

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

## **Individuelle innspill**

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

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

Lvert: 13.03.26 06:53

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Gjøvik

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

Ikke besvart

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Ikke besvart

## c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Jeg fraviker kravet om å ikke navngi personer her all den tid jeg refererer til utsagn disse navngitte personene har hatt i media.

Denne teksten ble i utgangspunktet skrevet for media, men blir også lagt inn her som et saksinnlegg i debatten om lederskap og maktubalanse ved NTNU.

----

Kunnskap for et bedre arbeidsmiljø?

Bakgrunn

- <https://www.universitetsavisa.no/ansatt-ledelse-ledelse-ntnu/na-kommer-den-store-ntnu-samtalen-om-ledelse-medvirkning-og-verdier/440954>
- <https://www.khrono.no/ntnu-mottok-14-anonyme-varsler-om-arbeidsmiljo-i-2022/808845>
- <https://www.universitetsavisa.no/arbeidsliv-arbeidsmiljo-arbeidsmiljo-ntnu/arbeidsgiver-skal-legge-til-rette-for-et-godt-psykososialt-arbeidsmiljo-for-unge-forskere/449016>
- <https://www.universitetsavisa.no/arbeidsmiljo-fakultet-for-samfunns-og-utdanningsvitenskap-institutt-for-laererutdanning/situasjonen-gir-et-uutholdelig-arbeidsmiljo/416655>
- <https://www.universitetsavisa.no/arbeidsmiljo-ntnu-roar-tobro/arbeidsmiljoudersokelsen-ved-ntnu-en-av-flere-kanaler-for-medvirkning/203797>
- <https://www.universitetsavisa.no/campus-campusprosjektet-campussamlingsprosjektet/ledere-ser-studentgevinst-usikre-pa-arbeidsmiljo/450628>
- <https://www.universitetsavisa.no/faktaundersokelse-stale-einarsen/vaert-pafallende-lite-debatt-synes-stale-einarsen/193891>
- <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Diskusjon+om+ledelse+og+medvirkning>

Innspill

Jeg har laget en liste over innspill til den videre diskusjonen om hvordan vi skal ta vare på den viktigste ressursen NTNU hevder den har – de ansatte. Og aller først til deg som leser dette: Intensjonen med teksten, er å bidra med konkrete og enn radikale forslag til tiltak som kan bidra til å berge arbeidsmiljøet ved NTNU før det er for sent.

1. Ta et verdivalg og fjern tomme floskler om et godt arbeidsmiljø fra NTNUs planverk frem til det er tatt et grundig oppgjør med tidligere synder og forskyv tyngden av HR-arbeidet i retning av humanismen og anstendigheten.
2. Håndtér uttalelsen til tidligere personaldirektør Arne Hestnes i Universitetsavisa 8. desember 2025 om hardt tilsnakk overfor de ansatte som et stort rødt flagg og undersøk grundig om det kan ha vært skapt langvarige systemiske ukulturer hos enkeltledere og i organisasjonen for øvrig som et resultat av en slik holdning hos en toppleder. Tett dette og andre hull og lag ordninger som hindrer at slike dyssosiale holdninger ikke kan få grobunn på ledelsesnivå igjen ved NTNU. <https://www.universitetsavisa.no/arne-hestnes-hr-og-hms-direktot-ntnu/slutter-etter-18-ar-noen-ansatte-trenger-hardt-snakk-for-a-forsta-olvoret/445087> Det samme gjelder Bjørn Haugstad tilsynelatende manglende evne til å uttrykke offentlig at det er rom for forbedringer også i NTNUs HR-arbeid. <https://www.universitetsavisa.no/bjorn-haugstad-per-odd-eggen-verneombud/dette-skal-vi-med-verneombud-ved-ntnu/445871>
3. Gjør alle stillinger med personallederansvar til 4 år lange åremålsstillinger. Med tilbakevirkende kraft. Med en gang. I situasjoner der dette ikke er mulig, må NTNU ta et overordnet ansvar for å undersøke – med progressiv styrke gjennom ansettelsesforløpet – hvilke slitasjer som lengesittende ledere med personalansvar kan ha bidratt til å skape. Iverksett konkrete aktive og balanserte tiltak for å redusere slitasjen.
4. Styrk personalressursene betydelig på nivå 2 og 3. Bruk disse ressursene blant annet til å undersøke bakgrunnen for jobberelaterte langtidssykdom grundig dersom dere virkelig mener at de ansatte er NTNUs viktigste ressurs.
5. Lag en tillitsvekkende og menneskesentrert løsning for medvirkning, bekymringsmeldinger og varsling. Undersøk aktivt om det likevel kan skapes rom for at asymmetriske uheldige maktsituasjoner kan utspille seg og om det er noen som befinner seg i en situasjon der de opplever at de føler de ikke kan varsle og kartlegg hvorfor.
6. Bruk moderne arbeidslivsforskning og forskning på makt, maktutøvelse og varsling i arbeidslivet til en totalrenovering av NTNUs ARK-undersøkelse, verneombudslinje, medarbeidersamtale og rammeverk for personalhåndtering for øvrig. Søk råd hos HR Norge og andre med et bredere perspektiv på hva god personalledelse og medvirkning kan være. Vær oppriktig nysgjerrig på hvorfor grupper av ansatte uteblir fra ARK-undersøkelsen og kartlegg årsaker og tett hull i systemet for medvirkning i samarbeid med fagorganisasjonene. Og prøv å ta inn over dere følgende retoriske spørsmål: hvor mange saker knyttet til uønsket adferd blant ledere har NTNU IKKE fått inn de siste årene på grunn av mangelen på tillit og trygghet blant de som ønsket å varsle?
7. Lag en plattform som tar hensyn i asymmetrien i en medarbeidersamtale. Dagens samtale legger blant annet opp til en utveksling av synspunkter mellom partene om hverandres forbedringsmuligheter og sterke sider. Makt-asymmetrien under en slik samtale vil kunne gjøre at dette blir en ubalansert dialog der den ansatte kan vegre seg for å gi høyst nødvendige tilbakemelding om uønsket adferd fra sin leder.
8. Erkjenn begrensningene i en muntlig kommunikasjon. Alt som er sagt kan bortforklars, tåkelegges og bli gjenstand for plausibel fornektelse i etterkant for å forsvare eget standpunkt. Supplér de muntlige samtalene med en skriftliggjøring i all kommunikasjon mellom den ansatte og nærmeste leder. En økt bruk av vitner kan også demme opp for de verste hersketeknikkene. Styrking av skriftliggjøring gjelder også møter der sentrale beslutninger blir drøftet og tatt. Vær særskilt bekymret for mangelen på dokumentert medvirkning og motstemmer mot ledelsen i forkant av viktige beslutninger.
9. Se ledere som har både personal- og økonomiansvar i kortene. Vær spesielt obs på dilemmaer som kan oppstå når den økonomiske situasjonen blir utfordrende og kan skape et grunnlag for en utfordrende personalhåndtering.
10. Vær obs på ledere har autokratiske tendenser og som utfordrer selvstendigheten og ansvaret som ligger i rollebeskrivelsene til f.eks emneansvarlig og studieprogramleder ved NTNU.
11. Gjør helt til slutt en vurdering av hvorfor jeg kan ha tatt den vanskelige beslutningen om å utelate navnet mitt fra denne ytringen. Har NTNU i realiteten den tillitsvekkende beskyttelsen mot represalier som den hevder å ha i sine interne retningslinjer?

Er dette nytt og/eller sjokkerende for deg? Er du uenig i de fleste av disse punktene? Hvilke erfaringer og holdninger har du for å kunne vurdere hvordan NTNU driver lederoppfølging, personalledelse, medarbeiderundersøkelser og reell medvirkning? Og hva vet du egentlig om belastningene DINE nærmeste kolleger kan være utsatt for på grunn av NTNUs ukulturer? Og i hvilken grad er du klar til å åpne for å bidra til forbedringer?

X

**a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner**

Ikke besvart

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

Ikke besvart

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

Ikke besvart

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

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

Levert: 17.03.26 14:19

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Ikke besvart

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Lab kjernefasiliteter. Ledelse og organisasjon av labben jeg bruker er langt distansert fra brukere. I 'de gamle dager' var brukere i et fagmiljø ansvarlig for alt i labben, faglig og økonomisk og eierskapsforholdet sto sterkt. Den nye kjernefasilitetsmodellen ble introdusert pga økonomiske krav. Dermed forsvant en del av eierskapsforholdet, men i prosessen ble den faglige 'eierskapet' borte også.

Det er på tida å undersøke for hvilke (type) lab kjernefasilitetsmodellen fungerer og for hvilke absolutt ikke, hybridløsninger osv. – det kan være store forskjeller i måte labbene brukes og behov for ulike organisasjonsmodellene.

Et workshop om dette tema ble avholdt for lenge siden...

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Laboratoriet  
Underviningstimeplanlegging

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

Valgt ledelse som har lojalitet først nedover i systemet før den kan (og skal!) gå oppover. Problemet er ikke personer - jeg har god tro på, for eksempel rektor. Men å bli valgt i stedet for ansatt setter annerledes premisser for lederrollen.

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

Valg

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Snu på sentraliseringen. Større institutter bidrar ikke til medvirkning. Avstand mellom arbeidsgulvet og ledelse blir for stor. Nå trengs det 4. og 5. organisasjonsnivå som ikke har formell myndighet.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

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

Levert: 24.03.26 15:28

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Teknisk-administrativ ansatt/Technical and administrative staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Gjøvik

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

Ikke besvart

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Ikke besvart

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Jeg arbeider med læringsmiljø på campus Gjøvik. Da LMU fikk nytt mandat i 2025 ble forslag til mandat sendt på høring. sLMU Gjøvik og Campusråd Gjøvik sendte inn høringsinnspill, der vi blant annet ba om 1 fast plass for ansattrepresentant i LMU fra Gjøvik og 1 fast plass for ansattrepresentant fra Ålesund. Dette høringsinnspillet ble ikke tatt til følge, og det ble heller ikke kommentert eller gitt noen form for tilbakemelding på. Slik situasjonen er i dag har ikke campus Gjøvik noen ansattrepresentanter inn i LMU. Til tross for at vi kan nominere kandidater, vil trolig disse drukne i mengden av kandidater fra Trondheim. Det er også mindre sannsynlig at kandidater fra Gjøvik og Ålesund vil bli representert i LMU, da deres kompetanse trolig er lite kjent i Trondheim. Det er ønskelig med 1 fast plass fra Gjøvik og 1 fast plass fra Ålesund, men dette ønsket ble ikke engang vurdert. I LMU blir viktige saker som omhandler læringsmiljøet ved alle campus drøftet og besluttet, og det er naturlig at Gjøvik og Ålesund er fast representert inn. Det er ikke tilstrekkelig at LMU besøker Gjøvik og Ålesund en gang annethvert år, for å bli kjent på disse campus.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

Ikke besvart

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

Ikke besvart

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Ikke besvart

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:21

Lvert: 25.03.26 21:13

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Teknisk-administrativ ansatt/Technical and administrative staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Per i dag synes jeg at det eksisterer ikke arenaer som sikrer reell medvirkning fra de ansatte. Selv om et sterkt og uavhengig verneombud potensielt kunne ha bidratt til å forbedre situasjonen, fremstår dagens praksis som utilstrekkelig. Allmøter og seksjonsmøter bærer preg av en tydelig toppstyrt struktur, hvor beslutninger i stor grad synes å være fattet på forhånd av ledelsen. Ansattes mulighet til påvirkning fremstår dermed som begrenset, og informasjon formidles ofte sent i prosessen, etter at sentrale avgjørelser allerede er tatt.

**a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

De siste årene har det utviklet seg en økende avstand mellom ansatte og ledelse i virksomheten. Dette har blitt særlig tydelig i etterkant av en omfattende omorganiseringsprosess for deler av NTNU, hvor ansatte i stor grad ble omplassert til nye enheter under ledelse som i flere tilfeller manglet relevant faglig erfaring og interesse for kjernevirksomheten. Mange ansatte opplevde i denne prosessen å bli flyttet bort fra sine etablerte fagområder og arbeidsoppgaver. Et sentralt problemområde har vært manglende reell medvirkning. Informasjon synes i enkelte tilfeller å ha blitt tilbakeholdt, og ansettelses- eller nedbemanning uten tilstrekkelig dokumentert og transparent beslutningsgrunnlag.

**c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

Det oppleves vanskelig å få innflytelse eller bli hørt i formelle medvirkningsarenaer som seksjonsmøter og allmøter. Flere opplever at disse arenaene fungerer som skinnprosesser, hvor informasjon blir tilbakeholdt eller delt først etter at beslutninger allerede er fattet. Referater fra møter blir ofte ikke skrevet, noe som svekker transparens og muligheten til etterprøving. I tillegg har en utstrakt grad av detaljstyring fra ledelsen i enkelte tilfeller redusert enkeltansattes faglige handlingsrom og påvirkningsmulighet.

Konsekvensene av denne praksisen har vært betydelige. Det rapporteres om økt sykefravær og psykiske belastninger som kan relateres til arbeidssituasjonen, noe som reiser spørsmål om hvorvidt arbeidsgivers plikt til å sikre et helsefremmende og forsvarlig arbeidsmiljø, samt kravene til systematisk HMS-arbeid, blir tilstrekkelig ivaretatt. Mange opplever også at både tillitsvalgte, verneombud og HR i praksis støtter ledelsens beslutninger uavhengig av sakens karakter.

## a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

For at ansatte og studenter skal få mer reell innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU, må medvirkningsarenaene styrkes både i form og innhold. Dette kan gjøres ved å sikre at informasjon deles tidlig og åpent, slik at de som berøres av beslutningene får tid og mulighet til å gi innspill før avgjørelser fattes. Referater og dokumentasjon bør være tilgjengelige og tydelige, slik at prosesser kan etterprøves og beslutninger forstås.

Det vil også være nyttig å etablere faste strukturer for uavhengig vurdering, der medlemmer velges på transparente og habile kriterier, med tidsbegrensede verv og rotasjon for å unngå at de samme personene dominerer over tid. Å kombinere kvalifikasjonsbasert utvalg med en viss grad av tilfeldig utvelgelse kan bidra til bredere deltakelse og nye perspektiver.

I tillegg bør faglige vurderinger og ledelsesbeslutninger tydelig skilles, slik at beslutningsprosesser ikke styres ensidig fra toppen. Styrking av uavhengige funksjoner som verneombud og tillitsvalgte, med reell innsyns- og innflytelsesrett, kan sikre at ulike stemmer blir hørt. (Ofte sitter samme folk i mange år og blir ysynnlige) Åpenhet, transparens og systematisk dokumentasjon av beslutningsgrunnlag vil bidra til å bygge tillit og engasjement blant ansatte og studenter.

Samlet vil slike tiltak kunne gjøre medvirkning både reell og meningsfull, samtidig som de styrker kvaliteten på beslutninger og organisasjonens evne til å inkludere ulike perspektiver i en kompleks kunnskapsorganisasjon. Siden omorganiseringen ble gjennomført, så synes jeg at dette burde evalueres. Det foreligger enda ikke noe intensjon å se "elefanten i rommet" gjennom en helhetlig og systematisk evaluering.

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

Det fremstår som uheldig at i slike prosesser i stor grad behandles og kontrolleres av toppledelsen alene og de samme folkene sitter ofte i flere komiteer innen NTNU eller kjenner hver andre. For å sikre legitimitet, tillit og faglig kvalitet bør det i større grad benyttes etableres uavhengige vurderingsinstanser. I mindre bysamfunn, hvor ledernetverk ofte er tett sammenvevd og enkeltpersoner kan inneha flere roller og verv samtidig, oppstår det en økt risiko for rolleblanding og interessekonflikter som ikke nødvendigvis er tilstrekkelig etisk vurdert.

I en stor organisasjon med flere tusen ansatte, lokalisert i en relativt liten by, er det derfor særlig viktig å etablere strukturer som motvirker slike bindinger og sikrer reell uavhengighet i beslutningsprosesser.

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

For å unngå interessekonflikter og maktkonsentrasjon må organisasjonen etablere tydelige og forpliktende habilitetsregler.

Alle medlemmer av utvalg og komiteer bør levere skriftlige habilitetserklæringer som kan etterprøves internt.

Det bør innføres tidsbegrensede verv og karantenerregler for å hindre at de samme personene går igjen.

Antall samtidige verv per person må begrenses for å redusere rolleblanding.

En andel av medlemmene i komiteer kan velges gjennom loddrekning blant kvalifiserte ansatte.

Nominasjonsprosesser bør være åpne og transparente, med klare kriterier for utvelgelse.

Beslutningsprosesser må dokumenteres grundig, inkludert hvem som har deltatt og hvilke vurderinger som er gjort.

Uavhengige interne kontrollfunksjoner bør styrkes for å sikre etterlevelse av regler og prosedyrer.

Faglige vurderinger bør i størst mulig grad skilles fra ledelsesbeslutninger.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:15

Lvert: 27.03.26 12:32

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Not sure. Currently, I feel that most the decisions are made closed doors and not inclusive even if it directly affects my work.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

I cannot even mention which areas are good so most of the areas are perceived much distant between leadership and employees.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Not really. I had several times where the teaching committee decided to discontinue my course or restructure my course and I was not involved in that discussion. Our funding gets cut and this information just trickles down to us from the top with out much reasoning. Now the department head is not even possible to reach.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

There is a total lack of communication between the leadership and employee and most of the faculty or department meeting, it feels that the information transfer is one directional and not discussion. So better communication is necessary.

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

Ikke besvart

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Transparency in communications and decision making process and better communication.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:14

Lvert: 09.04.26 16:51

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Gjøvik

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

Ikke besvart

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

A notable source of perceived distance is the limited visibility into how concerns, complaints, and ethical issues are handled. While confidentiality must be preserved, the absence of any aggregated feedback loop can create uncertainty about whether such concerns are taken seriously or lead to action.

Introducing periodic, anonymised and aggregated reporting on the types of issues raised (e.g., related to processes, decision-making, or ethical matters), along with the actions taken and their status, would strengthen transparency and reinforce accountability. For instance, a monthly or quarterly summary of complaints received, action taken and current status shared within the department could provide visibility without compromising confidentiality. This would also help counter the spread of misinformation or incomplete narratives about the department and individuals by providing a factual and balanced overview.

Such a mechanism would demonstrate that concerns are acknowledged and addressed, thereby helping to reduce the perceived gap between leadership and employees.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Ikke besvart

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

Ikke besvart

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

Ikke besvart

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

Strengthening participation requires a combination of transparency, structured processes, and traceable accountability across all levels of decision-making. Employees and students should have clear access to information about ongoing processes, including where relevant information is located, how input can be provided, and how that input is considered in final decisions.

Particular attention should be given to leadership roles that operate closest to employees and students, such as Discipline Leads and Research Group Leads. These roles represent the immediate layer of leadership through which institutional decisions are experienced in practice and have a continuous and direct influence on the working and learning environment. It is therefore essential to ensure full confidence not only in their professional capabilities, as reflected in their profiles and experience, but also in their trustworthiness as leaders, including their personal qualities.

In the absence of a visibly transparent process, such appointments can sometimes appear abrupt: one day there is no prior indication, and the next day an announcement is made that someone has “kindly agreed” to take on the role. This can create the impression that the appointment has been decided in advance, with others being informed of the outcome rather than meaningfully involved in the process.

For this reason, the processes for appointing such roles should be transparent and clearly communicated, with defined criteria, open and structured consultation where appropriate, and a documented explanation of how input has been considered. Extending these principles beyond senior leadership roles, such as the Rector, to all relevant levels would contribute to greater consistency, fairness, and legitimacy across the organisation.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:13

Lvert: 10.04.26 09:29

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Teknisk-administrativ ansatt/Technical and administrative staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Vi har allemøte regelmessig som hjelper oss i avdelingen til å holde oss oppdatert. Det funker for meg.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Avstanden mellom rektor og ansatte som meg oppleves som stor.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Har ingen konkret eksempler.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

Hva med åpen møte med rektor og ledelsen? Åpen til studenter, ansatte 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?

Jeg synes at rektor burde ansettes i samme processen som vi bruker til vanlig ansatte.

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

Korte, relevante meldinger fra rektor og ledelse om hva NTNU gjør med hensyn til dagens utfordringer. Da vet vi hva ledelsen er opptatt med, som er første skritt mot medvirkningen generelt.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:12

Levert: 10.04.26 14:48

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

I realiteten finnes det få gode medvirkningsarenaer ved NTNU, særlig for oss som jobber ved store institutter. Jeg stiller også spørsmål ved hvorfor medbestemmelse ikke skal undersøkes av utvalget, da dette er det viktigste tiltaket for å sikre demokratisk deltagelse ved NTNU. Det er tidligere slått fast at medbestemmelse er mangelfullt ved NTNU. I forskningsrapporten fra FAFO om medbestemmelse og medvirkning som ble bestilt av NTNU styret og som ble publisert i 2020 kom det blant annet frem 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." Rapporten førte så vidt meg bekjent ikke til tiltak for å bedre situasjonen.

**a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

Avstanden mellom ledelse og ansatte oppleves stor og krevende på alle nivåer. I all hovedsak oppleves NTNU som en svært toppstyrt organisasjon der alle beslutninger kommer fra ledelsesnivå, og som oftes uten særlig mulighet til å påvirke beslutningene (det synes også å gjelde ledere under toppnivået som blir satt til å gjennomføre beslutninger). På instituttnivå har vi ingen reelle medbestemmelsesarenaer (dvs med representasjon gjennom fagforeninger), noe som er et stort og alvorlig problem. Når det gjelder medvirkning skal personalmøter/allmøter i teorien være en medvirkningsarena på instituttet, men disse møtene har altfor strenge rammer og framstår oftes som en ren informasjonskanal for ledere. Eventuelle innspill fra ansatte på allmøter synes ikke å registrert eller fulgt opp på noen systematisk måte. Fagseksjonsmøter kunne være mer egnede medvirkningsarenaer, men det er svært vilkårlig i hvilken grad fagseksjonsledere faktisk følger opp og legger til rette for medvirkning i prosesser som foregår på instituttnivå. Instituttstyret har lite kobling til øvrig oranisasjon, framstår lite åpent, og i stor grad synes de reelle beslutningene å bli tatt i ledergruppen.

**c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

Det oppleves svært vanskelig å få innflytelse og bli hørt ved NTNU. Ledere understreker ofte at "medvirkning handler ikke om å få viljen sin, men bare at man skal bli hørt." Slike utsagn tyder på at mange ledere ved NTNU ikke forstår at de ansatte sitter med mye kompetanse og erfaring som kan være svært nyttig for NTNU, og som kan bidra til bedre beslutninger.

**a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner**

De viktigste tiltakene for å gjøre NTNU mer demokratisk vil være å styrke reell medbestemmelse gjennom å innføre medbestemmelsesorganer på instituttnivå der de ansatte blir representert gjennom tillitsvalgte fra fagforeninger. I tillegg må NTNU sette av ressurser til at tillitsvalgte kan gjøre jobben sin. Tillitsvalgte må ha tid til å gjøre egne undersøkelser blant medlemmer, gjennomføre konsekvensutredninger av ulike forslag og gi viktig kommunikasjon ut til sine medlemmer mm. Alt dette krever tid, og det må NTNU legge til rette for. I nedbemanningsprosessen på SU-fakultetet i 2024 så vi at medbestemmelsessystemet fungerte dårlig, og det var svært mangelfull kommunikasjon, noe som førte til mye stress hos de ansatte.

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

Vi må innføre valg av rektor. Valg av rektor vil føre til at kandidatene presenterer et valgprogram slik at vi kan se hva kandidatene står for. Dermed kan vi også holde kandidatene ansvarlig for beslutninger som for eksempel står i direkte strid med hva han eller hun lovte å jobbe for.

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

Det er viktigere for demokratiet ved NTNU å stryke reell medbestemmelse, og det er betegnende at medbestemmelse ikke skal være en del av det vi ansatte får komme med tilbakemelding på i denne undersøkelsen. Når det gjelder medvirkning (som er mindre forpliktende og dermed mindre viktig for demokratiet ved NTNU) kan flere tiltak bidra til en bedring; En kulturendring blant ledere der ansatte ved NTNU i større grad må ses på som en viktig kompetanse og ressurs. Et annet tiltak er at NTNU bør legge til rette for mer åpne beslutningsprosesser, for eksempel ved å bruke mer ressurser på internkommunikasjon.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:12

Levert: 12.04.26 14:01

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Faggrupper som fungerer.  
Allmøter med tid til spørsmål og diskusjon.  
Instituttledermøter.

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Prosesser som angår undervisning, spesielt når det er snakk om endringsprosesser. Et eks er endringene spm ble gjort ved medisinstudiet for noen år siden. I praksis har dette kun blitt til flytting av noen enkeltfag mellom terminer. Når man tenker på all tid som ble brukt på å planlegge omleggingen, ble endringene ikke vesentlige og mange fagmiljøer var frustrerte over prosessen fordi de følte de ikke ble hørt i sine innspill.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Økonomi er overordnet alt. Man opplever å være med på å legge planer og komme med innspill og så blir alt kastet om på pga økonomi. Nedskjæringsprosessen bar preg av innspill fra ansatte, men hvor inntrykket er at innspillene ikke hadde noen reell betydning.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

At innspill fra studenter og ansatte virkelig lyttes til. Det er etter mitt skjønn kommet en generell tretthet blant ansatte, spesielt de med kombinerte stillinger, hvor NTNU assosieres med mange prosesser, men som føles lite betydningsfulle for den enkelte og engasjementet blir lavt fordi ansatte erfarer at innspill likevel overses eller ikke vektlegges.

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

Informere ansatte om kandidatene.  
"Valgmøter" med kandidatene.  
Informere om hvilken forskjell det er mellom kandidater og hva den enkelte vil vektlegge hvis vedkommende blir rektor.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

NTNU må vise at de tar alle ansatte på alvor og lytter til de ansatte.  
NTNU må gå i seg selv og se om det man spør de ansatte om er relevant.  
Være ærlig om økonomi og hvilke følger dårlig økonomi får. Inntrykket etter nedskjæringene ved NTNU er at økonomien er dårlig. Hvis den nå er bedret, er ikke det noe ansatte vet.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:11

Lvert: 13.04.26 11:16

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Teknisk-administrativ ansatt/Technical and administrative staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Medvirkning skjer best lokalt på arbeidsplassen, f.eks. i enhets/gruppe/seksjonsmøter. Viktig med god og tydelig info på forhånd, slik at folk kan forberede seg og gjøre seg opp en mening. Men dette gjøres nok veldig ulikt ulike steder (det er i alle fall min erfaring), og jeg skulle ønske NTNU som arbeidsgiver kunne hjelpe alle lederne sine med hvordan man kan gjøre dette, slik at ikke alle må finne opp kruttet på nytt hver gang.

Så er det jo et spørsmål hva som menes med "reell medvirkning" - det er en kjent spøk at medvirkning betyr at du som ansatt får si det du mener, og så gjør arbeidsgiver som de vil. Nå er det satt litt på spissen, men det føles av og til sånn.

Arbeidsgiver bør være tydelig på hva som skal medvirkes på, og hva det faktisk innebærer - nemlig at du får ytre dine synspunkt, men uten at du nødvendigvis får trumfet gjennom din mening.

**a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

Siden dere spør om det åpenbare: Ansettelse av rektor (og for så vidt dekaner og instituttledere også) er et praktisk eksempel på en prosess som \_kunne\_ vært veldig åpen og inkluderende for absolutt alle, ved å gå tilbake til valg av faglig ledelse. Å tro at et lite utvalg skal klare å representere 50.000 studenter og ansatte er i beste fall utrolig naivt.

Fusjonen mellom gamle NTNU og høgskolene og campusprosjektet er andre store virksomhetsovergrepene prosjekter som er presset gjennom fra toppen - helt uavhengig av hva ansatte faktisk mener.

**c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

Et tredje eksempel er nye IT-systemer - det være seg DFØ, utdanningssystemer som innføres nå, nytt saks- og arkivverktøy eller ukritisk utrulling av KI-funksjonalitet i MS 365. Her kan ansatte og studenter skrike og rope og komme med alle mulige gode innvendinger, men i praksis har det ingen ting å si. Når departementet først hadde bestemt at sektoren skulle ta i bruk DFØ, var det ikke noen reell mulighet å si nei. Når Sikt først har anskaffet nye utdanningssystemer er det svært begrenset hvilken reell medvirkningsrett vi faktisk har.

Arbeidsgiver bør i medvirkningsprosesser være tydeligere på hvilket handlingsrom man faktisk har, slik at folk slipper å kaste bort tida si på å late som de bidrar med noe.

**a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner**

Det aller viktigste er valgt ledelse - spesielt rektor. Da vil hver enkelt ansatte og student kunne stemme på den lederkandidaten som står for det de ønsker seg. Valg rektor forrykker også balansen i styret, slik at tar tilbake kontrollen fra de eksterne eieroppnevnte. Det er selvsagt andre ting som kunne vært gjort i organisasjonen, men dette er det viktigste.

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

Med valg så klart. Demokrati, demokrati, demokrati. Viser for øvrig til svar lenger opp.

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

Reell medvirkning. Dvs ikke medvirkningsprosesser på ting man uansett ikke har noe innflytelse på.

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:10

Lvert: 14.04.26 12:21

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

Research planning, proposal writing, teaching plans

a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

Can we organise short workshops and trainings? There are no clear guidelines who to ask and how.

c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.

So far I am not aware of any issues.

a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner

Ikke besvart

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

Ikke besvart

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Ikke besvart

# INDIVIDUELT INNSPILL OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 19. april 2026 kl. 16:10

Lvert: 15.04.26 13:31

Navn/Name \*

\*

Jeg samtykker til at innspillet mitt publiseres uten navn/I consent to my input being published without name.

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Vitenskapelig ansatt/academic staff

Kryss av for aktuelt svaralternativ \*

Trondheim

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

It's very much based on personal relations with the head of department. If the head of department likes you, for whatever reason, then you have influence. He listens to and supports professors who fawn over him and look similar to him, i.e. always men. There is no accountability for this, and nobody with power seems to be willing to stop it, including the faculty. This works well for some, but not others, and overall I do not think this is a good thing.

**a) Innenfor hvilke områder (temaer/nivåer) oppleves avstanden mellom ledelse og ansatte/studenter som spesielt stor og krevende? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

The different levels have problems in different ways, so it's hard to say what is the worst. The distance increases with the number of layers. Information is very one-directional and minimal. It is difficult to get insight into the real decision making process, and it seems like much is discussed behind closed doors, before the meetings. If any information/opinions/etc go in the other (upward) direction, it is ignored or set aside. This applies to all levels.

### **c) Hvor oppleves det vanskelig å få innflytelse eller bli hørt? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner.**

There is no real medvirking in our department. The leadership seems to treat medvirking as a box-ticking exercise. The extended leader group meetings are not taken seriously. It's just some theater, but not real. People have just given up. Every few years there is a new generation of enthusiastic and engaged young professors who try, and then give up after a while. It is too frustrating and pointless.

There is also complete lack of transparency at the department. There are no meeting notes available from the department leadership meetings, including the ones with the representatives from the staff and students. This makes it very difficult to hold the department leadership to account for not taking any real action on issues that are being raised. They can always say that they heard "this" instead of "that" when the representatives said something. This problem of lack of transparency and accountability has been raised many times by the representatives, and group leaders, over a period of many years. Nothing has been done about it. There are rules about this, but there are no repercussions when they are ignored or obeyed only in name but not spirit.

The working environment survey is ineffective. Working environment survey results are consistently bad but have been ignored over and over. Some improvement are promised, and actions are discussed and taken. But the actions do not address the real problem. It's just theater, not serious. The department leadership doesn't want to change anything, so just takes some fake actions to make it look like they're trying.

It's similar at the faculty level.

The working environment survey result is ignored. Our head of department's leadership style is a big part of the poor working environment. In one of the meetings where results were presented and discussed, the head of department said he thought it was fine if people were not happy, as long as we were productive. When PhD candidates suffer as a result, the faculty does nothing of substance to help.

For the rehiring of our head of department, as far as I can tell the rules as they are now were followed, but the result is that the staff were not consulted. There have been a number of scandals in our department that anyone close up can see were at the very least worsened due to poor leadership. Our head of department is deeply unpopular. So, with this in mind, if the staff's opinion was valued, he would not have been rehired. Yet the hiring committee in the last round of hiring the head of department was essentially brushed aside, and the representatives were not given a chance to provide any real input.

In summary: in our department and faculty participation in decision making is not working, input from the staff is ignored on many levels, there is cronyism by the head of department, and there is a lack of transparency. The faculty is doing nothing about it.

### **a) Hva skal til for at ansatte og studenter skal få mer innflytelse på viktige beslutningsprosesser ved NTNU? Gi gjerne konkrete eksempler, men vær nøye med å ikke omtale identifiserbare enkeltpersoner**

If NTNU is really serious about wanting the opinion of the staff about participation in the decision making process, let's have a proper referendum on the leadership model, so we can vote and really be counted. Now it just looks like yet another case of leadership pretending to listen, but not wanting to actually do anything with the input.

I think the only solution is elected leadership on all levels. The ansatte ledere model has been tried, and it has not worked. The ansatte ledere have had a chance to prove that they would listen to the staff and students, but they do not. No amount of tweaking of the rules is going to change that behaviour. I don't see how that can be fixed by anything other than changing the leadership model.

We also need far more transparency in the decision making process. That is important as well to restore trust. However, it is not enough, because it does not help if there are no consequences for what is being said/done/decided. Only an elected leadership model will fix that.

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

Election where we can all vote.

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

Elected leadership on all levels. We need true democracy, not the fake thing we now have.