

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Fakultet for arkitektur og design

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 10:50

Svar-ID: 44703293

Lvert: 23.03.26 10:46

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

Kunstakademiet i Trondheim

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fakultet for Arkitektur og Design

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

- KITs lille størrelse gjør ledelsen mer tilgjengelig. Ansatte opplever lav terskel for å ta kontakt og dermed gode muligheter for uformell medvirkning. Dette er en klar fordel ved at strukturen "gjennomsiktig".
- Det finnes flere måter å delta på, både formelt og uformelt. Arenaer som personalmøte, utvidet ledermøte, ansettelsesutvalg og HMS-arbeid gir formell representasjon.
- Spørreundersøkelser og valg oppleves som lett tilgjengelige og lavterskel måter å bidra på.
- Studentmedvirkning fungerer i prosesser, for eksempel i ansettelse av faglig personale, som ble løftet som et konkret eksempel.
- AD Allmøtet trekkes frem som en arena for passiv deltakelse, der man kan få informasjon uten å måtte delta aktivt – dette oppleves positivt for enkelte.
- Mandagsmøtene ble nevnt som en tidligere god arena for ad hoc-delning av informasjon og mindre formelle samtaler.

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

1. Organisasjonsstruktur og nivåinndeling
 - Strukturen for medvirkning er laget for store institutter, og det gir utfordringer for et lite institutt som KIT. Enkelte ansatte må sitte i mange møter og ha flere roller, mens andre ikke er representert noe sted. Dette skaper ulik tilgang til informasjon og ulik mulighet til å påvirke.
 - Mange beskrev en tung terskel mellom nivå 3 (institutt), nivå 2 (fakultet) og nivå 1 (sentralt). Det er krevende å forstå hva som foregår på høyere nivåer, og hvordan KIT faktisk kan påvirke beslutninger der.
2. Internasjonalt arbeidsmiljø
 - KIT er både lite og svært internasjonalt, noe som ikke nødvendigvis er normen andre steder ved NTNU.
 - Det ble pekt på en skjevhet i representasjon: norske ansatte kjenner den norske medvirkningstradisjonen og forventer å delta, mens internasjonale medarbeidere ofte ikke kjenner systemet. Resultatet kan bli en uheldig overrepresentasjon av norske stemmer, og svakere deltakelse fra internasjonale ansatte.
 - Språkbarrierer gjør at enkeltansatte rett og slett mister ut informasjon og diskusjoner – særlig når nivå 1 og 2 holder møtene hovedsakelig på norsk.
3. Midlertidighet
 - KIT har mange midlertidig ansatte, og disse utgjør ofte en egen gruppe med andre behov og helt andre stakes.
 - Det ble stilt spørsmål ved når en midlertidig ansatt "blir en del av vi", og hvordan instituttet kan ivareta denne gruppen bedre.
4. Fysisk avstand
 - Den geografiske avstanden til fakultet og NTNU sentralt gir ytterligere avstand til beslutninger og kommunikasjon.
 - Flere ansatte uttrykte at to siste fellesmøter på fakultetet ikke opplevdes som relevante for KIT, som forsterker følelsen av avstand.
5. Flere uformelle arenaer
 - KIT ønsker seg bedre mulighet for uformelle samtaler.
 - Uformelle møteplasser ble løftet som viktige for medvirkning – både sosialt, faglig og praktisk.

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

- Språkbarrierer ble trukket fram som noe av det aller viktigste: Internasjonale ansatte mister deler av informasjonen, og faller dermed ut av medvirkningsprosessene.
- Tilgang til informasjon er ujevnt fordelt – noen sitter i mange møter og får alt, andre sitter i ingen og får lite.
- Tiden er en begrensning. Siden KIT er lite, er det ofte de samme personene som blir involvert i mange prosesser. For andre gjør stillingsprosent, forskningsforpliktelser eller midlertidighet det vanskelig å delta i møter.
- Tverrfaglig samarbeid oppleves som krevende visse steder, og ble brukt som et eksempel på områder hvor man møter barrierer og dermed får liten påvirkning.
- Det tar tid å forstå systemet på NTNU, særlig for internasjonale og midlertidige ansatte. Mange får ikke med seg hva de faktisk kan påvirke.
- Kommunikasjon med nivå 1 og 2 oppleves som tung og lite tilgjengelig.

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

- Skape strukturer som er tilpasset små enheter, slik at ansvars- og møtebelastningen fordeles bedre og informasjon deles tydeligere.
- Bedre oversikt over hvem som representerer KIT hvor, og hvordan innspill kan tas med videre.
- Gjøre informasjon mer tilgjengelig, både gjennom tydelig kommunikasjon, oppsummeringer og språktilpasninger (engelsk).
- Styrke arenaer for uformell kontakt, mer uformelle møteplasser mellom ansatte og studenter.
- Bruke teknologi aktivt for å inkludere internasjonale ansatte: transkripsjon, simultanoversettelse, engelskspråklige møtedokument osv.

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

- Flere ønsker en rektor som representerer og kjemper for NTNU, ikke bare administrerer systemet.
- Åpne debatter, bedre informasjon og prosessgjennomsiktighet etterlyses – på flere språk.

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

- Teknologiske språkverktøy for å sikre at internasjonale ansatte kan delta på møter som holdes på norsk.
- Gjenoppbygging av uformelle møteplasser
- Klare skiller mellom informasjonsmøter og reelle medvirkningsmøter, så ansatte vet hva som står på spill.
- Bedre tilrettelegging for midlertidig ansatte, slik at de inkluderes og får nødvendig informasjon.
- Forenkling av strukturer for kontakt, innspill og representasjon mellom nivå 3 og nivå 1/2.
- Styrke studentkontakt, blant annet ved å etablere nye møteformer etter at mandagsmøtene forsvant.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 08:53

Svar-ID: 45293375

Lvert: 16.04.26 23:06

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

Institutt for arkitektur og planlegging (IAP)

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

AD

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

1. Formelle representative roller (via styremedlemmer, tillitsvalgte, verneombud) gir en klar demokratisk struktur og formelle kanaler for innspill.
2. Lokale møtearenaer (dialogmøter, møter på program- og faggruppenivå, osv.) trekkes frem som særlig viktige arenaer for reell medvirkning, gir trygge rammer for diskusjon, fordi de er mer faglig relevante.
3. Faste årshjul og tilknyttede rutiner/prosesser gir i prinsippet forutsigbarhet og mulighet for medvirkning over tid, forutsatt at prosessene er godt kommunisert, gjennomført og fulgt opp.

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

Avstanden oppleves særlig utfordrende på områder der beslutninger tas relativt langt fra fagmiljøet, og hvor begrunnelsene i etterkant er uklare:

1. Ressurs-, kapasitet og økonomiske rammer: Det pekes på manglende innsikt i slike rammer på programnivå, noe som gjør det vanskelig å forstå handlingsrommet, og dermed også å gi informerte innspill.
2. Overordnede beslutninger på fakultets- og NTNU-nivå: Når saker løftes oppover i systemet, oppleves de ofte «utvannet», og koblingen mellom lokale innspill og endelig beslutning blir svak.
3. Informasjonsflyt: Selv om informasjon finnes (sakspapirer, referater, styresaker), oppleves den som lite tilgjengelig i praksis, både på grunn av tidsmangel og manglende sammenstilling/formidling.
4. Ledelsen er overbelastet og har få muligheter for formell delegasjon. Dette skaper utfordringer for kvaliteten i informasjon og involvering i beslutningsprosesser.
5. For mange prosesser kjøres parallelt og med korte tidsfrister. Tid for ordentlig medvirkning og gode prosesser blir ofte "spist opp" av nivåene over som trenger sin tid til behandling, aggregering og videre rapportering.

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

1. Medvirkning begrenses seg til informasjon, uten rom for dialog eller reell påvirkning i forkant av beslutninger. Når innspill gis, er det uklart hvordan dette er vurdert i etterkant.
2. Roller og ansvar er uklare, noe som skaper usikkerhet om hvem som faktisk kan eller bør løfte saker videre.
3. Større institutt- eller fakultetsmøter preges av enveiskommunikasjon, og oppfattes som lite egnet for diskusjon og medvirkning.

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

1. Tidlige og tydelige involveringspunkt i prosesser, særlig innen bemanning, organisering og større endringer.
2. Klare forventninger til roller, spesielt for programledere og nestledere, slik at de blir tydelige bindeledd mellom fagmiljø og institutt-/fakultetsledelse.
3. Tydelig og tilpasset informasjon om pågående prosesser og beslutninger reduserer avstand og usikkerhet. Viktig at relevansen for fagmiljøet adresseres.

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

1. Tidlig og bred informasjon om prosesser og tidslinjer, slik at ansatte og studenter faktisk har mulighet til å engasjere seg.
2. Åpne møter, presentasjoner og dialogarenaer, der ledere/prosessledere kan møte ansatte og studenter på ulike nivåer.
3. Strukturerte innspillmuligheter i forkant av beslutning, slik at deltakelse ikke bare blir symbolsk, men oppleves som reell.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

1. Fastlagte møteplasser uten undervisning, for eksempel faste tidsvinduer i timeplanen, slik at deltakelse faktisk er mulig.
2. Mer differensierte medvirkningsformer, tilpasset at ikke alle ønsker eller har kapasitet til å delta i alle typer prosesser.
3. Kobling mellom informasjon og dialog, der informasjon ikke er et mål i seg selv, men grunnlag for refleksjon og innspill.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:52

Svar-ID: 43537523

Lvert: 11.03.26 10:51

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

Fakultetadministrasjonen ved fakultet for arkitektur og design

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fakultet for arkitektur og design

Enhet

Enheter på fakultet/Vitenskapsmuseet

Utvalg/organisasjon

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

Campus

Trondheim

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

Ansettelsesprosesser

- Ansatte opplever at de involveres reelt i diskusjoner og vurderinger før ansettelse besluttes.

Strategisk personalplanlegging (SPP)

- Når temaet settes på agendaen, gir prosessen rom for refleksjon, medvirkning og felles bevisstgjøring.

Allmøter

- Oppleveres som inkluderende og åpne. Alle får lik informasjon samtidig, noe som bidrar til transparens.

LOSAM (Lokalt samarbeidsutvalg)

- Beskrives som en velfungerende arena flere steder.

Studentmedvirkning ved Fakultet for arkitektur og design (AD)

- Studentene deltar aktivt og opplever reell påvirkning.

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

Stor og hierarkisk organisasjon

- Ansatte beskriver følelsen av å være «et tannhjul» – liten påvirkning og lang avstand til beslutningstakere.

Uklare møteverktøy og systemer

- Manglende eller utydelige digitale verktøy svekker informasjon og medvirkning.

Utydelighet i hvilke saker som hører hjemme hvor

- Ansatte vet ikke alltid hvilke fora som er relevante eller når det er mulig å medvirke.

Manglende feedback-looper

- Mange opplever at innspill forsvinner i systemet og at det er lite synlig hvordan påvirkning faktisk skjer.

Ulik praksis mellom fakulteter

- Store fakulteter kan ha mindre oversikt og større avstand mellom nivåer enn små fakulteter.

Studentdemokrati og stipendiatmedvirkning

- Det er usikkerhet om hvor godt disse gruppene faktisk inkluderes i beslutningsprosesser.

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

- Når prosesser virker ferdigbehandlet før ansatte involveres.
- Når ledelsen ikke gir tydelig tilbakemelding på hva som skjer med innspill.
- I store organisatoriske saker der ansatte opplever liten oversikt og få kanaler for reell påvirkning.
- For studenter: når deltakelse i fora ikke er sikret eller tatt hensyn til (for eksempel møter lagt opp uten tilrettelegging for studentrepresentanter).
- I saker med mange nivåer, der beslutningsveier er uklare.

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

Tiltak for økt innflytelse:

Klare prosessbeskrivelser

- Hvilke saker behandles hvor? Når og hvordan skal ansatte og studenter involveres?

Tidlig involvering

- Prinsipielle diskusjoner bør tas før sakene fremstår som ferdige.

Bedre opplæring i organisasjonen

- «Crashkurs» i NTNUs struktur:
- hvor beslutninger tas
- hvilke organer som er rådgivende
- hvordan saker beveger seg i systemet

Bedre møteverktøy og informasjonsflyt

- Strukturert og tilgjengelig informasjon reduserer avstanden mellom nivåer.

Mer synliggjøring av studenttillitsvalgtes rolle

- Samt skikkelig onboarding for nye representanter.

Sikre faktisk deltakelse for studentrepresentanter

- Ikke bare formelt, men praktisk.

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

Tydelig synliggjøring av hvordan innspill påvirker prosessen

- Ansatte og studenter må forstå hva som skjer med innspillene deres.

Bevissthet om utfordringer i valgprosesser

- F.eks. lojalitetspress, tid, valgkamp, kompetanse.

Mer åpen kommunikasjon om kriterier og vurderinger

- Hva vektlegges? Hvordan vurderes egnethet?

Diskusjon om valgt vs. ansatt rektor

- Valgt rektor styrker demokrati og eierskap.
- Ansatt rektor sikrer kompetanse og profesjonell rekruttering.
- Uansett modell bør prosessen være transparent og invitere til innspill.

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

Organisatoriske tiltak

Flere prinsipielle diskusjoner på tvers av nivåer

- Gir mer eierskap og større forståelse.

Tydelig ansvar hos lokale ledere

- Ledelsen på alle nivåer må ha ansvar for å sikre medvirkning – ikke bare sentralt.

Bedre feedback fra styrende organer

- Eksempler: dekanmøter og ALU-NTNU bør gi tydeligere tilbakemeldinger. Spesielt på hvilke saker som kan ha medvirkning.

Redusere organisatorisk kompleksitet

- Færre og bedre koordinerte arenaer kan gjøre prosesser mer forståelige.

Tydelig merkede møtesaker. Sakspapirer bør eksplisitt vise:

- hvor medvirkning har skjedd
- hva som gjenstår
- hvordan innspill er vurdert