for eksempel et par ganger i semesteret, er det vanskeligere å bruke dette som arena for å diskutere saker som «kommer opp» og må løses raskt.
- Personalmøter blir på store institutter lett en form for informasjonsmøter, det blir såpass stort at det i liten grad blir rom for diskusjoner.
- Instituttseminarer gir også mulighet til å samle alle ansatte på instituttene, og disse oppleves som veldig nyttige av de vi intervjuet. Der er det større rom for å diskutere viktige interne saker, som organisering, satsinger mv.
- Mange diskusjoner som er viktige for den enkelte ansattes arbeid, tas på våre eksempel-institutter på faggruppe- eller seksjonsnivå.
- Medarbeidersamtalen er en måte ansatte kan påvirke egen arbeidssituasjon og opplevelse av arbeidshverdagen på, gjennom dialog med nærmeste leder eller leder med personalansvar. Det skal avholdes medarbeidersamtale en gang i året, men en stor andel oppgir i ARK-undersøkelsen at de ikke har hatt det de siste 12 månedene. Andelen som ikke hadde hatt medarbeidersamtale, var høyest blant midlertidig ansatte og ved Det humanistiske fakultet, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk, Fakultet for ingeniørvitenskap og på Vitenskapsmuseet.
- ARK viser at de fleste opplever medarbeidersamtalen som nyttig.
- Ved våre eksempel-institutter oppleves tilgjengelighet – «åpen dør ledelsespraksis» – som et nyttig grep for at den enkelte skal kunne ta opp saker raskt uten formalisme.
- Både ansatte og ledere på instituttnivå gir uttrykk for at det generelt er tidkrevende og vanskelig å påvirke saker og prosesser som er initiert fra NTNU sentralt.
- På instituttnivå er ledelsens rolle i den direkte medvirkningen svært sentral. På dette nivået er lederen, om ansatte har tillit til leder, og måten ledelsen utøves på, viktig for den enkeltes mulighet for medvirkning.

## Håndtering av informasjon

- Det er svært mange høringer med korte tidsfrister, det er svært mye informasjon å forholde seg til for den enkelte ansatte, det er fort gjort at den enkelte ansatte ikke klarer å oppdatere seg på saker, spesielt de som kommer ovenfra og ned til instituttet.
- Flere av de ansatte opplever at instituttleders bruk av informasjon gjennom «fredagsbrev», faste felles e-poster, er nyttig for å få ut informasjon om saker «ovenfra» som er viktige for instituttet. Ved et av instituttene legger instituttleder ofte ut saker på «Innsida», noe som også oppleves som et godt grep for at den enkelte skal få tak i relevant og viktig informasjon.

# 7 Vernelinja som kanal for medvirkning

---

Arbeidsmiljøloven har en rekke bestemmelser om arbeidstakermedvirkning i virksomhetenes HMS- og arbeidsmiljøarbeid. Disse utgjør en viktig del av deltakerdemokratiets komponent i arbeidsmiljøloven (Wergeland & Norberg, 2016; Willadsen, 1997) og omfatter både representativ og individuell deltakelse. I det følgende gir vi en kort oversikt over de representative ordningene ved NTNU, det som ofte kalles «vernelinja», og ulike aktørers erfaringer med dette som en arena for ansattes medvirkning på arbeidsmiljøområdet. Hva angår representativ arbeidstakermedvirkning, er verneombud og arbeidsmiljøutvalg de to vesentlige ordningene. Foruten etablering av de formelle ordningene har NTNU utarbeidet egne retningslinjer for hvilke typer saker som skal behandles, og hvordan. I det følgende legger vi disse retningslinjene til grunn, i tillegg til informasjon fra intervjuer med ulike aktører.

## 7.1 Organisering av vernearbeidet

### Arbeidsmiljøutvalg (AMU)

Ved NTNU finnes det et sentralt arbeidsmiljøutvalg (AMU). NTNU legger opp til at AMU skal behandle spørsmål rundt bedriftshelsetjenesten og vernelinja og forhold som dreier seg om opplæring, instruksjon og opplysningsvirksomhet i virksomheten som har betydning for arbeidsmiljøet. Noen arbeidstidsordninger kan påvirke arbeidstakernes helse, og slike spørsmål skal eventuelt diskuteres i AMU. Videre har AMU ansvar for å etablere og vedlikeholde virksomhetens systematiske HMS-arbeid. Ifølge NTNUs retningslinjer skal ulike planer som krever Arbeidstilsynets samtykke, og planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet, som byggearbeid, innkjøp av maskiner, rasjonalisering, arbeidsprosesser og forebyggende vernetiltak, behandles i AMU.<sup>11</sup>

I tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser har arbeidsgiver og arbeidstaker like mange representanter i arbeidsmiljøutvalget, fem hver. To av representantene skal komme fra henholdsvis NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Representantene for arbeidsgiver utpekes av rektor. Representanter for arbeidstakersiden er hovedverneombud samt tre representanter som oppnevnes av LO Stat, YS Stat, Akademikerne og Unio. I tillegg er det medlemmer i AMU uten stemmerett, en representant fra bedriftshelsetjenesten, seksjonsleder HMS, en studentrepresentant, en observatør fra HMS-seksjonen ved SINTEF og en observatør fra Studentsamskipnaden i Trondheim. Ifølge NTNU kan alle arbeidstakere henvende seg til arbeidsmiljøutvalget og be dem ta opp en aktuell sak.

### Verneombud

Den sentrale oppgaven til et verneombud er å være arbeidstakernes representant i saker som angår HMS, og ivareta deres interesser i slike saker. Ifølge NTNU skal verneombudet

---

<sup>11</sup> <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Arbeidsmilj%C3%B8utvalget+-+AMU>

fokusere på forebygging og helsefremmende arbeid, og det anbefales i NTNUs retningslinjer<sup>12</sup> at verneombud og tillitsvalgt ikke er en og samme person. Det presises videre at verneombudet ikke skal gå inn i oppsigelsessaker, personalsaker og lønnskonflikter. I de tilfellene hvor saker har sin bakgrunn i arbeidsmiljøet, eller medfører konsekvenser for arbeidsmiljøet, presiseres det i NTNUs retningslinjer at verneombudet likevel kan ha en rolle i akkurat den delen av saken.

Videre står det i NTNUs retningslinjer at verneombudet skal sørge for å rapportere tilbake til ansatte, delta i planlegging av samordningsarbeid (samordningsavtaler), delta på Arbeidstilsynets inspeksjoner i virksomheten og forholde seg til linjeleder på samme nivå.

Det finnes verneombud på flere nivåer i organisasjonen. På instituttnivå finnes det ett eller flere verneombud. Instituttene kan velge det antall verneombud de mener er hensiktsmessig. Faktorer som kan påvirke antallet verneombud ved et institutt, kan for eksempel være antall ansatte, antall lokasjoner og definerte HMS-risikofaktorer. Verneombudene på det laveste nivået har ingen frikjøp fra stilling, men skal bruke den tiden som er nødvendig. Videre finnes det et lokalt hovedverneombud på fakultetsnivå. Disse skal samordne verneombudenes virksomhet i sitt hovedverneområde (instituttene) samt støtte og veilede disse i deres arbeid. Hovedverneombudene på fakultetsnivå skal også representere ansatte i arbeidet med etablering og vedlikehold av det systematiske HMS-arbeidet innen sitt hovedverneområde (instituttene). De skal representere arbeidstakerne når linjeleder vil fremme saker vedrørende arbeidsmiljøet. Videre skal de delta i lokalt samarbeidsutvalg (IDF LOSAM), hvor de møter som observatør med talerett ved drøfting og forhandling av hovedavtalesaker. Lokalt hovedverneombud samarbeider med, og rapporterer til, leder for hovedverneområdet, som er dekan/direktør på fakultetet. Hovedverneombudet anbefaler at lokale hovedverneombud på fakultetsnivå gis 20 prosent frikjøp fra stilling.

Endelig finnes det et hovedverneombud på øverste nivå, som dekker hele organisasjonen (NTNU). Dette omtales som hovedverneombud ved NTNU og er frikjøpt i 100 prosent stilling. I tillegg finnes det et varahovedverneombud som er 50 prosent frikjøpt. Hovedverneombudet skal samordne virksomheten til lokale hovedverneombud (fakultetene) samt støtte og veilede dem i deres arbeid. Vedkommende skal representere ansatte og verneombud i sentrale fora og i det sentrale arbeidet med etablering og vedlikehold av systematisk HMS-arbeid. Hovedverneombudet ved NTNU er fast medlem og representant for verneombud i arbeidsmiljøutvalget (AMU). Hovedverneombudet deltar også i det sentrale samarbeidsutvalget (IDF SESAM), hvor vedkommende kan møte som observatør med talerett ved drøfting og forhandling av saker vedrørende hovedavtalen. Hovedverneombudet skal samarbeide med, og rapportere til, rektor i saker som angår HMS og arbeidsmiljø.

## 7.2 Medvirkning gjennom vernelinja

Vernelinja ved NTNU er slik en egen linje som går utenfor det sentrale samarbeidsutvalget (IDF SESAM) og de lokale samarbeidsutvalgene (IDF LOSAM), men hvor verneombudet deltar i disse organene og kan informere om saker som angår HMS og arbeidsmiljø. AMU er det høyeste organet for behandling av arbeidsmiljø saker ved NTNU. Det kan virke som om veien er ganske lang fra det enkelte institutt og verneombud og opp til hovedverneombud på NTNU og AMU, men dette er nok ganske vanlig i store organisasjoner. I de kvalitative intervjuene har vi kartlagt erfaringer med verneombudsordningen og vernelinja som en kanal for medvirkning i saker som angår arbeidsmiljø.

---

<sup>12</sup> <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Verneombud>

I intervjuene kommer det fram synspunkter om at verneombudsordningen er viktig for å sikre at alle ansatte har en kanal, som ikke går via ledelsen, inn til de sentrale samarbeidsordningene på fakultetsnivå og sentralt nivå ved NTNU. Betydningen av at verneombudene deltok i de lokale samarbeidsutvalgene, ble blant annet understreket på følgende måte:

Generelt opplever mange [verneombud] sin rolle som viktig, vi representerer alle, de [tillitsvalgte fra fagforening] representerer sine medlemmer. (verneombud)

Med bakgrunn i intervjuene på instituttnivå har vi inntrykk av at det er store variasjoner i oppgavene til verneombudene og hvorvidt de opplever å bli kontaktet av ansatte som trenger bistand i saker som angår arbeidsmiljøet. Ved ett av instituttene var verneombudets oppgaver stort sett begrenset til årlige vernerunder og deltakelse i risikovurderinger knyttet til konkrete arbeidsoperasjoner. Verneombudet ved dette instituttet opplever sjelden at ansatte tar kontakt utenom disse faste verneombudsoppgavene. Ved et av de andre instituttene beskriver verneombudet en litt annen situasjon og hvordan ansatte ofte tar kontakt dersom de opplever utfordringer:

De klager og er frustrerte. Det er noen som er frustrert med mulighetene de får. De vil skrive et brev eller snakke med lederen, ha et møte med meg eller andre (verneombud)

Verneombudet prøver å hjelpe til med en løsning i slike saker som den ansatte synes er akseptabel. Det pekes på erfaringer med at ikke-norske ansatte oftere tar kontakt med verneombudet for bistand i ulike typer saker, både av strukturell og mer personlig karakter, enn sine norske kolleger. På instituttnivå møter verneombudene som oftest HMS-koordinator i instituttadministrasjonen i forsøk på å finne en løsning i saker relatert til arbeidsmiljøet. Hvorvidt verneombudet tar opp ulike saker direkte med instituttledelsen, synes å variere både med hvor involvert verneombudene er i de formelle styringsorganene ved instituttet, og den personlige relasjonen mellom verneombud og instituttleder. Ved ett av instituttene ble det pekt på en åpen-dør-kultur i ledelsen og stor takhøyde for å diskutere saker om arbeidsmiljø. Det var en omforent oppfatning av at dette ga gode muligheter for å diskutere ting, før det har blitt formelle saker, på lavest mulig nivå for å unngå at det utviklet seg til mer alvorlige saker som må behandles på et høyere nivå:

Verneombudene er gull verdt, de bruker jeg hele tiden. De sitter ikke i den lille ledergruppen, men deltar i den store [utvidede ledergruppen] (instituttleder)

Verneombudet ved dette instituttet gir tilsvarende vurderinger:

Jeg deltar i ledermøtene og møter instituttleder jevnlig. Det er ikke noe problem å ta opp ulike saker som angår arbeidsmiljøet, både i formelle og uformelle fora.

Målsettingen er at saker som angår arbeidsmiljø, skal løses på lavest mulig nivå ved NTNU, men i enkelte tilfeller kan det være nødvendig å løfte saken opp til lokalt hovedverneombud på fakultetet. Inntrykket fra intervjuene er at det er gode rutiner for å løfte saker opp ett nivå, og at dette er en ordning som fungerer i praksis.

Selv om instituttene er egne enheter, kan fakultetsledelsen ta ansvar for å følge opp vernearbeidet. Motsatt har fakultetet og dekan flere mulige veier for å få med seg hvordan det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet utvikler seg på instituttnivå. Fakultetene har også årlige møter med verneombudene, i tillegg til at det finnes egne HR- og HMS-forum hvor fakultetet får informasjon om det som rører seg på instituttene. Også arbeidsmiljøundersøkelsene (ARK) oppleves å kunne gi informasjon om det som skjer på instituttnivå. For eksempel ga ledelsen ved Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)

uttrykk for at det tidvis kunne komme fram momenter her som med fordel burde vært løftet opp tidligere.

I NTNUs retningslinjer presiseres det at verneombudene blant annet ikke skal gå inn i personalkonflikter. Flere av de vi intervjuet, var opptatt av at saker som var eller som kunne utvikle seg til å bli en personalkonflikt, ikke skulle involvere verneombudene, men behandles av ledelsen i HR-linja. I praksis kan det medføre at verneombudene i liten grad har oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsmiljøutfordringer på instituttnivå, og at ansatte da heller ikke bruker vernelinja for bistand i saker som er eller kan få karakter av personalkonflikt. I flere av intervjuene, både med verneombud, ledere og ansatte, får vi bekreftet at det er tilfellet. På bakgrunn av dette vil vi peke på at vernelinja i begrenset grad virker å fungere som en arena for medvirkning i psykososiale arbeidsmiljøforhold, mens den later til å fungere bedre for medvirkning ved fysiske og sikkerhetsmessige arbeidsmiljøutfordringer. Hvordan verneombudsordningen faktisk fungerer, vil imidlertid variere mellom de ulike instituttene og fakultetene. Det vil blant annet avhenge av personlige egenskaper hos verneombud og ledelsen, turnover i de ulike rollene og ikke minst relasjonen mellom verneombud og ledelsen på ulike nivåer i organisasjonen.

### 7.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi kort beskrevet vernelinja som en kanal for ansattes medvirkning på arbeidsmiljøområdet. Kapitlet kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

- Ved NTNU er det etablert ordninger for vernearbeidet i tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser. Arbeidsmiljøutvalg (AMU) finnes på sentralt NTNU-nivå, og verneombud finnes på nivå 1 (sentralt), nivå 2 (fakultet) og nivå 3 (institut).
- Det er utarbeidet egne retningslinjer for hvilke typer saker som skal behandles i vernelinja, og hvordan.
- Verneombudsordningen er viktig for å sikre at alle ansatte har en kanal som går utenom ledelsen og inn til de sentrale samarbeidsordningene i det sentrale og de lokale samarbeidsutvalgene.
- På instituttnivå opplever verneombudene i varierende grad å bli kontaktet av ansatte med spørsmål om bistand i saker som angår arbeidsmiljøet.
- Målsettingen om at saker som angår arbeidsmiljø, skal forsøkes løst på lavest mulig nivå, praktiseres, men vanskelige saker blir løftet ett hakk opp.
- I NTNUs retningslinjer står det at verneombudene ikke skal gå inn i personalkonflikter. I praksis medfører dette at verneombudene i mange tilfeller har lite oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsmiljøutfordringer på instituttnivå. I oppfølgingen av arbeidsmiljøundersøkelsen der verneombudene har en sentral rolle, er det som regel lagt mest vekt på videreutvikling av det organisatoriske, sosiale og fysiske arbeidsmiljøet.
- Vernelinja synes i begrenset grad å være en kanal for ansattes medvirkning i psykososiale arbeidsmiljøforhold på instituttnivå ved NTNU.

## 8 En utfordrende kombinasjon

---

I dette sluttkapitlet samler vi trådene og vender tilbake til de tre problemstillingene vi presenterte innledningsvis.

- 1 Hva er de ansattes opplevelse av innflytelse over det faglige arbeidet og av kontroll og styring over egen arbeidssituasjon? Hvordan varierer dette mellom ulike ansattgrupper?
- 2 Bidrar medbestemmelsesordningen til at ansatte opplever å ha innflytelse, gjennom sine representanter, også over beslutninger av mer overordnet karakter?
- 3 Varierer, og hvordan varierer, de ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse etter nivå? Er den forskjellig på i) fakultets- og rektornivå og på ii) faggruppe- og instituttnivå?

Spørsmålene skal vurderes i lys av to forhold. For det første vender vi tilbake til de idealer for deltakelse vi satte opp i kapittel 1: Den klassiske modellen hvor det vi kan kalle «professoral anseelse», danner maktgrunnlaget for den enkeltes mulighet for påvirkning, den kollegiale modellen hvor «valg blant likemenn» og allmøter står sentralt, og endelig den profesjonelle modellen som inkluderer ansattes mulighet for å påvirke gjennom formelle ordninger for partssamarbeid på ulike nivåer. Fagforeningsmedlemskap er grunnlaget for innflytelse.

For det andre vender vi tilbake til de to normative begrunnelsene for ansattes deltakelse i arbeidslivet: demokrati og produktivitet. Begrunnelsene brukes både ved representativ og individuell deltakelse.

En stor del av analysene i dette kapitlet bygger på den kvalitative undersøkelsen, og den er fokusert rundt noen få institutter. Det betyr at funnene ikke uten videre kan generaliseres til hele NTNU. Sammenhengene og mekanismene er dermed å forstå som forhold som finnes på deler av NTNU, og kan ikke leses som konklusjoner som nødvendigvis dekker hele universitetet. Det er grunn til å forvente at tradisjoner for allmøter, for medvirkning og bruk av ulike medvirkningsarenaer, og hvordan ulike arenaer spiller sammen, vil kunne variere en del mellom institutter. Som vi pekte på i kapittel 3 og fant i kapittel 6, står instituttene relativt fritt når det gjelder hvordan de ulike medvirkningsarenaene brukes og kombineres. Selv om vi har vært på bare noen få institutter, gir intervjuene innblikk i enkelte generelle sider ved det kollegiale og det som ble omtalt som den profesjonelle modellen i kapittel 1. Det gir muligheter for å diskutere medvirkning ved NTNU mer generelt i dette avsluttende kapitlet.

### 8.1 Ulike idealer? Ja takk!

Vårt klare inntrykk er at NTNU fortsatt er preget av de tre idealene vi refererte til i kapittel 1: i) Idealene om akademisk frihet står fast. Den klassiske modellen, preget av løs sammenkobling og høy grad av lokal autonomi, lever i dag videre gjennom de ansattes ønsker om «å få være i fred», som enkelte av lederne pekte på, det kan være vanskelig å engasjere ansatte i strategidebatter. Allmøter hvor halvparten av de ansatte deltar, regnes som godt

besøkt.<sup>15</sup> Samtidig er det ikke vanskelig å finne eksempler på utspill fra profilerte profesorer som offentlig kritiserer styring og strategivalg. Offentlighet og ikke «tjenestevei» er ikke en uvanlig strategi.

ii) NTNU har valgte styrer på sentralt nivå og på fakultetsnivå, og de utvidede ledergruppene velges etter samme prinsipp (representanter for de ulike gruppene inkl. studenter) som styrene. Representantene velges etter prinsippet om «av og blant alle ansatte», fagorganisasjonene har ingen rolle i valget, og det framheves også i våre intervjuer at det ikke er, slik vi ofte har sett i privat sektor (Hagen 2010), en uformell kobling mellom representantene og deres forbund. Samtidig er eksterne representanter inkludert i instituttstyrene og instituttrådene, og man har valgt å inkludere dem i to av de utvidede ledergruppene ved våre eksempelinstuttt. På instituttnivå oppleves dette som positivt, og det begrunnes med ønsker om kontakt med relevante aktører, eksempelvis kommune, næringsliv eller sykehus.

iii) Det er gjennomgående ansatt ledelse på NTNU, og intervjuene våre byr på en rekke eksempler på at man oppfatter at det sentrale nivået er blitt viktigere, og at sentrale prosesser sentraliseres og ender opp som pålegg ovenfra. For å spissformulere: Er det misnøye med instituttleder, ser det ut til at de fleste i våre eksempelinstuttt går til dekanen og ikke til utvidet ledergruppe / instituttstyret. Om det kun er slik ved disse instituttene, eller ved de fleste, kan vi imidlertid ikke slutte noe om fra denne undersøkelsen. I motsetning til den klassiske og den kollegiale modellen finner vi som nevnt i den profesjonelle modellen koblingen til tillitsvalgte og fagforeninger. Hovedavtalen er tuftet på prinsippet om at partene skal møte på likeverdig nivå: Toppledelsen skal samarbeide med tillitsvalgte på virksomhetsnivå, og ledere lenger ned i organisasjonen skal tilsvarende møte tillitsvalgte på lavere nivå. På begge sider finner vi en hierarkisk modell, men mens ledelsen får myndighet ovenfra, henter de tillitsvalgte sin legitimitet nedenfra. Hagen og Trygstad (2007) viser hvordan byråkrati og partssamarbeid har viktige fellestrekk i den hierarkiske oppbyggingen. Partssamarbeidet på NTNU er, slik det påpekes i kapittel 3 og 4, plassert på de to øverste nivåene, altså på sentralt nivå og på fakultetene.

Hvordan kan vi så forstå NTNUs system for ansattes medvirkning og medbestemmelse i dette bildet?

Den kollegiale modellen er fortsatt viktig på sentralt nivå, et flertall av NTNUs styre velges blant de ansatte og studentene. Dette gjelder også på fakultetsnivå, men i intervjuene med instituttansatte og tillitsvalgte på fakultetsnivå ble imidlertid fakultetsstyrene tillagt mindre betydning. På instituttnivå er det vanskelig å trekke en entydig konklusjon: På ett institutt valgte instituttleder å gi den utvidede ledergruppen stor betydning, mens på andre institutter hadde respondentene knapt hørt om dette organet. På atter andre ble utvidet ledergruppe betraktet som mindre viktig enn allmøtene, dette hang primært sammen med at fellesmøte ble arrangert en gang i måneden, men den utvidede ledergruppen møttes langt sjeldnere, dermed var sakene allerede diskutert. Vi finner (kapittel 6) altså at instituttene bruker og kombinerer de ulike medvirkningsarenaene på ulike måter. Der instituttstyre / utvidet ledergruppe har sjeldne møter, brukes andre arenaer, enten på instituttnivå (for eksempel allmøter) eller på nivå 4, ulike faggruppemøter, mer aktivt. Det innebærer at instituttens styreform, og spesielt hvordan den utvidede ledergruppen fungerer, er avhengig av hvordan denne medvirkningsarenaen brukes i praksis. Det vil si hvor ofte det avholdes møter, hvilke saker som diskuteres, og hvordan representantene for ulike grupper ansatte og studenter bringer informasjon inn og ut av

---

<sup>15</sup> Modellens evne til å engasjere i dag har vært et viktig argument for å forlate den. Eksempelvis deltok bare litt under halvparten av de ansatte og 10 prosent av studentene ved det siste rektorvalget ved UiO. (<https://www.uniform.uio.no/nyheter/2017/04/flere-teorier-om-hvorfor-valgdeltakelsen-var-lav.html>)

denne arenaen, eller hvordan det som skjer her, forankres bakover i de ulike gruppene som er representert.

Men, og her beveger vi oss på sett og vis videre til det vi kalte den profesjonelle modellen, medvirkningsordningene på instituttnivå, enten de er individuelle eller representative, er i stor grad å forstå som *rådgivende* for instituttleder. Lederne, og med noen få unntak også deres ansatte, beskriver lederrollen som preget av åpenhet og ønske om dialog, som en av lederne med lang fartstid uttalte: «Jeg kan ikke huske at jeg har gått imot råd fra utvidet ledergruppe». Det er altså de deltakerdemokratiske elementene som er sentrale i den kollegiale modellen, kollegiet som beslutningsorgan er i liten grad til stede ved våre eksempelinstututter.

Den kvantitative analysen bekrefter dette: Ansatte rapporterer om høy grad av deltakelse og innflytelse. Men, og med forbehold om at vi kun studerte samvariasjon mellom deltakelse i beslutningsprosesser og forholdet til ledelsen gjennom korrelasjon og faktoranalyse, ansattes opplevelse av leders egenskaper ser å ut til å henge tett sammen med om ansatte skaffer seg informasjon om ulike beslutninger, og om den enkelte deltar i beslutningsprosesser. Men deltakelse og forhold til ledelse påvirker nok hverandre begge veier, ledere som er støttende og legger til rette for deltakelse, fører til økt deltakelse og medvirkning, men det kan også være slik at de som opplever at det er gode muligheter for å få delta i beslutningsprosesser og få sin vilje gjennom, i større grad enn de som ikke opplever dette, oppgir at de har et godt forhold til ledelsen.

Rapportens første problemstilling var å undersøke de ansattes opplevelse av innflytelse over det faglige arbeidet og av kontroll og styring over egen arbeidssituasjon. Med utgangspunkt i ARK-undersøkelsen så vi at de ansatte gjennomgående opplevde å ha stor jobbaunomi, både når det gjelder selvbestemmelse over eget arbeid og det å styre eller endre egen arbeidssituasjon. Med utgangspunkt i den kvalitative undersøkelsen fra eksempelinstututtene er svaret at lederne på instituttnivå er svært opptatt av dette, og at deres ansatte forteller om en hverdag preget av høy grad av autonomi og selvbestemmelse. Vi finner få forskjeller mellom grupper av ansatte i vurderingen av jobbaunomi når vi ser på ARK-undersøkelsen.

## 8.2 Hvordan sikres medvirkningen på instituttnivå?

I vår andre problemstilling spør vi om medbestemmelsesordningen bidrar til at ansatte opplever å ha innflytelse, gjennom sine representanter, også over beslutninger av mer overordnet karakter.

De representative ordningene hører hjemme i den profesjonelle modellen og forholder seg til det vi i tabell 3.3 betegnet som lederlinja (rektor–dekan–instituttleder). Modellen henger altså sammen med hvordan styringsretten er organisert, hvilken myndighet ledelsen har på de ulike nivåene. Eller sagt på en annen måte: Har ledelsen myndighet over områder som har betydning for de ansattes hverdag?

Fafos studie er primært konsentrert om instituttnivå. Ingen av instituttlederne vi har snakket med, ga uttrykk for at nivået var strippet for beslutningsmyndighet. Flere sukket litt over sentrale retningslinjer, rapporteringsmål og økende byråkrati etter fusjonen, men ingen beskrev sin rolle som uten beslutningsmyndighet. Det var først og fremst i de innfusjonerte enhetene at enkelte ga uttrykk for at ledelsens myndighet var redusert. Beslutninger som berører de ansattes hverdag, *blir tatt* på instituttnivå.

I *den klassiske modellen* er spørsmålet om sikring på sett og vis ikke relevant. Posisjon og professoral anseelse sørget for medvirkning til de vitenskapelig ansatte. Instituttene var dessuten langt mindre og den lokale autonomien langt større. Hvorvidt historiene om

at «alt var bedre før» faktisk gjenspeiler situasjonen, har vi naturlig nok ikke noe grunnlag for å si noe om i denne rapporten.

I *den kollegiale modellen* skal valg av representanter til instituttstyre, instituttråd eller utvidet ledergruppe sørge for at de ansatte har mulighet til å delta. I tillegg skulle direkte valg av ledelsen på ulike nivåer bidra. Instituttstyrets / den utvidede ledergruppens / instituttrådet's dagorden og beslutningsmyndighet blir det sentrale. På tre av instituttene vi har besøkt, var det bestemt at utvidet ledergruppe var den foretrukne modellen. Også ved instituttet med instituttstyre ønsket instituttleder seg heller utvidet ledergruppe, hvor saker kunne diskuteres mer «hands on». Når instituttstyre og utvidet ledergruppe sjelden har møter, ser det imidlertid ut til at de blir mindre relevante som reelle medvirkningsorgan. Men til tross for den representative innretningen på disse to styringsformene finner vi få tegn til at den utvidede ledergruppen har en *representativ* funksjon, vårt spørsmål om gruppen behandlet saker som ansatte hadde bedt sin representant ta opp, ble besvart med nei. Instituttstyre, men kanskje spesielt utvidet ledergruppe, er et organ hvor ledelsen informerer og ber om innspill, ikke et organ de ansatte (utover de valgte representantene) virket opptatt av ved våre eksempel-institutter. Dette ble bekreftet av de ansatte vi intervjuet, instituttstyret og den utvidede ledergruppen ble ikke oppfattet som et organ man kunne «anke» saker til dersom de ikke lot seg løse ved direkte kontakt med ledelsen. I noen grad ble den utvidede ledergruppen oppfattet som et organ hvor nye ideer eller aktiviteter kunne presenteres av ansattes representanter, noe som ikke gjaldt i særlig grad ved instituttet med instituttstyre. Både der og ved instituttene hvor det sjelden var møte i den utvidede ledergruppen, var møtene såpass sjeldne at diskusjoner og drøftinger om ulike saker gjerne var gjennomført i andre fora før de kom opp som saker i instituttstyret / den utvidede ledergruppen.

Alt i alt gir de ansatte i våre intervjuer likevel gjennomgående uttrykk for at de er positive til instituttstyret og den utvidede ledergruppen, selv om flere også uttalte at de hadde lite kunnskap om hva disse organene egentlig holdt på med.

Instituttstyret og den utvidede ledergruppens status i vårt materiale varierte fra et rådgivende organ som møttes én til to ganger i semesteret, til en tilnærmet sammensmelting av den ordinære ledergruppen og den utvidede ledergruppen. Den utvidede ledergruppen ble betegnet som et medvirkningsorgan eller et kombinert medvirknings- og styringsorgan, ingen valgte å kalle den utvidede ledergruppen et styringsorgan, og organet har heller ingen beslutningsmyndighet, det er opp til instituttleder å ta med seg signalene videre eller ikke. Instituttstyret har myndighet til å overprøve instituttleder i saker, men da kan saken løftes til fakultetet, hvor dekanen og fakultetsstyret kan overprøve instituttstyret. Flere av lederinformantene mente instituttstyret av den grunn ikke hadde reell makt, og at det kun kunne forsinke beslutninger. Som en dekan uttrykte det: «Vi trenger ikke enda et styre som kan overprøves.» Der det var eksterne medlemmer i instituttstyre eller den utvidede ledergruppen (vi minner om at begge også sjelden hadde møter), ble det pekt på at verdien av møtene i instituttstyret eller den utvidede ledergruppen først og fremst var dialogen med studentene og de eksterne medlemmene. Prosesser med instituttets ansatte var gjerne tatt i andre fora allerede, og instituttstyrets / den utvidede ledergruppens verdi ble i disse tilfellene knyttet til aktører som ikke er ansatt ved instituttet.

Allmøter er en annen sentral del av den kollegiale modellen. Allmøter eller mer uformelt også lunsjmøter ble arrangert ved alle instituttene. Opplevelsen av disse varierte, fra åpen debatt til reaksjoner fra ledelsen til den enkelte i etterkant. Enkelte oppfattet at allmøtene bidro til å gjøre spesielt instituttstyret, men også den utvidede ledergruppen, mindre relevant. Sakene var allerede behandlet i allmøtet eller lunsjmøtet, og dialogen i den utvidede ledergruppen ble mindre viktig fordi den ofte kom i etterkant.

Hvorvidt modellen med instituttstyre eller utvidet ledergruppe og allmøter eller andre møter på lavere nivå er egnet til å sikre de ansattes medvirkning, er et komplisert spørsmål. Det kvantitative materialet viser at ansatte i stor grad kan påvirke sine egne arbeidsoppgaver, at de kan skaffe seg informasjon om pågående saker og delta i beslutningsprosesser om de ønsker det. Det ser ut til at det er lite grunn til misnøye. Ansatte som ønsker å delta i diskusjonen på instituttet, kan stille til valg til instituttstyre eller den utvidede ledergruppen og/eller aktivt ta ordet på allmøter eller i andre arenaer som er sentrale på instituttnivå. Samtidig finner vi få sikringsmekanismer i systemet; eventuell misnøye blir i) i liten grad kanalisert inn i det representative systemet, og ii) systemet med utvidet ledergruppe er dessuten bare rådgivende for ledelsen, og innflytelsen til instituttstyret virker i vårt eksempel institutt ikke å være større enn hva vi finner hos instituttene med utvidet ledergruppe. Lederne løfter i liten grad saker opp i de lokale samarbeidsutvalgene, noe som skal kunne skje ifølge NTNUs styringsreglement (se kapittel 3). Tilsynsoppgaven medbestemmelsessystemet er gitt overfor medvirkningssystemet på instituttnivå, utføres i varierende grad, og som vi viste i kapittel 4, la flere av lederne på fakultetsnivå vekt på at tillitsvalgte skulle rapportere om avvik. Uten tillitsvalgte på lavere nivå er det vanskelig å se for seg hvordan en slik tilsynsrolle skal bli systematisk.

### **Partssamarbeid og medbestemmelsessystem som sikringsmekanisme**

NTNUs ledelse møter de hovedtillitsvalgte i det sentrale samarbeidsutvalget, og fakultetsledelsene møter lokale tillitsvalgte i de lokale samarbeidsutvalgene. Med noen få unntak ble vi fortalt at det ikke var noen plasstillitsvalgte på instituttet. Enkelte la imidlertid til at det var mulig at det var tilfelle, men at vedkommende ikke visste hvem den eller de tillitsvalgte var. Instituttledere som hadde hatt kontakt med plasstillitsvalgte, viste til at dette i all hovedsak hadde vært saker knyttet til lønnsforhandlinger. De tillitsvalgte i de lokale samarbeidsutvalgene er vanlige ansatte, og mange av disse er ansatt på et institutt. Slik er tillitsvalgte ansatt og til stede ved noen, men langt fra alle, institutter. Det betyr likevel ikke at de har noen rolle som plasstillitsvalgte.

På instituttnivå og lavere nivå er det ikke partssamarbeid etter hovedavtalens prinsipper om likeverdige parter. Spørsmålet er likevel om partssamarbeidet og de tillitsvalgte kan være garantister for de ansattes medvirkning på instituttnivå. Både ledere og ansatte viste til at nærmeste leder var førstevalg i en konfliktsituasjon, dette ble i all hovedsak oppfattet som instituttleder også der instituttet hadde flere ledernivåer. Våre oppfølgings spørsmål om verneombud ble stort sett bevart med «joda, man kan jo det også». På spørsmål om hva neste trinn ville være dersom instituttleder var part i konflikten/uenigheten, var svaret dekan eller altså fakultetsnivå. Også vårt spørsmål om tillitsvalgte på et høyere nivå var aktuelt, ble i all hovedsak besvart med «joda, man kan jo det også».

Tilsvarende spørsmål om uenighet om de faglige prioriteringene ble også besvart med at de vil gå til ledelsen, men også med at de vil «ikke vil gjøre noen ting», eventuelt at man selv måtte forsøke å skaffe forskningsmidler til det feltet man ønsket å prioritere.

Våre intervjuer gir altså lite grunnlag for å hevde at det representative systemet er avgjørende for å sikre den enkeltes deltakelse på instituttnivå. Allmøter eller andre møter har verdi, men det synes å være lokal ledelse som er den viktigste parten for individuell medvirkning.

## **Mer om dialog med nærmeste leder innen den kollegiale modellen på instituttnivå**

Det er nærmeste leder som er mottaker av klager og innspill fra de ansatte, dette er normalen uavhengig av hvilken organisasjon vi studerer. Det er neste trinn – hvordan et system kan sikre at den ansatte har muligheter for å gå videre med saken – som er viktig når vi er opptatt av hvordan ansattes deltakelse kan sikres. Våre funn fra instituttene vi har studert, tyder på at verken instituttstyre eller utvidet ledergruppe, eller muligheten til å kontakte tillitsvalgte lenger oppe i systemet, alltid er egnet som sikringsmekanisme.

Hvordan kan vi så forklare at de kvantitative resultatene fra ARK-undersøkelsen viser at de ansatte stort sett er tilfredse med mulighetene til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, og videre at vi i liten grad gjennom intervjuene fikk historier om misfornøyde og frustrerte ansatte?

Det er selvsagt ikke mulig – på basis av en begrenset kvalitativ undersøkelse i et lite utvalg institutter – å gi et endelig svar på dette spørsmålet. Et alternativ er å gå tilbake til de tre idealmodellene vi er opptatt av innledningsvis i rapporten og i dette kapitlet.

I ARK-undersøkelsen (se kapittel 5) er det hovedsakelig to faktorer som henger tett sammen med den enkeltes ulike former for deltakelse: karakteristikker av nærmeste leder og forholdet til kollegene. Et godt forhold til leder og til sine kolleger virker positivt inn og motsatt. Her gjenkjenner vi altså den klassiske og den kollegiale modellen; det faglige eller kollegiale miljøet er sentralt. Det er individuelle egenskaper, forhold til leder og nære kolleger, og ikke egenskaper ved systemet som kan hjelpe oss å forstå resultatene.

Men faglig og kollegial støtte er også sårbar. Størrelse og graden av sentral styring blir viktige variabler. Flere av instituttlederene pekte på at svært mye tid gikk med til å snakke med ansatte. Blir instituttene for store for direkte dialog med ledelsen, blir mangelen på et representativt partsbasert system trolig mer merkbart. I våre intervjuer kom det fram at de fleste ansatte forholdt seg til sine «nærmeste», de de samarbeidet tettest med. Vitenskapelig ansatte med sterkt søkelys på forskning og som samarbeidet med kolleger på tvers av institutter/fakulteter/universiteter, virket å legge mindre vekt på eget institutt og mer på de de samarbeidet tett med. Mange av de som hadde sitt arbeid og sine næreste samarbeidspartnere på «eget» institutt, men hvor instituttet var stort, støttet seg først på sin faggruppe eller sin seksjon, og kolleger og nærmeste ledere der, slik vi pekte på i kapittel 6. Der instituttene blir store, tyder våre kvalitative funn på at ansatte i større grad forholder seg til en mindre gruppe, gjerne på et lavere nivå (nivå 4 eller 5) enn instituttnivået. Kollegiet av ansatte blir dermed i mange saker ikke en direkte «motpart» til instituttleder der instituttene er store. Det samme gjelder sentral styring. I flere av intervjuene ble respondentene spurt om de oppfattet instituttleder som «instituttets mann» overfor den sentrale ledelsen og deres krav, eller som representant for nettopp denne ledelsen. Vi fikk to varianter av svaret: enten «begge deler» eller det sistnevnte. Den klassiske eller kollegiale lederrollen har sin legitimitet fra de ansatte. Hvis lederens lojalitet skifter, blir igjen behovet for å forankre ansattes medvirkning i et representativt system som fungerer godt, viktigere.

## **Medbestemmelse og innflytelse**

Vi er i rapportens andre problemstilling opptatt av om medbestemmelsesordningen bidrar til at ansatte opplever å ha innflytelse, gjennom sine representanter, over beslutninger av mer overordnet karakter. Dette kan analyseres i tråd med det vi har kalt deltakelsens doble begrunnelse: demokrati og effektivitet. Generelt synes det å være et godt samarbeidsklima mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte både i det sentrale samarbeidsutvalget og i de lokale, selv om det tidvis er mange saker hvor tillitsvalgte opplever at det er

kort tid til saksforberedelser. En del tillitsvalgte opplever at det er (for) lite reell medvirkning, det er lite de kan påvirke. Det er flere grunner til det, mange av sakene kommer utenfra NTNU i form av statlige prosjekter og satsinger, og der kan fagforeningene ved NTNU i mindre grad påvirke sakens premisser. Mange av sakene i det lokale samarbeidsutvalget er også orienteringssaker, drøftingene er håndtert på et lavere nivå. Samtidig som de «store» overgripende sakene håndteres i medbestemmelsessystemet, tyder våre intervjuer på at det er lite kontakt mellom vanlige ansatte på instituttnivå og tillitsvalgte, noe som begrenser muligheten for at ansatte på instituttnivå får grep om de store sakene via det partsbaserte systemet.

Når det gjelder muligheten for å «anke sakene oppover» til tillitsvalgte, blir konklusjonen den samme som ovenfor, enkeltsaker tas direkte oppover, og det skjer ingen siling av saker. Flere hevdet også at det beste var om sakene gikk direkte opp til det sentrale tillitsvalgsnivået, altså at man «hoppet over» de tillitsvalgte på fakultetsnivå. Det er heller ikke slik at det ofte løftes saker opp fra institutt til det lokale samarbeidsutvalget. Ledere på instituttnivå skal kunne løfte saker opp fra instituttnivå, men våre data tyder på at det ikke skjer i særlig grad, tvert imot, i de lokale samarbeidsutvalgene var oppfatningen at instituttspesifikke saker skal løses på instituttnivå. Vår hypotese blir dermed at saken blir mer prinsipiell og rettighetsorientert enn den i utgangspunktet trenger å være når de løftes langt opp. Det er dermed en fare for at tillitsvalgte og partssamarbeid ender opp sterkt rettighetsorientert, mens det er vanskelig å få øye på noen rolle for å sikre medvirkning fra tillitsvalgte legitimert i produktivitet og verdiskapning.

Når det gjelder de representative organenes rolle som tilsyn, er resultatene blandet, vi viser i kapittel 4 at de lokale samarbeidsorganene gjennomfører tilsyn med medvirkningen på instituttnivå ved å sjekke om det har vært medvirkning i konkrete saker som kommer fra instituttene og opp til dem, men det er få som sjekker om medvirkningen på instituttnivå generelt fungerer på en mer grunnleggende måte.

### **8.3 Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse på ulike nivåer**

Den tredje og siste problemstillingen handler om hvorvidt ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse varierer etter nivået i organisasjonen. I NTNUs organisasjon er det en klar oppfatning av at den enkelte ansattes direkte deltakelse skal skje på instituttnivå. Som vi har vært inne på, deltar ansatte i en rekke beslutningsprosesser gjennom allmøter, møter i faggrupper, forskningsmøter og så videre. Flere av instituttene vi besøkte, praktiserte en åpen-dør-kultur, som ble opplevd som nyttig for at den enkelte skal kunne ta opp saker raskt uten formalisme. ARK-undersøkelsen viser at de fleste er fornøyde med sine muligheter til deltakelse i og innflytelse over egne arbeidsoppgaver og ulike beslutningsprosesser. Måten spørsmålene om beslutninger er stilt på, gjør at det dreier seg om «nære» beslutninger, gjerne på instituttnivå. Der opplever mange at de har muligheter for deltakelse og innflytelse, selv om ARK viser at det er forskjeller i opplevelsen av dette mellom ansatte etter hvilket fakultet de hører til.

NTNU har vært gjennom en rekke endringer de senere år. Ansatte på instituttnivå opplever en rekke initiativ som kommer ovenfra, endringer som til slutt fører til nye måter å arbeide på, nye prosedyrer eller for eksempel nye dataverktøy. Ansatte kan eller må derfor forholde seg til orienteringer, høringer etc. I intervjuene kom det fram at flere opplevde det som krevende å holde seg orientert, rett og slett fordi det er mange saker og mye informasjon dersom ansatte skal følge de ulike prosessene. I tillegg var tidsfristene for tilbagemelding ofte svært korte. Dette er oppfatninger vi gjenkjenner fra intervjuene med ledere og tillitsvalgte, generelt oppleves det som tidkrevende og vanskelig å påvirke saker

og prosesser som er initiert fra NTNU sentralt. Vi ender dermed opp med en hypotese som sier at jo lenger unna man sitter beslutningene som fattes, jo vanskeligere oppleves det å påvirke dem: Og jo lenger unna ledelsen man sitter, jo mer skeptiske og usikre er man på bakgrunnen for beslutningene som fattes. Det oppleves som enklere å påvirke forhold på eget institutt enn på nivåene lenger oppe. Det er mulig å forsøke å påvirke instituttovergripende beslutninger gjennom å engasjere seg i saken på instituttnivået, men veien videre er usikker. Innspillene «vannes ut» slik det ble uttrykt i et av intervjuene. Det er mange institutter som skal være med i diskusjonen. Vår hypotese ut fra intervjuene blir dermed at til tross for at ansatte inviteres til innspill gjennom prosesser på instituttene, oppleves innflytelsen på beslutninger lenger oppe i systemet som liten.

Men hva så med de representative organene på instituttnivå? Vårt inntrykk er at instituttstyre eller den utvidede ledergruppen primært brukes til å diskutere «instituttrelevante temaer» og har liten betydning som høringsorgan for endringer som besluttes på sentralt nivå, medlemmene har ingen formell rolle når det gjelder å sortere/utdype relevant informasjon til sine grupper. Samtidig ble vi fortalt at når faggruppelidere og seksjonsledere/seksjonskoordinatorer er representert i disse organene, hender det at informasjon bringes inn i møtene og ut av dem. Men om det skjer, er avhengig av den enkelte leder og dennes vurderinger. På allmøter orienteres og informeres det om prosessene, men også her er det opp til instituttleder å bringe synspunktene videre.

Det er dermed vanskelig å få øye på prosesser for kollektiv meningsdannelse blant de ansatte som kan gi innspill til endringsprosessene. Henvendelser til tillitsvalgte på høyere nivåer (fakultet og sentralt) framstår i vårt materiale, i den grad de skjer, rettighetsorienterte og knyttet til enkeltmedlemmer. Innspill som den enkelte primært ser på som et konstruktivt, men ikke kritisk innspill, ser ikke ut til å ha en adressat.

De tillitsvalgte er ofte kritiske til hvordan de store prosessene foregår. De trekkes inn i forberedelsesfasen gjennom å bli informert om nasjonale pålegg og sentrale planer og initiativ. Men, og dette er et sentralt funn, de forteller om en begrenset rolle i planleggingsfasen, dette settes ut til administrasjon og i mange tilfeller også ulike arbeidsgrupper. Tillitsvalgte trekkes så inn igjen når beslutningene skal tas i tråd med hovedavtalens bestemmelser. Men, slik de tillitsvalgte oppfatter det, da er premissene lagt, og det er svært lite rom for endringer. Tillitsvalgtes rolle reduseres til hvordan fakultetet og de ansatte best kan tilpasse seg forslaget som ligger der, da de fleste premissene som oppfattes som viktige, er lagt. Også i gjennomføringsfasen opplever en del tillitsvalgte at de spiller en mindre rolle, da gjennomføringen jo for en stor del skjer på instituttnivå.

Gjennom intervjuene med ansatte på instituttnivå stilte vi en rekke spørsmål rundt opplevelse av deltakelse, innflytelse og medvirkning på fakultets- og NTNU-nivå. Noen hadde vært involvert i enkeltsaker, og da hadde sakene blitt håndtert av flere på instituttet, før én eller to utsendte personer hadde deltatt i et møte med dekan. Medvirkningsprosessene, også der det dreier seg om saker høyere oppe i systemet, holdes i hovedsak på instituttnivå, og slik sett er det det nivået de fleste ansatte virker å forholde seg til. I de tilfeller hvor vi fikk svar om høyere nivåer, var dette knyttet til frustrasjon over endringer, initiativ som «kom ovenfra», og som like mye kan tolkes som utslag av frustrasjon over uvelkomne endringer som utslag av mangel på muligheter for deltakelse.

Størrelse – både de enkelte instituttene og NTNU totalt – var et tema som mange av våre informanter var opptatt av. Både den klassiske og den kollegiale modellen er avhengig av at enhetene har begrenset størrelse. En leder kan ikke ha direkte dialog med opp mot 400 ansatte. Større enheter gir mindre medvirkning til den enkelte innenfor instituttet som enhet. Det er i dette lyset vi tolker funnene fra NIFUs evaluering av fusjonen i 2018, som viste at et klart flertall av arbeidstakere var helt eller delvis enige i at fusjonen hadde svekket ansattes innflytelse over beslutninger. Blant de som tilhører de tidlige

høyskolene i Ålesund og Sør-Trøndelag, var andelen hele åtte av ti (Borlaug et al., 2018, s. 31). Inntrykket ble bekreftet gjennom våre egne intervjuer i Ålesund hvor det ble påpekt at det «gamle» systemet ga de ansatte bedre muligheter til å påvirke. Dette «gamle» systemet var klart preget av den kollegiale modellen. Etter fusjonen ble, slik informanten uttrykte seg, NTNUs opplegg innført, og styringen ble strammet til. Men det ble av andre også framsatt kritikk av den gamle modellen – allmøter i ett kjøp og uendelige og ressurskrevende debatter som endte med at den som ropte høyest, fikk viljen sin.

## 8.4 En utfordrende blanding, et sårbart system

ARK viser at de fleste ansatte opplever at de har stor grad av autonomi over egen jobb. En stor del av de ansatte opplever også mulighetene til å skaffe informasjon om beslutninger, delta i beslutningsprosessen og påvirke utfallet av dem som gode. Det er små forskjeller mellom grupper av ansatte.

Avslutningsvis vil vi trekke fram enkelte forhold som vi har vært innom i dette kapitlet, og som viser hvordan ansattes muligheter til medvirkning på NTNU styres av flere logikker. Dette er ingen ukjent konklusjon i norsk arbeidsliv. Alle ansatte i tariffbundne virksomheter har rettigheter og plikter gjennom det avtalebaserte samarbeidet. Arbeidsmiljøloven gir alle arbeidstakere lovbestemte rettigheter og plikter, og i privat sektor og store deler av offentlig sektor har arbeidstakere rett til å velge ansattrepresentanter til styret, og også universitets- og høyskoleloven gir føringer for ulike gruppers medvirkning. I tillegg er det viktig å legge til at ledelsesformer som vektlegger individuelt engasjement, motivasjon og myndiggjøring, er regelen snarere enn unntaket i norsk arbeidsliv.

På NTNU skiller NTNUs styringsreglement og tilpasningsavtalen mellom medbestemmelse og medvirkning. To sentrale utfordringer oppstår, det representative systemet kan bli isolert på de to øverste nivåene, mens medvirkning, som altså foregår på ulike arenaer på instituttnivå, kan bli avhengig av ledelsens velvilje. Uenighet og konflikter som oppstår, løses enten på instituttnivå eller sendes videre til neste ledelsesnivå. Konfliktsaker går altså ikke, eller i liten grad, til de systemer for ansattes deltakelse som er etablert, verken til i) utvidede ledergrupper og videre oppover «lederlinja» (fakultets- og universitetsstyre) eller ii) til tillitsvalgte eller fra ledere til de lokale samarbeidsutvalgene. Denne konklusjonen bygger selvsagt på et begrenset datamateriale, men er likevel et interessant funn.

Årsaken til slike direkte henvendelser kan være manglende tilgang på lokale tillitsvalgte eller at ansatte ikke er medlem av fagforening. Men vi kan også knytte det til det vi kan kalle to ulike prinsipper bak ansatt deltakelse: det kollegiale og representative. Universitetsdebattene er ofte preget av taleføre individualister. Noen av våre informanter oppgir at fagforeningslogikk oppleves som fremmed for akademikere. Den kollegiale modellen med medvirkning på instituttet oppleves som naturlig. I det klassiske og kollegiale systemet var direkte henvendelser normalen, grunnlaget for den enkeltes innflytelse lå i akademisk posisjon og anseelse. Også i vårt materiale finner vi eksempler på dette, «exit» er en mulig strategi dersom vedkommendes akademiske markedsverdi er høy nok.

Poenget i vår sammenheng er at medvirkning fra de ansatte rettes inn mot lederlinja, også på de nivåer hvor medbestemmelsesorganer er etablert. Ved misnøye med egen ledelse foretrekkes direkte henvendelse til dekanen framfor gjennom tillitsvalgte eller gjennom ansattrepresentasjonen i styrene på instituttnivå.

# Vedlegg

---

## Vedlegg 1 faktoranalyse

### Medvirkning og innflytelse og jobb autonomi

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Ved vår enhet oppmuntres vi til å være delaktige når viktige beslutninger skal tas	0.833	
Ved vår enhet oppmuntres vi til å uttale oss og komme med synspunkter på planlagte beslutninger som berører vårt arbeid	0.818	
Hos oss har vi gode rutiner for informasjonsflyt	0.782	
Jeg er kjent med hvilke kanaler jeg kan bruke for å påvirke beslutninger	0.728	
Det er enkelt å skaffe informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb	0.692	
Jeg sørger for å holde meg informert om viktige beslutninger som gjelder mitt arbeid	0.637	
Det er bare personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid	-0.614	
Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt		0.845
Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min		0.827
Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker		0.826
Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid	0.378	0.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Vedlegg 2: Regresjoner

Kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser, lineær regresjon

	Modell 1: kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser»			Modell 2: kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser»		
	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.
(Constant)	4.226		0.000	3.454		0.000
Instituttstyre	-0.07	-0.045	0.225			
Profesjonsfag	-0.044	-0.023	0.394			
Tematisk forskning	0.045	0.014	0.604			
Ansettelsestid (år)	-0.004	-0.029	0.167	-0.003	-0.021	0.207
Alder 30-39	-0.052	-0.032	0.229	-0.091	-0.05	0.025
Alder 40-49	-0.053	-0.031	0.301	-0.032	-0.017	0.497
Alder 50-59	-0.13	-0.069	0.02	-0.035	-0.018	0.484
Alder 60 år eller mer	0.003	0.001	0.967	-0.013	-0.005	0.819
Stillingstype ph.d. -stipendiat	0.063	0.037	0.133	-0.149	-0.071	0.000
Stillingstype Teknisk/administrativ						
Midlertidig ansatt	0.031	0.02	0.428	-0.065	-0.037	0.079
Stillingsandel	-3.75E-05	-0.001	0.971	0.001	0.023	0.121
Antall ansatte: 51-100	0.056	0.031	0.389	-0.015	-0.008	0.736
Antall ansatte: 101-150	0.149	0.08	0.045	-0.007	-0.003	0.885
Antall ansatte: 151-200	0.118	0.067	0.11	-0.019	-0.009	0.701
Antall ansatte: 200 eller flere	0.128	0.08	0.085	-0.017	-0.01	0.709
Fakultet for arkitektur og design (AD)	-0.127	-0.032	0.208	-0.34	-0.069	0.000
FADM- Bibliotek og utdanning				0.105	0.03	0.089
FADM- Økonomi, eiendom og og campuservice				0.15	0.05	0.005
FADM-Rektsors stab og administrasjon				0.114	0.035	0.041
Det humanistiske fakultet (HF)	-0.169	-0.059	0.018	0.055	0.015	0.376
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)	-0.12	-0.043	0.148	-0.014	-0.006	0.779
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)	-0.151	-0.083	0.045	-0.2	-0.087	0.000
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)	-0.074	-0.043	0.318	0.058	0.028	0.187
Fakultet for naturvitenskap (NV)	-0.073	-0.035	0.211	0.034	0.013	0.522
Fakultet for økonomi (ØK)	0.152	0.047	0.033	0.267	0.066	0.000
Vitenskapsmuseet (VM)	-0.103	-0.021	0.475	-0.092	-0.017	0.321
Hovedarbeidssted Gjøvik	-0.126	-0.039	0.053	0.049	0.014	0.354
Hovedarbeidssted Ålesund	-0.033	-0.009	0.676	-0.029	-0.007	0.645

Referansekategori (konstantleddet) modell 1: råd / utvidet styringsgruppe, disiplin fag, ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Referansekategori (konstantleddet) modell 2: ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

Jobbautonomi, lineær regresjon.

	Modell 1: kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser»			Modell 2: kunnskap om og deltakelse i beslutningsprosesser»		
	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.
(Constant)	4.226		0.000	4.229		0
Instituttstyre	-0.07	-0.045	0.225			
Profesjonsfag	-0.044	-0.023	0.394			
Tematisk forskning	0.045	0.014	0.604			
Ansettelsestid (år)	-0.004	-0.029	0.167	-0.005	-0.036	0.035
Alder 30-39	-0.052	-0.032	0.229	-0.067	-0.041	0.070
Alder 40-49	-0.053	-0.031	0.301	-0.062	-0.037	0.144
Alder 50-59	-0.13	-0.069	0.020	-0.134	-0.076	0.003
Alder 60 år eller mer	0.003	0.001	0.967	-0.011	-0.005	0.829
Stillingstype ph.d. -stipendiat	0.063	0.037	0.133	0.057	0.03	0.148
Stillingstype Teknisk/administrativ				-0.02	-0.041	0.036
Midlertidig ansatt	0.031	0.02	0.428	-0.006	-0.004	0.856
Stillingsandel	-3.75E-05	-0.001	0.971	0	0.004	0.803
Antall ansatte: 51-100	0.056	0.031	0.389	-0.055	-0.032	0.169
Antall ansatte: 101-150	0.149	0.08	0.045	-0.015	-0.008	0.738
Antall ansatte: 151-200	0.118	0.067	0.110	-0.007	-0.003	0.885
Antall ansatte: 200 eller flere	0.128	0.08	0.085	-0.033	-0.021	0.429
Fakultet for arkitektur og design (AD)	-0.127	-0.032	0.208	-0.117	-0.026	0.102
FADM- Bibliotek og utdanning				0.096	0.03	0.107
FADM- Økonomi, eiendom og og campuservice				-0.055	-0.02	0.306
FADM-Rektsors stab og administrasjon				0.044	0.015	0.421
Det humanistiske fakultet (HF)	-0.169	-0.059	0.018	-0.097	-0.029	0.088
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)	-0.12	-0.043	0.148	0.096	0.042	0.035
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)	-0.151	-0.083	0.045	-0.019	-0.009	0.664
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)	-0.074	-0.043	0.318	0.053	0.027	0.196
Fakultet for naturvitenskap (NV)	-0.073	-0.035	0.211	-2.16E-05	0.000	1.000
Fakultet for økonomi (ØK)	0.152	0.047	0.033	0.171	0.046	0.008
Vitenskapsmuseet (VM)	-0.103	-0.021	0.475	-0.078	-0.015	0.357
Hovedarbeidssted Gjøvik	-0.126	-0.039	0.053	-0.125	-0.039	0.010
Hovedarbeidssted Ålesund	-0.033	-0.009	0.676	-0.101	-0.026	0.085

Medarbeidersamtaler, lineær regresjon

	Andel som har hatt medarbeidersamtale siste 12 mnd			Hvordan opplevde du medarbeidersamtalen(e) du har hatt i løpet av de siste 24 månedene?		
	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.
(Constant)	0.644		0.000	3.94		0
Ansettelsestid (år)	-0.001	-0.007	0.683	-0.013	-0.065	0.001
Alder 30-39	0.039	0.036	0.118	0.002	0.001	0.982
Alder 40-49	0.041	0.039	0.143	-0.085	-0.033	0.302
Alder 50-59	0.059	0.054	0.044	-0.129	-0.049	0.135
Alder 60 år eller mer	0.046	0.034	0.163	-0.090	-0.027	0.346
Stillingsstype ph.d. stipendiat	-0.011	-0.009	0.662	-0.074	-0.022	0.357
Stillingsstype Teknisk/administrativ	0.026	0.083	0.000	0.022	0.029	0.195
Midlertidig ansatt	-0.165	-0.157	0.000	-0.069	-0.025	0.293
Stillingsandel	0.000	0.013	0.381	-0.002	-0.017	0.315
Antall ansatte: 51-100	-0.024	-0.022	0.342	-0.038	-0.014	0.593
Antall ansatte: 101-150	-0.001	-0.001	0.958	0.031	0.010	0.691
Antall ansatte: 151-200	-0.044	-0.035	0.127	0.027	0.009	0.735
Antall ansatte: 200 eller flere	-0.055	-0.054	0.036	-0.020	-0.008	0.782
Fakultet for arkitektur og design (AD)	-0.233	-0.082	0.000	-0.503	-0.064	0.001
FADM- Bibliotek og utdanning	0.047	0.023	0.210	0.183	0.039	0.085
FADM- Økonomi, eiendom og og campuservice	-0.022	-0.013	0.517	0.371	0.093	0.000
FADM-Rektsors stab og adminstrasjon	0.079	0.044	0.020	0.172	0.041	0.071
Det humanistiske fakultet (HF)	-0.061	-0.029	0.088	0.151	0.028	0.156
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)	-0.191	-0.129	0.000	0.056	0.014	0.536
Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)	-0.054	-0.040	0.047	-0.014	-0.004	0.857
Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)	0.041	0.033	0.114	0.225	0.075	0.003
Fakultet for naturvitenskap (NV)	0.114	0.077	0.000	0.086	0.025	0.335
Fakultet for økonomi (ØK)	0.211	0.091	0.000	0.348	0.067	0.002
Vitenskapsmuseet (VM)	-0.199	-0.063	0.000	-0.107	-0.013	0.498
Hovedarbeidsted Gjøvik	0.081	0.039	0.008	-0.008	-0.002	0.928
Hovedarbeidsted Ålesund	0.096	0.038	0.011	-0.013	-0.002	0.898
R2	0.108			0.028		
N	4510			3628		

Referansekategori (konstantleddet): ansatt under 1 år, under 30 år, vitenskapelig ansatt, fast ansatt, 40 prosent stilling, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), arbeidssted Trondheim

# Referanser

---

- Andresen, S. A., Henriksen, I. M., Jakobsen, T. S., Jones, M. & Røkkum, N. H. A. (2019). Medvirkning, makt og avmakt i universitetsdemokratiet IA. Tjora (Red.), *Universitetskamp* (s. 263-293). Scandinavian Academic Press.
- Barter, C. & Renold, E. (1999). The Use of Vignettes in Qualitative Research. *Social Research Update*, (25).
- Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., Melin, G., Hovdhaugen, E. & Vabø, A. (2018). *Er NTNU på rett vei? Følgeevaluering av fusjonen. Delrapport 2*. NIFU-rapport 2018:31.
- Braathen, E. & Stokstad, S. (2018). *Et spørsmål om universitetsdemokrati: Evaluering av ordningen med fakultetsråd ved OsloMet -storbyuniversitetet*. NIBR-rapport 2018:20.
- Budd, J. W., Gollan, P. J. & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Engelstad, F. (2001). Hjernekraft får gjerne makt. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18(1), 111-118.
- Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I. M. & Storvik, A. E. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Gyldendal akademisk.
- Falkum, E. (1999). Grenser for medvirkning: Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati. I E. Falkum, L. Eldring & T. Colbjørnsen (Red.), *Medbestemmelse og medvirkning; Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B. & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. .
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten*. Fafo-rapport 2007:15.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 15(3-4), 557-577. <https://doi.org/10.1177/10242589090150031901>
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen: Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006: 25.
- Kalleberg, R. (1983). Arbeidsmiljøreform som deltakerdemokratisering. I T. Bergh (Red.), *Deltakerdemokratiet : teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Lafferty, W. M. (1983). Deltakelse og demokrati. I T. Bergh (Red.), *Deltakerdemokratiet : teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Leiulfsrud, H. & Dahl, Ø. (2005). Arbeidslivets demokratisering? Makt, hierarki og autonomi i Norge 1982-1999. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 46(2), 159-186.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. K. & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of working life studies*, 2(4), 85-115.
- Nøtnæs, T. (2001). *Innføring i bruk av fokusgrupper*. Statistisk sentralbyrå, Notater 2001/24,.
- Nyhus, E. K. & Munthe, A. A. (2017). *Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen*. Agderforskning. Prosjektrapport nr. 3/2017.
- Nylehn, B. (1994). Den som våger vinner ikke. Om den uoppnåelige medbestemmelsen. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1(2), 3-22.

- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten: Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt*. Fafo-rapport 2019:36.
- Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. & Ravn, J. E. (2010). *PALU. Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. SINTEF.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9780511720444>
- Petersen, T. (1993). The economics of organization: The principal- agent relationship. *Acta Sociologica*, 36(3), 277-294.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2016). Whistleblowing in Local Government: An Empirical Study of Contact Patterns and Whistleblowing in 20 Norwegian Municipalities. *Scandinavian Political Studies*, 39(3), 264-289.  
<https://doi.org/10.1111/1467-9477.12066>
- Sørensen, K. H. (2019). "Mas, mas, mas - over hele linja": Om disiplineringen av universitetene til samfunnsoppdraget. I A. Tjora (Red.), *Universitetskamp* (s. 450-483). Scandinavian Academic Press.
- Svalund, J. (2003a). Medbestemmelse og autonomi. I F. Engelstad, J. Svalund, I. M. Hagen & A. E. Storvik (Red.), *Makt og demokrati i arbeidslivet* (s. 32-51). Gyldendal Akademisk.
- Svalund, J. (2003b). Organisering, autonomi og arbeidstempo. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 20(1), 87-94.
- Svalund, J. (2015). Adjusting labour through crisis: A three industry comparison. *Economic and Industrial Democracy*, 36(1), 99-121.  
<https://doi.org/10.1177/0143831x13499619>
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Tanum.
- Tjora, A. (2019). Nødvendigheten av en universitetskamp. I A. Tjora (Red.), *Universitetskamp* (s. 15-44). Scandinavian Academic Press.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning: En kunnskapsstatus*. Fafo notat 2019: 23.
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016*. Fafo-rapport 2016:33.
- Wergeland, E. & Norberg, P. (2016). *Verneombudet. 4. opplag*. Gyldendal Akademisk
- Willadsen, B. (1997). Demokrati som helsemessig nødvendighet. *Arbeiderhistorie*, 45-50.

# Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU

I denne rapporten ser vi på ansattes opplevelse av medvirkning ved NTNU gjennom tre problemstillinger. For det første undersøker vi de ansattes opplevelse av innflytelse over det faglige arbeidet og av kontroll og styring over egen arbeidssituasjon. For det andre er vi opptatt av om medbestemmelsesordningen ved NTNU bidrar til at ansatte opplever å ha innflytelse, gjennom sine representanter, også over beslutninger av mer overordnet karakter. For det tredje undersøker vi om ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse varierer etter nivå, om den er forskjellig på 1) fakultets og rektornivå, og på 2) faggruppe og instituttnivå.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2020:22  
ID-nr.: 20757