

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Fakultet for medisin og helsevitenskap

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:26

Svar-ID: 45203222

Lvert: 13.04.26 10:47

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

Institutt for helsevitenskap i Ålesund

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

MH

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Ålesund

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

Utvidet ledergruppe og allmøter
Medarbeidersamtaler
Fagmøter innen utdanning, forskning og administrasjon
Ledermøter i fakultetene
Møter med studenttillitsvalgte
Referansegruppemøter (utdanning)
LOSAM/ÅSAM
Campusråd i Ålesund

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

Generelt oppleves som at avstanden mellom nivå 1 og nivå 3 er stor ved NTNU. Nivå 1 bør ha bedre kontakt med og innsikt i nivå 3 der kjerneaktiviteten planlegges og gjennomføres. "Snu pyramiden"

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

Rektors nye mandat for viserektor gjør at rollen oppleves som mer uklart enn tidligere særlig når det gjelder ansvaret for faglig koordinering på campus. Dette oppleves å krysse linjestyringen via fakultetene.

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

Ha relevante fora tilgjengelig der alle stillingskategorier og studenter kan nå fram med sine synspunkter. Et eksempel er campusråd i Ålesund der både instituttledelse, faglig/administrativt og studenter er representert. Dette er det viktigste medvirkningsorganet på campus, og bør videreføres i sin nåværende form. Ved campus i Ålesund er det for tiden en diskusjon om endring av mandat og sammensetning av campusråd. Denne prosessen er ikke godt nok forankret i instituttene.

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

Ved rekruttering av viserektor bør minst en av instituttlederne ved campus delta i rekrutteringsgruppen. Alle instituttene på campus bør inviteres til å gi innspill til kunngjøringsteksten. En prøveordning med valgt viserektor bør kunne vurderes, gitt at dette vervet har en spesiell funksjon i Ålesund og Gjøvik.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningenerelt?

Tettere kontakt og dialog mellom nivåene ved NTNU både innen forskning og utdanning, særlig knyttet til planlegging og gjennomføring av endringer innenfor kjernevirksomheten.

"Radikal forenkling" av planverket ved NTNU (som det er en uttrykt ambisjon om) er i seg selv et tiltak for å styrke medvirkningen generelt .

Tydeliggjøring av hvilke medvirkningsorganer NTNU har og hvilke forventninger som stilles til utøvelsen av medvirkning.

Opplæring/informasjon om tilpasningsavtalen slik at det kommer godt fram hva som er medvirkning og hva som er medbestemmelse.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 19:29

Svar-ID: 45201616

Lvert: 13.04.26 10:09

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

Institutt for klinisk og molekylær medisin (IKOM)

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

MH

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

- Fagenheter og arbeidsgrupper fungerer tidvis bra
- Kort avstand til ledelsen på IKOM
- Operativ og utvidet ledergruppe er satt sammen slik at alle ansatte i prinsippet har sine representanter, og dermed mulighet til å melde inn saker og få informasjon.
- Kommunikasjonskanalene fungerer OK

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

- Økonomi. Når det er lite penger og ressurser å fordele blir handlingsrommet så lite at det oppleves som om det egentlig ikke er noe en kan medvirke på.
- Uforutsigbarhet. Vanskelig å tenke og planlegge langsiktig
- Manglende tilbakemelding på om saker som meldes inn faktisk behandles og/eller fører til endringer.

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

- IKOM og NTNU er store organisasjoner noe som gjør det utfordrende å bygge et godt fellesskap og påvirke prosesser utover det nærmeste fagmiljøet.

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

- Informasjon må komme ut i god tid.
- Lengre svarfrister; det er krevende å snu seg rundt i en travel hverdag og gi tilbakemelding på 2-3 ukers varsel
- Unngå skinnprosesser; det er demotiverende over tid

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

Ikke besvart

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

- Endre spørsmålene i ARK undersøkelsen slik at reelle og aktuelle problemstillinger blir fanget opp
- Bedre referater fra beslutningsprosesser og tydelig tilbakemelding på saker som meldes inn til ledelsen.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 17. april 2026 kl. 11:02

Svar-ID: 45144466

Lvert: 09.04.26 14:09

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

Fagenhet for MR

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

MH-fakultetet

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Det er mange møtearenaer på instituttnivå og fagenhetsnivå som fungerer godt i praksis, og som oppleves at gir reell medvirkning. Eksempler er allmøter på institutt og fagenhetsnivå, instituttledermøter, gruppemøter og medarbeidersamtaler.

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

Avstanden fra ansatte/studenter i fagenhet til ledelse ved fakultet, og videre opp til ledelse ved rektornivå oppleves som lang, uoversiktlig og krevende.

Dersom man engasjerer seg, f.eks. i en høring, eller har innspill/meninger, som må "opp i systemet", så er det uklart 1) hvilke kanaler man skal bruke, 2) om "meldingen" når fram, og 3) og om det faktisk får en betydning.

Svært få ansatte har kunnskap om rolle og funksjon til organer som LOSAM/SESAM/AMU/GSAM/LAMU etc.

I tillegg oppleves avstanden mellom institutter som for stor. Instituttene fungerer i stor grad som økonomisk styrte siloer, noe som svekker medvirkning og samarbeid knyttet til felles infrastruktur, forskning og undervisning.

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

Det oppleves som særlig utfordrende å få innflytelse i forhold til byråkratiske prosesser/verktøy som innføres top-down, spesielt på nivåer over institutt.

Konkret eksempel:

I flere år har det manglet fungerende verktøy for økonomistyring og oversikt i eksternt finansierte forskningsprosjekter. Dette er meldt inn gjentatte ganger som både risiko og problem, uten at situasjonen bedres. Selv når ansatte inviteres til brukervedvirkning i utviklingsprosesser (f.eks. Bevisst), oppleves det at faktiske behov ikke blir hørt eller tatt hensyn til.

Andre eksempler:

- Høringer rekker ofte ikke ned til nivået der kjerneaktiviteten utføres, eller fristene er så korte at de ikke kan prioriteres.
- Omstillingsprosesser har skapt opplevelser av å ikke bli hørt eller å reelt kunne medvirke.

Ansatte og studenter trenger å se at engasjement og deltakelse har betydning! Det er viktig at informasjon om hva som ble resultat etter medvirkningsprosesser formidles tydelig tilbake. Det må være tydelig at å engasjere seg i medvirkning gir noe tilbake!

Ledelse må forstå at medvirkning kan bidra til å effektivisere arbeidshverdagen, dersom forslag som kommer inn faktisk blir hørt på og vurdert/implementert.

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

Innsida må forbedres betydelig. Alt for mange lar være å sjekke Innsida fordi det blir for mye informasjon, og for mye irrelevant informasjon. Søkefunksjonen på Innsida er ekstremt dårlig, og det må bli enklere å finne tilbake til informasjon man har lest der tidligere. Det er delte meninger om språk - enkelte mener det er for lite informasjon på engelsk, mens andre synes det har blitt mye bedre. Kompetanse om medvirkning må økes. Bør NTNU også bli tydeligere på medvirkningsplikten? Opplæring bør gies allerede ved ansettelse. Og tilrettelegge for dette allerede ved ansettelser? Det er behov for grunnleggende opplæring i NTNUs styrer, organer og linjer, informasjon om hvordan valg foregår og hvordan stemmegivning skjer, og tilpasset informasjon for ulike ansettelseskategorier. Bruk av supplerende materiell i enkle formater (infographics, illustrasjoner, korte guider) bør vurderes. Fakultetene må være mer synlige, åpne og inkluderende. Her må det også fokuseres på samarbeid mellom institutter for å unngå siloer. Større engasjement på tvers av institutter vil bidra til bedre medvirkning på ressursbruk: infrastruktur, forskning og undervisning. Rektor og ledelse sentralt må være mer tilgjengelig/synlig for ansatte og studenter. Agenda og referat fra ledermøter, styremøter og liknende er stort sett åpne. Men de er vanskelige å finne, og det benyttes ulike systemer. Dette bør strømlinjeformes slik at det er enkelt å følge med på hva som rører seg på ulike nivåer av NTNU. For å medvirke må man ha kunnskap, og da må det være enkelt å finne informasjon til å bygge den kunnskapen.

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

Om rektor blir valgt eller ansatt - det viktigste er at prosessen er åpen og transparent. Lag en beskrivelse av prosessen, og tydeliggjør hvor man har mulighet til å medvirke. Søkeliste må være åpen, og kandidater må stille på debatter hvor ansatte inviteres til å delta med innsendte spørsmål/spørsmål fra salen. Det må være åpenhet om vurderingskriterier, og hva det legges mest vekt på. Det må være god representasjon fra NTNU i ansettelses/innstillingsutvalg.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

- 1) Klargjør hva medvirkning er, og hva det ikke er.
- 2) Lag god medvirkningsdesign. Det bør være en plan for medvirkning i alle prosesser, inkludert hvem som bør medvirke/brukergrupper og tidsrammer. Og pass på at medvirkning skjer før bestemmelser allerede er tatt!
- 3) Sørg for sporbarhet i medvirkning. For eksempel, dette kom inn, og dette skjedde. Ansatte og studenter trenger å se at engasjement faktisk betyr noe.
- 4) Forbedre Innsida – relevans, filter og søkefunksjon
- 5) Kompetansebygging/Bedre opplæring i NTNUs bestanddeler, linjer, organer etc. Lær folk å medvirke
- 6) Sentral NTNU "God ide" boks med egen knapp tilsvarende avviksmelding.
- 7) Innfør enhetlig og oversiktlig system for å finne agenda/referat fra møter i hele organisasjonen
- 8) Rektorat og dekanat må være mer tilstedeværende/synlige for ansatte og studenter, også i medvirkningsarenaene.

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 17:32

Svar-ID: 45289509

Lvert: 16.04.26 16:40

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

Administrasjonen ved ISB

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

MH

Enhet

Institutt/faggruppe/senter

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Innspill fra administrasjonen ved ISB

Seksjon 1: Kommentarer til bestillingen og rammene for «Diskusjon om ledelse og medvirkning ved NTNU»

Innspillsrunden fremstår som uklar og urealistisk gitt form og tidsrammer. Vi oppfatter det også som uryddig å blande inn spørsmålet om valgt rektor hvis det primære målet er å belyse utfordringer i ledelse og medvirkning. Vi forutsetter at rektor i alle tilfeller SKAL sørge for god medvirkning på alle nivå i virksomheten.

Skillet mellom «viktige beslutningsprosesser» og «medvirkning generelt» er ikke selvforklarende. Vi støtter oss til Arbeidstilsynets liste over hva medvirkning skal bidra til for å forstå hva som kan ligge i «medvirkning generelt»:

- Et godt arbeidsmiljø
- Påvirkning av – og kontroll over egen arbeidssituasjon
- Personlig og faglig utvikling
- Følelse av å bli sett og hørt
- Balanse i maktstrukturer og stabilitet i arbeidsmiljøet
- Eierskap til virksomheten og arbeidsoppgaver
- Økt produktivitet
- God drift

Vi savner indikasjoner på at NTNUs ledelse har arbeidet med innspillene til FAFO-rapporten fra 2021. Det er ikke et godt utgangspunkt for en ny runde når det ikke er redegjort for tiltakene som er satt i verk siden sist. Våre synspunkter på hva som ikke fungerer har i liten grad endret seg på disse 5 årene.

Vårt korte innspill leveres samlet i boks 1.a), siden vi allerede med denne seksjonen har avveket fra ressursgruppens predefinerte svarbokser.

Seksjon 2: Kommentarer fra vår diskusjon om ledelse og medvirkning ved NTNU

Diskusjonspunkt 1

Behov for bedre forståelse for hvordan medvirkning, medbestemmelse og universitetsdemokratiet fungerer, og hvordan man som ansatt gjør aktiv bruk av disse virkemidlene. Både ledelse og medarbeidere må i større grad forstå hvordan virksomheten fungerer for å kunne bidra til god medvirkning. I diskusjonen ble det gitt uttrykk for at «vi ikke vet hvordan vi kan (eller kan på en god nok måte) medvirke og påvirke medbestemmelsesorganer eller et styre vi har vært med å velge».

Diskusjonspunkt 2

Den ansattes plikt til å medvirke og ledelsens ansvar for å iverksette/legge til rette for medvirkning.

Som medarbeidere har vi en vei å gå for å ta mer ansvar for utøvelse av egen medvirkningsplikt. Men NTNUs ledelse på alle nivå må ta ansvar for god opplæring, som på alle andre områder i utøvelsen av stillingsfunksjoner. Gode medvirkningsferdigheter oppstår sjeldent spontant, de må læres. Dette gjelder både ledelse og medarbeidere.

Det er også et ledelsesansvar å legge til rette for god medvirkning og at medvirkning faktisk gir synlige resultater. Listen fra Arbeidstilsynet peker på verdier som god medvirkning skal bidra til å styrke. Vi vil bare minne NTNUs ledelse om at økt produktivitet og god drift også er blant disse verdiene. Lederes klagesang over enda flere medvirkningsprosesser er vel i grunnen bare et uttrykk for en nokså tynn medvirkningsverktøykasse og eventuelt en feilslått opplæring og implementering av kunnskap og verktøy.

Diskusjonspunkt 3

Medvirkning i hverdagen, ikke bare de store «viktige prosessene»

Vi er opptatt av god medvirkning i det daglige arbeidet på enheten for å sikre at det tas gode og velinformerte beslutninger som står seg over tid. Vi er også opptatt av god medvirkning i det daglige horisontalt og på tvers av enheter der den ansatte har naturlige arbeidsrelasjoner. All medvirkning kan ikke kanaliseres opp igjennom lederlinja, for så å viderefremmes ut igjen til den relevante enheten. Arbeidsrelasjoner utover egen enhet må tas på alvor i medvirkningsarbeidet. I instituttets 2 innspill til FAFO-rapporten i 2021 ble dette beskrevet med flere eksempler. Vi tar ikke jobben med å gjenta disse her, i fare for at de på ny vil havne i en skuff.

Diskusjonspunkt 4

Lært hjelpeløshet/føle seg maktesløs i møte med virksomheten.

Det er dessverre slik at de fleste gir uttrykk for at det ikke har noe å si fra eller til om man prøver å bidra. «De har allerede bestemt seg», «Det skjer ingenting uansett» og «dette er enda en skinnprosess» er eksempler på medarbeideres forventninger til medvirkningsprosesser. Jo større og «viktigere» prosessene er jo mer avmakt gis det uttrykk for. Dette ER lært. Vi tror det blir avgjørende for NTNUs vyer for medvirkning at denne lærte hjelpeløsheten avlæres.

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

Ikke besvart

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

Ikke besvart

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

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 medvirkingen generelt?

Ikke besvart

INNSPILL FRA DISKUSJON OM LEDELSE OG STYRKET MEDVIRKNING VED NTNU

Lastet ned: 16. april 2026 kl. 18:11

Svar-ID: 45283386

Lvert: 16.04.26 12:30

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

Fakultetsadministrasjonen

Hvilket fakultet/VM/FA tilhører enheten?

Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)

Enhet

Enheter på fakultet/Vitenskapsmuseet

Utvalg/organisasjon

Ikke besvart

Campus

Trondheim

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

Gruppemøter, teammøter, seksjonsmøter, allmøter. Fungerer bra så lenge saksunderlag er på plass i tide, og det er tid/mulighet til forberedelse.

Møter på enheter og grupper der man sammen diskuterer konkrete problemer og finner praktiske løsninger. Bra å løse problemer i fellesskap på lavest mulig nivå.

Fungerer bra at utlysningstekster til ledige stillinger sendes ut for medvirkning på enheten det gjelder.

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

Bestemmelser på nivå1 kan skape store problemer/merarbeid for ledere og ansatte på nivåene under (f.eks. plutselige endringer for avsetningstak).

Innføring av nye systemer der det kan være ulik oppfatning av behovet for endringen, og ledelsens valg og prioriteringer for anskaffelsen gjøres uten kanskje helt å ha oversikt over praktiske konsekvenser for brukerne.

Andre krevende områder er:

- Strategiutvikling.
- Stillingsplaner.
- Opprettelse og nedlegging av studieprogram.
- Omstilling.

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

Informasjon kommer i mange kanaler (intranett, epost, team på Teams, chat på Teams), og det er lett at noe glipper. Meldinger på Innsida drukner fort og det er vanskelig å søke. Det er lett å gå glipp av informasjon om saker man skulle ha medvirket på. Korte frister og manglende saksgrunnlag kan gjøre det vanskelig å medvirke. Det savnes også systematisk tilgang til referater fra møter med medvirkning.

Nivåene på NTNU har ulik virkelighetsforståelse. Man får mulighet til å medvirke på områder der man ikke forstår hvorfor man skal medvirke, eller konsekvensen av medvirkningen.

Når man er nyansatt eller utrygg i miljøet så kan det være krevende å tørre og si si mening.

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

Tidlig involvering av ansatte og studenter.

Informasjon må gis på en slik måte at ansatte og studenter oppfatter at det er viktig å engasjere seg.

Åpne mer for diskusjon rundt saker i innledende fase.

Avholde rådgivende avstemninger rundt viktige saker?

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

Forklare hva som taler for og imot ansettelse eller valg. Hva betyr det i praksis for ansatte og studenter om rektor er valgt eller ansatt? Her kan det være ulik oppfatning hos tekn./adm. og vitenskapelig ansatte.

God informasjon gjennom hele prosessen.

Krav om åpne søkerlister for alle søkere.

c) Hvilke tiltak kan iverksettes for å styrke medvirkningengenerelt?

Åpenhet og god informasjon, og ulike syn på saker må komme frem.

Legge til rette for mer diskusjon heller enn informasjon.

Lyttende og nysgjerrig tilnærming fra ledere.

Gode grunnlagsdokumenter, og hvorfor noe er viktig. Tekn./adm. og vitenskapelige ansatte kan ha ulike syn på hva som er viktig.

Tydelige rammer for hva man kan påvirke på.

Gi forklaringer og begrunnelser for beslutninger som tas, og skape forståelse hos studenter og ansatte. Ønsker man engasjement fra studenter/ansatte må det oppleves at prosesser for medvirkning er reelle.

Gjerne tilrettelagt informasjon og ikke overload med mest mulig dokumenter.

Realistiske tidsfrister på interne høringer.

Åpenhet rundt begrunnelse for endring og beslutninger som tas. Tilbakemelding om resultat etter medvirkning, hva som ble endelig besluttet og forklaring på hvorfor innspill fra ansatte/studenter evt. ikke ble tatt til følge.