



Fremad
– i alle retninger?
En selvevaluering 2001

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet

rekke. På den andre side stiller mange seg tvilende til om strukturendringer vil innebære noen forskjell for primæraktivitetene.

Det er også blitt reist kritikk mot selve *prosessen*. Spesielt hevdes det at prosjektet ikke har vært forankret på grunnnivået i organisasjonen og at instituttene ikke har blitt involvert i tilstrekkelig grad. Prosjektet har blitt opplevd som toppstyrt og har ikke nytt legitimitet i fagmiljøene. Dekanene som styringsgruppe har også følt det problematisk å være styringsgruppe for et prosjekt de ikke har kunnet slutte seg til og at styringsgruppens innvendinger ikke er blitt tatt til etterretning. For mange dekaner har det ligget en iboende konflikt mellom det å være medlem av en styringsgruppe for et prosjekt som har som formål å "legge ned" den enheten en selv leder.

Nå vil selvsagt alle større omorganiseringsprosjekter møte motstand. Det ligger i de fleste organisasjoner noe som kan synes som en naturgitt motvilje mot endringer og et ønske om å opprettholde status quo. Vi skal ikke her bruke plass på en beskrivelse av fenomenet, men slå fast at motstand ikke nødvendigvis har utspring i kritikkverdige forhold verken ved prosesser eller substansielle forhold.

Den endelige testen på om NTNU som institusjon er omstillingsdyktig, vil imidlertid være om de enkelte fagmiljøer slutter opp om de endringsvedtak som er fattet av ledelsen. Motstanden mot omorganiseringen kan tyde på at det blir en stor utfordring, både i implementeringsfasen og etter at den nye strukturen er på plass. Arbeidet med prosjektet fram til Kollegiets vedtak er bare første fase. De neste fasene med implementering og arbeidet med å identifisere og utnytte de muligheter som ligger i den nye strukturen, blir minst like viktige og avgjørende for omorganiseringens suksess. Vi kan si at selve strukturen gir muligheter, men denne må utnyttes for at strukturen skal gi uttelling. Dette blir en av de store utfordringene for NTNU i tida framover.

3.2 Styring og ledelse

NTNU har arbeidet aktivt med styrings- og ledelsesstrukturene. Dette har vært ett av de høyt prioriterte områdene i universitetets organisasjonsutviklingsarbeid og et viktig virkemiddel i omstillingsarbeidet. Arbeidet fikk fart gjennom Orgut-prosjektet, men var også tema i CRE-evalueringen og i Underdalutvalgets innstilling.

CRE-evalueringen hadde fokus på strategisk ledelse. Evalueringen peker spesielt på at det er nødvendig for universitetet å utvikle en sterk strategisk ledelse med bakgrunn i de store utfordringer NTNU står overfor.

Underdalutvalget trakk også fram behovet for å styrke den strategiske ledelsesfunksjonen ved universitetet for å kunne løse oppgaver i omstillingsprosessen da NTNU ble etablert, og de mange eksterne utfordringer. Utvalget pekte spesielt på at NTNU burde ha en aktiv politikk for å stimulere arbeidet med organisasjonsutvikling og på betydningen av å skape engasjement og utvikle lagånd, og at det ville være sentrale lederoppgaver.

Siktemålet med *Orgut-prosjektet* var å effektivisere og rasjonalisere universitetets virksomhet, frigjøre ressurser til primær oppgavene og øke kvaliteten og relevansen på de teknisk-administrative tjenestene slik at NTNU kan tilby bedre betingelser for undervisning og forskning og gi mulighet for nødvendig omstilling. For å nå disse målene ble det gjort et forholdsvis omfattende arbeid med styrings- og ledelsesstrukturene. Resultatet av Orgut-prosjektet var blant annet at det ble etablert en organisasjonsmodell for NTNU der det blir nedfelt generelle premisser og prinsipper for styring og ledelse og for administrasjonen.

Styring og ledelse har, som vi har sett, også vært et argument i *fakultets- og instituttstrukturprosjektet*.

3.2.1 Styrings- og ledelsestemaer

I arbeidet med styrings- og ledelsesproblematikken, primært gjennom Orgut-prosjektet og etableringen av organisasjonsmodellen, har NTNU hatt fokus på flere sentrale temaer. Temaene henger nøye sammen. Vi skal av praktiske og oversiktsmessige hensyn dele feltet inn i fire.

For det første har *skillet mellom styring og ledelse* blitt forsøkt klargjort. Temaet er viktig i de fleste organisasjoner, men området er spesielt diffust ved universitetene blant annet fordi den politiske/faglige leder på alle de tre beslutningsnivåene også er styreleder for styringsorganet på sitt nivå. For NTNU har det vært et mål å klargjøre skillet mellom styring og ledelse så langt mulig innenfor gjeldende lover og regler. NTNU har også vurdert ordninger som går utover det Universitet- og høyskoleloven gir grunnlag for.

Det andre temaet gjelder *faglig og strategisk ledelse*. NTNU har arbeidet for å styrke den faglig-strategiske ledelsen på hvert nivå og samtidig styrke koblingene mellom leddene i den faglige ledelsen vertikalt i organisasjonen. Målet er at den faglige ledelsen skal settes i sentrum og få en mer sentral rolle for den samlede virksomheten.

For det tredje har problemstillinger omkring *enhetlig og samlet ledelse* blitt reist. Utgangspunktet for denne diskusjonen er først og fremst den todelte ledelsesstrukturen ved universitetene med en administrativ og en faglig ledelse. Dette temaet berører også forholdet mellom nivåene ved institusjonen og i hvilken grad NTNU framstår samlet gjennom gode vertikale koblinger. Målet for arbeidet her har vært en enhetlig og samlet ledelse som er handlekraftig og omstillingsdyktig.

Det fjerde temaet gjelder å finne fram til en styrings- og ledelsesstruktur som gir *effektive beslutningsprosesser*.

Som et resultat av de vurderingene som er gjort omkring styring og ledelse og som et resultatet av organisasjonsmodellen, er det innført en rekke ordninger ved NTNU. Vi skal i det følgende se på de viktigste av disse. Presentasjonen er delt inn i de tre forvaltningsnivåene. Vi vil dessuten presentere NTNUs arbeid med ledelsesutvikling og det konkrete lederopplæringsprogrammet som er satt i gang. Diskusjonen vil bli organisert i forhold til de fire styrings- og ledelsestemaene.

3.2.2 Styring og ledelse på instituttnivå

Det er på instituttnivå NTNU har gått lengst i å definere roller og innføre retningslinjer og ordninger som imøtekommer målene for styring og ledelse. Styring og ledelse ved instituttene har blitt viet spesiell oppmerksomhet fordi det er direkte knyttet til universitetets primær oppgaver. Egne retningslinjer for instituttstyring og -ledelse ble vedtatt av Kollegiet i februar 1999. Retningslinjene bygger på de premisser og prinsipper for styring og ledelse som er nedfelt i NTNUs organisasjonsmodell.

Skillet mellom styring og ledelse

Skillet mellom styring og ledelse bygger i retningslinjene på forståelsen av at styring er å vedta overordnede mål og strategier og føre tilsyn med virksomheten, mens ledelse primært dreier seg om å ta initiativ, tilrettelegge, koordinere, iverksette og ha personalansvar. Innenfor denne felles forståelsen av styring og ledelse er det gitt rom for lokal variasjon, blant annet med grunnlag i instituttens faglige egenart og størrelse.

Mer spesifikt skal *instituttstyret* være instituttets øverste styringsorgan med tilsynsansvar for forskning, faglig utviklingsarbeid og undervisning ved grunnenheten. Instituttstyret skal vedta instituttets strategier, behandle studieplaner, vurdere studie- og undervisningsopplegg, vedta budsjett og prinsipper for fordeling, føre tilsyn med den samlede virksomheten og foreslå betenkninger.

Instituttlederen er tillagt den daglige ledelsen av den samlede virksomheten ved instituttet, både faglig og administrativt. Instituttlederen skal inspirere ansatte og studenter og initiere, koordinere og styre prosesser. Innholdet i den daglige forsknings- og undervisningsvirksomheten er den enkelte forskers ansvar, mens lederen fatter beslutninger i løpende faglige, økonomiske og administrative saker. Mer konkret har instituttlederen ansvar for strategi og utvikling, faglig ledelse, administrative oppgaver, personalansvar og ansvar for studentene.

Retningslinjene om instituttstyring og -ledelse presiserer *ansvars- og myndighetsområde* for instituttstyret og instituttleder, og bidrar gjennom det til å gjøre skillet mellom styring og ledelse på instituttnivå tydeligere. Men retningslinjene berører ikke den konflikten som ligger i at instituttleder både er leder av sin enhet og styreleder for det styret som skal kontrollere denne enhetens virksomhet.

I Orgut-prosjektet ble et formelt skille mellom styring og ledelse vurdert som tema for et prøveprosjekt. Prosjektet var tenkt gjennomført ved at rektor eller prorektor gikk inn som leder av fakultetsstyret og at dekanus trådte ut av sin funksjon som styrets leder og i stedet ble styrets

sekretær. Og tilsvarende på instituttnivå, at instituttleder trådte ut av instituttstyret og ble styrets sekretær, mens dekanus eller prodekanus gikk inn som styreleder for instituttstyret. Dette for å rendyrke skillet mellom styring og ledelse. I påvente av arbeidet som departementet var i gang med omkring styring og ledelse, valgte NTNU en noe mindre radikal variant av prosjektet. Målet med prosjektet ble dermed flyttet fra å fokusere sterkest på å rendyrke skillet mellom styring og ledelse til å vektlegge vertikale koblinger mellom leddene i den faglige ledelsen. Vi skal se på dette prosjektet i neste avsnitt.

Styrking av den faglige ledelsen og enhetlig/samlet ledelse

Arbeidet for å styrke den faglige ledelsen ved instituttene er i første rekke knyttet til utvikling av instituttlederrollen. Bakgrunnen for NTNUs arbeid har dels vært at instituttlederrollen har vært gjenstand for få endringer siden instituttstyret og valg av styrer ble innført og ordningen med "lærestolstyreren" ble opphevet på 1970-tallet, og dels debatten som blusset opp ved universitetene med jevne mellomrom på 1980- og 1990-tallet, der argumenter for endringer i rollen har blitt framført uten at det har ført til konkrete resultater.

Spesielt viktig ved den nye instituttlederrollen ved NTNU er at instituttlederen både er faglig og administrativ leder av sitt institutt. Det har betydning for minst to forhold: For det første innebærer instituttlederrollen slik den defineres at instituttledelsen er entydig og samlet, dvs den todelte ledelsesstrukturen med en administrativ og en faglig ledelse tas bort på instituttnivå. For det andre bidrar det til å gjøre instituttlederrollen enhetlig ved å sette den faglige ledelsen i sentrum for den totale virksomheten.

Retningslinjene presiserer også at instituttlederens arbeid skal være forankret i universitetets og instituttets særpreg og oppgaver og i institusjonens verdier og normer, slik det kommer til uttrykk i universitetsloven og NTNUs strategiske grunnlagsdokument. Instituttlederen skal bidra til utviklingen og realiseringen av NTNUs strategiske mål og ivareta utviklingen av fagdisiplinene.

Instituttlederens ansvar overfor universitetet som helhet og kravet til lojalitet til institusjonens strategiske planer, setter også instituttlederrollen inn i en ny ramme. Det vrir den tradisjonelle tillitsmannsrollen over i en faglig lederrolle. Gjennom å definere instituttlederrollen tydelig reduseres de innebygde spenninger som lenge har ligget mellom rollene som leder og tillitsvalgt. Retningslinjene presiserer at lederen er sin enhets representant og talsperson utad, samtidig som hun eller han skal medvirke til at vedtak fattet av overordnede styringsorganer følges opp lokalt. Dette er imidlertid ikke den samme spenningen mellom det å være leder og det å være tillitsvalgt. Lederen har både plikt til å ivareta sin enhets interesser og behov og bringe dem fram i beslutningsprosessen, og til å være lojal til overordnede beslutninger og institusjonelle mål. Derfor er det også viktig at instituttlederen skal delta på fakultetets ledermøter. Dette kommer vi tilbake til under styring og ledelse på fakultetsnivå.

Som nevnt ovenfor ble det i stedet for prøveprosjektet som var tenkt å teste et formelt skille mellom styring og ledelse, satt i gang et prøveprosjekt som er blitt kalt "gjennomgående faglig representasjon". Prosjektet innebærer at rektor eller prorektor går inn som eksterne styremedlemmer i utvalgte fakultetsstyrer, mens dekanus eller prodekanus går inn som eksterne medlemmer i sine instituttstyrer. Målet med prosjektet er å styrke kommunikasjonen mellom beslutningsnivåene. Det skal i neste omgang bidra til høyere beslutningseffektivitet, bedre kvalitet i oppfølging av vedtak vertikalt i organisasjonen, styrking av styrings- og ledelsesdialogen/kommunikasjonen vertikalt i organisasjonen og styrking av det strategiske elementet og kobling mellom strategi- og planprosesser mellom nivåene. For å sette i gang prosjektet var det nødvendig å søke departementet om dispensasjon fra Universitets- og høgskoleloven om sammensetning av fakultetsstyrene.

I Orgut-prosjektet ble det også vurdert om en skulle søke dispensasjon fra Universitets- og høgskoleloven for å sette i gang et forsøksprosjekt med tilsetning av instituttledere for ytterligere å utvikle instituttlederrollen til en faglig lederrolle. Grunnen er at det som regel er personlig nærhet mellom instituttleder og de øvrige ansatte ved et institutt. Blant annet ut fra behovet for omstilling og raske beslutninger, kan det være en fordel om leder gis den autoritet og avstand som oppnevning gir. På grunn av at det så langt har passet dårlig inn i valgperiodene for instituttlederne å sette i gang prosjektet, har det blitt utsatt. De endringer som er foreslått i Stortingsmelding 27 og forslagene til endringer i Universitets- og høgskoleloven, ivaretar imidlertid de ønsker NTNU har om tilsetning av faglige ledere.

Effektivisering av beslutningsstrukturen

For å effektivisere beslutningsstrukturen er det i denne sammenheng spesielt to forhold som er av betydning. For det første gjelder det sammensetning av instituttstyrene, og for det andre å åpne for utstrakt bruk av delegeringer.

Retningslinjene for instituttstyring og -ledelse slår fast at instituttstyret hvis mulig skal bestå av 9 - 13 personer. Av disse skal 1 - 2 være eksterne representanter. Målet er at styrene generelt skal være så små at de kan fungere som effektive beslutningsorganer og at behovet for utvalg og råd begrenses.

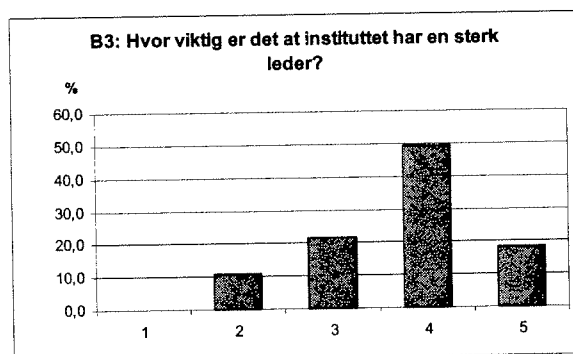
For delegeringene heter det i retningslinjene at instituttstyret kan delegerer beslutningsmyndighet til instituttleder for en rekke saker, som intern budsjettfordeling innenfor overordnede retningslinjer, tildeling av reisemidler, prioritering av søknader om forskningstermin, innstilling og eventuelt beslutninger ved individuelle søknader knyttet til hovedfags- og doktorgradsstudier, innstilling om opptakskvoter til instituttets studier, innstilling om lønnsopprykk, forslag på sakkyndige ved tilsetning i vitenskapelige stillinger, uttalelser i høringssaker som instituttet blir forelagt.

Disse mulighetene for delegeringer fra instituttstyret til instituttleder er ment å skulle bidra til en kostnadseffektiv beslutningsstruktur. Delegeringene ligger til grunn for bestemmelsen om at instituttstyremøter avholdes 1-3 ganger i semesteret. Det er en betydelig reduksjon i antall styremøter i forhold til tidligere praksis. Og det er delegeringene som gjør dette mulig. De blir dermed et virkemiddel som direkte imøtekommer behovet for raskere og enklere beslutningsprosesser.

Når instituttleder er delegert ansvar for de daglige oppgaver, kan instituttstyret konsentrere seg om overordnede forhold og få bedre anledning til å fungere som et overordnet strategisk organ.

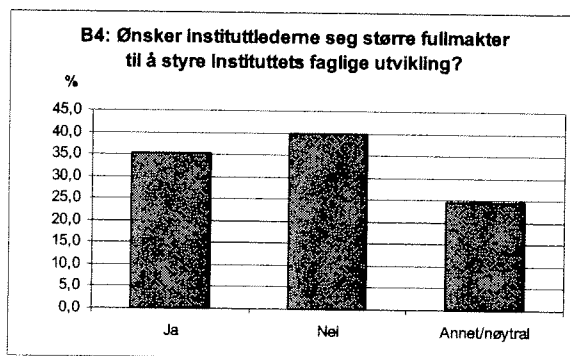
Instituttledernes vurderinger

Hvordan vurderer så instituttlederne selv sin rolle? Instituttlederundersøkelsen gir noen svar på det. Figurene 3-3 og 3-4 under presenterer resultatene fra de to spørsmålene i undersøkelsen som gjelder instituttlederrollen. For det første ble det spurt om hvor viktig instituttlederne synes det er at instituttet har en sterk leder som kan påvirke instituttets drift og utvikling i stor grad (spørsmål B3).



Figur 3-3: Betydningen av en sterk leder på instituttnivå

65 instituttledere besvarte spørsmålet, og 41 av dem (68 %) svarer at dette anses som viktig eller svært viktig. I oppfølgingsspørsmålet spurte vi om deres egne erfaringer som instituttledere – kunne de ha ønsket seg større fullmakter til å styre den faglige utviklingen ved instituttet? Svarene fordelte seg slik (B4, N=65):



Figur 3-4: Instituttledernes ønske om større fullmakter

Svarene i figur 3-4 kan naturligvis enten være et uttrykk for at 40 % av instituttlederne mener de allerede har fullmakter nok, eller at de personlig ikke ønsker større makt – av en eller annen årsak. Vi skal derfor være forsiktige med å tolke det som et uttrykk for at instituttlederne som gruppe definerer seg som del av NTNUs ledelsesstruktur. Det er åpenbart fortsatt knyttet stor ambivalens ved universitetet i forhold til faglig lederskap. Svarene kan kanskje tyde på at instituttlederne er på glid i forhold til å oppfatte sin rolle mer som en lederrolle og ikke bare som en tillitsmannsrolle, som har vært det dominerende tidligere. Det er et markant flertall av lederne som mener faglig lederskap er viktig, men det er åpenbart ikke gitt at de selv ønsker større makt. Som vi skal se nedenfor er det fortsatt store variasjoner i instituttledernes rolleoppfatning. Dette vises tydelig gjennom den måten ledermøtene på fakultetene fungerer på. Mye tyder også på at måten fakultetsledelsen har arbeidet på for å utvikle instituttlederrollen til en reell lederrolle, har hatt betydning for rolleforståelsen.

3.2.3 Styring og ledelse på fakultetsnivå

Kollegiet ved NTNU vedtok i september 1999 retningslinjer for styring og ledelse på fakultetsnivå. Retningslinjene bygger på det arbeidet som er gjort på instituttnivå, men går ikke like langt f eks når det gjelder enhetlig ledelse.

Skillet mellom styring og ledelse og enhetlig/samlet ledelse

Fakultetsstyrets oppgaver blir stor sett definert i samsvar med de oppgaver som er lagt til instituttstyret, med fokus på bidrag til institusjonens overordnede mål og strategier, å vedta egne strategiske planer for fakultetet, ha ansvar for studieplaner, føre tilsyn med virksomheten, tilsetninger og rapportering.

Ansvar for den faglige ledelsen og for strategiutvikling er plassert hos dekanus, mens fakultetsdirektøren skal lede den samlede administrasjonen ved fakultetet på universitetsdirektørens vegne. Det presiserer at fakultetsdirektøren er direkte underlagt universitetsdirektøren. Fakultetsdirektøren er sekretær for fakultetsstyret.

Retningslinjene definerer altså, på samme måte som på instituttnivå, ansvars- og oppgavefordelingen mellom styret og den faglige og den administrative ledelsen. På samme måte som for instituttnivået, er den faglige leder på fakultetsnivå også leder av fakultetsstyret. De samme problemstillingene knyttet til dette forhold eksisterer dermed også på fakultetsnivå. Men retningslinjene for styring og ledelse på fakultetsnivå går ikke like langt i å samle den faglige og administrative ledelsen som på instituttnivå. På fakultetnivå beholdes den todelte ledelsesstrukturen med en faglig og en administrativ leder.

Styrking av den faglige ledelsen

Den viktigste mekanismen som er innført på fakultetsnivå for å styrke den faglige ledelsen, er etablering av ledermøtet. Det er satt sammen av dekanus, prodekanus(er), fakultetsdirektør, samtlige instituttledere og studentrepresentanter. Ledermøtet er ikke et lovhjemlet styringsorgan, men er innført ved samtlige fakulteter ved NTNU. Ledermøtet har ikke beslutningsmyndighet, men skal fungere som et rådgivende og konsultativt organ for dekanus.

Etableringen av ledermøtet på fakultetene er et konkret virkemiddel for å styrke den faglige ledelsen og et bidrag til å utvikle faglig lederskap ved NTNU. Fakultetsintervjuene sier noe om hvordan etableringen av ledermøtet på fakultetsnivå oppleves.

Generelt vurderer de fleste fakultetsledelsene ledermøtet positivt. Ved mange fakulteter fungerer møtet etter hvert svært godt. Noen synes likevel det er vanskelig å få ledermøtene til å fungere tilfredsstillende. Dels er det et spørsmål om størrelsen på møtet ved fakulteter med mange institutter. Men dette ser ikke ut til å være hovedårsaken til at ledermøtet ikke fungerer; også store fakulteter med mange institutter rapporterer om at ledermøtet er et godt forum. Viktigere ser ut til å være hvordan fakultetsledelsen har arbeidet for å få ledermøtet til å utvikle seg til gode faglige ledergrupper. Her er det store forskjeller mellom fakultetene. De som har arbeidet målbevisst og aktivt for å samle gruppen og utvikle dens rolle, ser ut til å ha fått gode resultater.

Der ledermøtet ikke fungerer tilfredsstillende, har det ofte form av en arena for kamp om særinteresser. Den enkelte instituttleder opplever ikke at hun eller han skal bidra til et fellesskap, men fungerer som representant for sitt institutts særinteresser. En annen variant er at instituttlederne ikke opplever seg som ledere og i liten grad identifiserer seg med rollen som bidragsyter til et fakultetsfellesskap. Instituttlederrollen fyller en liten del av hverdagen og oppleves ikke som faglig interessant. Begge disse varianter skyldes forskjellige oppfatninger av lederrollen.

Ledermøtets viktigste funksjon er å være et rådgivende organ for dekanus. Og det ser ut til at de fleste fakultetsledelser prøver ut saker i ledermøtene før de går til fakultetstyret. Mange rapporterer at dersom ledermøtet stiller seg positivt til en sak, opplever fakultetsledelsen legitimitet i forhold til å gå videre med saken, men dersom reaksjonene i ledermøtet er negative, legges ofte saken bort.

Ledermøtets manglende beslutningsmyndighet oppleves jevnt over ikke som noe problem, men forholdet mellom fakultetsstyret og ledermøtet synes å variere en del. Ved noen fakulteter er det ledermøtet som har den reelle makten, mens det ved andre fakulteter er fakultetstyret som er den sterkeste aktøren. Noen hevder at beslutninger tas i ledermøtet og at fakultetstyret bare fungerer som et sandpåkstrøingsorgan etter at ledermøtet faktisk har bestemt utfallet av en sak. Eksempelvis kan vi trekke fram de store variasjonene i arbeidet med strategiske planer. Det synliggjør hvordan forholdet mellom ledermøtet og styrene varierer. Ved noen fakulteter har ledergruppen utarbeidet strategidokumentet, mens fakultetsstyret er blitt holdt orientert om prosessen og framdriften i arbeidet, men uten selv å ha blitt aktivt involvert i arbeidet før de har fått et fullstendig forslag til strategiplan. Fakultetstyret har i slike situasjoner funnet det problematisk å ikke være involvert i strategiarbeidet og at det er ledermøtet som gjør denne jobben. Det gjør at styrene i liten grad opplever seg som strategiske organer som skal tenke overordnet i forhold til den samlede virksomheten ved fakultetet. På andre fakulteter har det vært annerledes. Der har fakultetsstyret gjennom seminarer og samlinger være aktivt inne i hele strategiutviklingsprosessen.

Effektivisering av beslutningsstrukturen

Også på fakultetsnivå er styresammensetningen og delegeringene de viktigste virkemidlene som er blitt benyttet for å effektivisere beslutningsstrukturen.

Retningslinjene for styring og ledelse på fakultetsnivå åpner for utstrakt bruk av delegeringer fra fakultetsstyret til andre av fakultetets organer. Mange fakulteter har hilst denne muligheten velkommen og tatt den i bruk i utstrakt grad. Delegeringene gjøres primært fra fakultetsstyret til dekanus. Dermed delegerer fakultetsstyret ansvar for vedtak i mange små saker som det ikke nødvendigvis må involveres i. Dette har flere positive implikasjoner. Den reduserte saksmengden bidrar til at fakultetstyret kan konsentrere seg om overordnede oppgaver. Fakultetsstyret får dermed bedre vilkår for å fylle sin rolle som overordnet strategisk organ. Dessuten trenger ikke fakultetsstyret å møtes så ofte. Mange fakulteter rapporterer om møter 1–2 ganger i semesteret. Delegeringene gir også raskere og smidigere saksgang. Det er ikke nødvendig å vente på et fakultetsstyremøte for å få en

sak avgjort, den kan tas på dekani fullmakt. Færre fakultetsstyremøter og færre saker i møtene innebærer også redusert administrativ belastning knyttet til saksforberedelse for fakultetsstyret.

Det er Universitets- og høyskoleloven som gir rammene for sammensetning av fakultetsstyret. NTNU har valgt en størrelse på 9 - 13 medlemmer, der minst 2 skal være eksterne. Det gir forholdsvis små styrever som blant annet reduserer behovet for utvalg og råd. Mange fakulteter har derfor valgt å legge ned mange av disse fordi fakultetsstyret selv kan behandle sakene, eller beslutningsmyndighet kan delegeres direkte til dekanus. Også dette har spart ressurser og effektivisert fakultetene. Ett fakultet meddeler at det har spart fire årsverk i administrasjonen gjennom de forenklete beslutningsstrukturene.

Viktig er også ledermøtet i denne sammenhengen. Leder møtene har altså ikke beslutningsmyndighet, men gir legitimitet til de saker som dekanus beslutter på fullmakt gjennom konsultasjon og råd.

Sammensetningen av styret innebærer også at NTNU har gått bort fra den tidligere sammensetningen der samtlige instituttledere satt i styret. Dette har resultert i at styret arbeider på en annen måte enn tidligere og i større grad blir et overordnet strategisk organ. Den eksterne representasjonen i styret slutter opp under det. Sammensetningen bidrar også direkte til å skille mellom styring og ledelse, gjennom at instituttlederne ikke lenger både er ledere og sitter i fakultetsstyret.

”Det nye fakultetsstyret med ny sammensetning og færre møter fungerer godt. Det var godt å komme bort fra det gamle styret og måten dette fungerte på med representativ sammensetning og mange vedtak i små og store saker”

– *Fakultetsdirektør NTNU*

3.2.4 Styring og ledelse på sentralt nivå

Det er ikke vedtatt egne retningslinjer for styring og ledelse på sentralt nivå på samme måte som for fakultets- og instituttnivå. Det er universitetslovens bestemmelser som er retningsgivende her. Men i samsvar med styring og ledelse på institutt- og fakultetsnivå er det også på sentralt nivå arbeidet for å styrke den faglige ledelsen og effektivisere beslutningsstrukturen.

Styrking av den faglige ledelsen

Styrking av den faglige ledelsen på sentralt nivå har først og fremst blitt gjort ved å etablere ledermøter og ved å legge ned utvalg og råd. Når det gjelder etablering av ledermøter dreier det seg om dekanmøtet og fakultetsdirektørmøtet. Fakultetsdirektørmøtet blir behandlet under administrasjonen i neste avsnitt.

I dekanmøtet møter rektor, prorektor, universitetsdirektør, samtlige dekaner og studentrepresentanter. Dekanmøtet har, på samme måte som ledermøtet på fakultetene som mål å styrke det faglige lederskapet ved universitetet og sikre koblingene vertikalt i organisasjonen. Dekanmøtet har ikke beslutningsmyndighet, men skal primært være et rådgivende organ for rektoratet.

Fakultetene vurderer dekanmøtet på forskjellig måte. De som legger vekt på at dekanmøtet primært skal være et forum for informasjonsutveksling, mener at dekanmøtet fungerer godt. Mange av de små enhetene vektlegger dette aspektet.

Flere mener at størrelsen på dekanmøtet er problematisk. Med 11 dekaner og lederne for VM og PLU i tillegg og studentrepresentanter, er dette en stor forsamling. Når samtidig de 13 enhetene er svært heterogene, vanskeliggjør det at møtet utvikler seg til et tett forum. Størrelsen og heterogeniteten fører til at mange særinteresser blir tatt opp i dekanmøtet. Det tar i noen grad fokus bort fra den fagstrategiske funksjonen mange mener dekanmøtet bør og skal ha som sin viktigste oppgave. Andre mener imidlertid at størrelsen på dekanmøtet er uproblematisk.

Jevnt over vurderer fakultetsledelsene dekanmøtet som positivt og er fornøyd med møtet, men de fleste føler at det har større potensial. Mange mener også at møtet har hatt en positiv utvikling og at det etter hvert har gitt de faglige lederne større forståelse for helheten i NTNU og bidratt til at de i større grad oppfatter seg som representanter for NTNU og ikke bare for sin egen enhet.

Hvordan dekanmøtet fyller sin rådgivende funksjon overfor Rektor vurderes svært ulikt av deltakerne i møtet. Noen trekker fram at møtet er representativt for NTNU og at det slik gir Rektor de nødvendige rådene og den oversikten han trenger. Andre igjen mener at det er i sin funksjon som rådgivende organ dekanmøtet har vært dårligst. Flere fakulteter trekker fram at måten dekanmøtet fungerer på har sammenheng med den enkelte leders personlige lederkompetanse.

Dekanmøtets manglende beslutningsmyndighet oppleves ikke som noe problem, men det trekkes fram som et problem at dekanmøtet ofte trekkes inn i prosesser for sent til at det kan ha noen reell innflytelse f eks på et saksframlegg for Kollegiet.

Viktig i denne sammenheng er også at NTNU har lagt ned en rekke sentrale utvalg, blant annet Sentralt forskningsutvalg og Sentralt utdanningsutvalg. Ved å overføre de funksjoner som disse utvalgene tidligere ivaretok til dekanmøtet, forankres saker i den faglige ledelsen og styrker den.

Effektivisering av beslutningsstrukturen

Det er gjennomført en rekke delegeringer fra sentralt nivå til fakultetsnivå. De er knyttet til ønsket om å ansvarliggjøre fakulteter og institutter slik at de i størst mulig grad skal legge forholdene til rette for primærvirksomheten innenfor sitt fagområde. Dette tilsier at beslutningsmyndighet delegeres til lavest mulig nivå.

Vi har tidligere sett hvordan beslutningsprosesser kan effektiviseres ved å delegerer fra ett organ til et annet innenfor samme beslutningsnivå, ved at instituttstyret eller fakultetstyret delegerer beslutningsmyndighet for nærmere angitte saker til instituttleder eller dekanus. Her skal vi se på delegering fra ett beslutningsnivå til det neste. Målet er også her å effektivisere beslutningsprosessene. Vi skal bruke delegeringen av tilsettingsmyndighet for professorater fra sentralt nivå til fakultetsnivå som eksempel.

Ifølge Universitets- og høyskoleloven skal tilsetting i professorater eller vedtak om opprykk til professor foretas av styret selv, dvs av Kollegiet. Ved NTNU er det for perioden 01.01.01 - 31.12.04 satt i gang et forsøksprosjekt som innebærer at myndigheten for tilsetting i professorater er delegert til fakultetsstyrene. Samtlige fakulteter deltar i forsøksordningen. Departementet har gitt NTNU dispensasjon fra gjeldende bestemmelser i Universitets- og høyskoleloven.

Prosjektet imøtekommer flere mål og behov. For det første skal prosjektet bidra til rekruttering av dyktige fagfolk med høy forskningsmessig og pedagogisk kompetanse, ved at forholdene legges til rette for kortere tilsettingsprosesser. Bakgrunnen er det konkurranseutsatte marked universitetene befinner seg i. Raskere tilsettingsprosesser vil kunne være en av faktorene som kan sikre gode kandidater.

For det andre skal prosjektet redusere behovet for formelle styremøter på sentralt nivå. En betydelig andel av Kollegiets saker har dreid seg om tilsetting i professorater.

For det tredje har den store mengden tilsettingssaker hatt betydning for styrets oppmerksomhet. Ved å ta fokus bort fra tilsettingssakene, får styret mulighet til å samle seg om mer overordnede og strategiske saker. Både færre møter og tyngdeforskyvning av type saker vil totalt sett bidra til å effektivisere og rasjonalisere ledelses- og styringsstrukturen, og som en konsekvens styrke det strategiske fokus i styrets arbeid.

For det fjerde er delegeringene ment å bidra til at fagmiljøene i større grad selv blir ansvarlige for egen faglig utvikling.

For det femte muliggjør delegeringen en tilsettingsprosess som krever færre administrative og faglige ressurser. Prøveprosjektet innebærer behandling av tilsettingssakene på to beslutningsnivåer i stedet for tre.

Bakgrunnen for Universitets- og høyskolelovens bestemmelse om at Kollegiet skal tilsette i vitenskapelige toppstillinger, er behovet for overordnet styring av institusjonens faglige utvikling. I den stramme økonomiske situasjon universitetene er i, med lite økonomisk handlingsrom til å styre den faglige utviklingen i ønsket retning, er nettopp tilsetting i vitenskapelige stillinger et av de viktigste virkemidlene for å følge opp vedtatte strategier. Med forsøksprosjektet faller imidlertid mulighetene for strategisk styring gjennom enkelttilsettinger bort. En forutsetning for delegeringen er derfor at fakultetene har vedtatt strategier som gir føringer i professortilsettingene.

En gjennomgang av Kollegiets saker siste tre år viser at antallet saker er betydelig redusert. Det er en direkte følge av delegeringen av tilsettingsmyndigheten for vitenskapelige toppstillinger. Forsøksprosjektet ble startet 01.01.01. Fram til november 2001 hadde Kollegiet ved NTNU hatt 8

møter og totalt behandlet 95 saker. Etter 8 møter i 2000 og 1999 hadde Kollegiet behandlet henholdsvis 262 og 208 saker. Tilsettingssaker i 2000 og 1999 som etter prøveordningen ville ha blitt delegert, omfatter 174 saker for hele 2000 og 151 saker for 1999.

3.2.5 Ledelsesutvikling ved NTNU

NTNU har hatt et aktivt og bevisst forhold til betydningen av ledelsesutvikling siden opprettelsen av universitetet. Grunnholdningen er at ledelsesutvikling er et sentralt redskap for å utvikle og bygge en god organisasjonskultur, og at god ledelse er en viktig faktor i arbeidet med å nå faglige og strategiske mål. Ledelsesutvikling er med andre ord et vesentlig element i det strategiske organisasjonsutviklingsarbeidet ved NTNU. Ledelsesutviklingsarbeidet har så langt manifestert seg i følgende konkrete tiltak:

- Årlige ledersamlinger på Røros for alle toppledere
- Tre store temaserier høsten 1999 for instituttledere
- NTNUs Lederutviklingsprogram for toppledere september 2000 – januar 2001
- NTNUs Lederutviklingsprogram for mellomledere oktober 2001 – januar 2002

Røros-seminarene er en møte- og nettverksarena for den øverste ledelsen ved NTNU med fokus på strategiske og politiske forhold. Seminarene holdes årlig og samler alle dekaner, prodekaner, instituttledere, fakultetsdirektører, Kollegiet, den sentrale ledelsen og studentledere, totalt rundt 140 ledere. I det første Røros-seminaret etter opprettelsen av NTNU var hovedpoenget å lage en fellesarena og bygge tillit for å finne veien videre både faglig og administrativt. Året etter var Orgut-prosjektet igangsatt, og vi fikk det første sterke fokus på instituttledernes rolle og funksjon. I 1999 startet implementeringen av Orgut, og Røros-seminaret dreide seg både det året og neste år om ledelse i akademia generelt, hvordan utvikle en kultur for helhetlig ledelse og hvordan arbeide med strategiske utviklingsoppgaver.

I 2001 var halve seminaret viet avslutning og oppsummering av NTNUs Lederutviklingsprogram (se nedenfor). Deltakerne ble presentert for de analyser og erfaringer en hadde høstet med Lederutviklingsprogrammet, og oppgaven ble å komme fram til en konklusjon om hva som er god ledelse ved NTNU, hvilke dilemmaer som må løses i utøvelsen av ledelse og hvordan finne balansen mellom mangfold og strategisk slagkraft.

Målgruppen for de tre temaseminarene var instituttlederne, og seminarene kan karakteriseres som "ledelsesverktøy"-seminarer under et overordnet mål om bevisstgjøring av lederrollen og lederansvaret. Temaene var *strategisk arbeid*, *økonomistyring* og *personalledelse*.

Målgruppen for lederutviklingsprogram september 2000 – januar 2001 var alle instituttledere, dekaner, fakultetsdirektører, den sentrale ledelsen og et par studentledere – totalt 114 personer. Av disse deltok 92, altså en deltakerprosent på godt og vel 80 %. I instituttledergruppen lå deltakelsen på 71 %. Programmet besto av 4 samlinger. Målet med programmet var å komme fram til et felles grunnlag for god ledelse ved NTNU, skape en felles forståelse for nødvendigheten av profesjonell ledelse og en bevisstgjøring om sammenhengen mellom god ledelse og et godt faglig miljø.

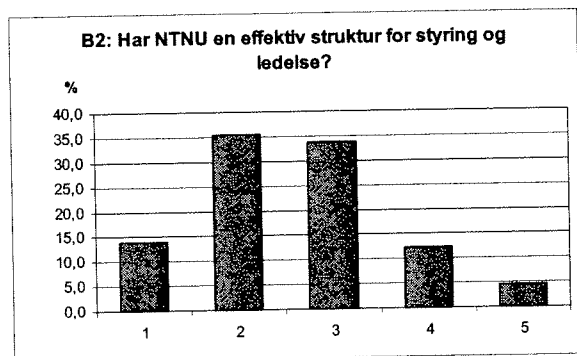
Målgruppen for lederutviklingsprogram for mellomledere oktober 2001 – januar 2002 er mellomledere i administrasjonen, både sentralt og på fakultetene. Også dette programmet er et organisasjonskulturelt tiltak for å skape en NTNU-kultur og en helhetsforståelse av organisasjonens aktiviteter med bevisstgjøring av ledernes rolle som teambyggere og aktive medskapere i NTNUs omstillings- og endringsprosesser.

3.2.6 Styring og ledelse – vår vurdering

Et betydelig arbeid er nedlagt ved NTNU i styring og ledelsesproblematikk. Universitetet har arbeidet målbevisst og konkret med å utvikle roller og definere ansvar og effektivisere beslutningsstrukturene. På denne bakgrunn skulle vi tro at det er generell tilfredshet i organisasjonen med de styrings- og ledelsesstrukturer som er etablert. Informasjonen som kommer fram både gjennom fakultetsintervjuene og instituttlederundersøkelsen gir noen signaler om dette.

I instituttlederundersøkelsen er det spesielt ett spørsmål som er interessant i denne sammenhengen. Instituttlederne ble spurt om de synes NTNU har en struktur for styring og ledelse som gjøre

universitetet i stand til å fatte beslutninger og følge dem opp (spørsmål B2). Figur 3-5 viser responsen på spørsmålet (N=65).



Figur 3-5: NTNUs struktur for styring og ledelse

Nesten halvparten av instituttlederne mener at NTNU i liten eller svært liten grad har en struktur for styring og ledelse som gjør universitetet i stand til å fatte beslutninger og følge dem opp. En tredjedel har lagt seg på svaralternativ 3, som gir NTNU karakteren midt på treet på dette spørsmålet.

Kan dette resultatet tolkes på annen måte enn at NTNUs arbeid med styrings- og ledelsesstrukturen i stor grad har vært feilslått, slik instituttlederne vurderer det våren 2001? Gitt at instituttlederne faktisk ønsker en effektiv beslutningsstruktur, får NTNU samlet sett en dårlig karakter. Svarene sier imidlertid ingen ting om hvor problemene ligger. Én mulighet er at de premisser og prinsipper som er nedfelt i NTNUs organisasjonsmodell for styring og ledelse, og de retningslinjer for styring og ledelse på institutt- og fakultetsnivå som senere er vedtatt, har vært for utydelige eller uklare. En annen mulighet er at vedtakene nok har vært tydelige, men at de ikke gjenspeiler instituttledernes oppfatninger og vurderinger om styring og ledelse. Det vil si, det er ikke sammenfall mellom det instituttlederne vurderer som de viktige temaene og de riktige løsningene for styring og ledelse, og innholdet i vedtakene og endringene. Et tredje alternativ er at vedtakene og retningslinjene ikke er blitt fulgt opp i organisasjonen – enten ved at de ikke er blitt kommunisert godt nok fra sentralt nivå eller at de ikke er blitt mottatt i fagmiljøene. Et fjerde alternativ er at forbedringer faktisk har funnet sted, men at de vanskelig kan spores fordi utgangspunktet var forholdsvis dårlig. Ingen av disse alternative forklaringene utelukker heller hverandre.

Fakultetsintervjuene gir også et noe varierende bilde av hvordan styrings- og ledelsesstrukturene oppleves. Flest problemer synes å være knyttet til *skillet mellom styring og ledelse*, et forhold som fortsatt oppleves som uryddig og utydelig. Det kan tyde på at arbeidet som er gjort for å finne fram til gode rolleavklaringer ikke har vært godt nok eller tydelig nok, ikke er blitt kommunisert i tilstrekkelig grad i organisasjonen eller ikke har "satt seg" enda.

I utviklingen av *faglig lederskap* mener vi at vi har kommet forholdsvis langt. Spesielt gjelder dette for fakultetsnivået. Dekanmøtet fungerer godt og gruppen opptrer i stor grad som en ledergruppe som tar ansvar for universitetshelheten og som tenker overordnet og strategisk på universitetsnivå. Dekanene synes i stor grad å ha forlatt tillitsmannsrollen og gått over i en reell faglig lederrolle.

Instituttledernes rolleoppfatning varierer fortsatt i stor grad. Her tror vi at fakultetsledelsens arbeid for å utvikle ledermøtene på fakultetene og den enkelte instituttlederes lederkompetanse, har vært viktigst. De fakulteter som har arbeidet bevisst og målrettet med utvikling av sine instituttledere, har fått gode resultater, mens de fakulteter som i mindre grad har engasjert seg i dette fortsatt har problemer med å få ledergruppene til å fungere tilfredsstillende. Her spiller naturligvis også forskjellige tradisjoner og kulturer inn.

Generelt vurderes etableringen av ledermøtet på fakultetsnivå av de fleste fakultetene som positivt, og til dels svært positivt. Det har vært noen startvansker knyttet til utviklingen av møtet, men det ser ut til at etter noe tid har møtet utviklet seg til gode fora for å utøve faglig lederskap.

Vi tror også at det fokus NTNUs sentrale ledelse har hatt på ledelsesutvikling, blant annet gjennom lederopplæringsprogrammer, har hatt betydning for utviklingen av ledelse som et strategisk element i

NTNUs organisasjonsutviklingsarbeid og et viktig element i arbeidet for å nå faglige og strategiske mål.

Vi mener å se at det har skjedd en gradvis holdningsendring, bevisstgjøring og legitimering av nødvendigheten og verdien av ledelse. I konklusjon når det gjelder utvikling av faglig ledelse, kan vi si at vi er på gli bort fra den tradisjonelle tillitsmannsrollen og over i en faglig lederrolle. Men ledelsesutvikling handler mye om holdninger og organisasjonskulturer og er dermed en lagsiktig og tidkrevende prosess.

En *samling og enhetliggjøring av ledelsen* er gjennomført på instituttnivå ved at instituttleder både er faglig og administrativ leder for sitt institutt. Tilsvarende er ikke gjort på sentralt nivå og på fakultetsnivå. Målet på instituttnivå er blant annet at den faglige ledelsen skal settes i sentrum for den samlede virksomheten, dvs bidra til utvikling av faglig lederskap.

Beslutningsstrukturen er forsøkt effektivisert først og fremst gjennom endret styresammensetning, delegasjoner både innenfor et beslutningsnivå og fra et beslutningsnivå til et annet og nedleggelse av utvalg og råd. Disse tiltakene ser ut til i stor grad å ha vært vellykkede og har resultert i faktiske rasjonaliseringsgevinster. Flere fakulteter trekker i intervjuene fram både den nye styresammensetningen og delegeringene som svært positive utviklingstrekk.

3.3 Administrasjon

Organiseringen av administrasjonen er det tredje sentrale virkemiddelet i organisasjonsutviklingsarbeidet vi skal se på i dette kapittelet. Det er i første rekke gjennom Orgut-prosjektet og iverksettelsen av de vedtak som ble gjort der, at det er blitt arbeidet systematisk med NTNUs samlede administrasjonsstruktur. I tillegg til arbeidet med styrings- og ledelsesstrukturene var Orgut-prosjektet i stor grad sentrert rundt administrativ organisering. Orgut-prosjektet resulterte i en rekke vedtak, tiltak og endringer for administrasjonen. Vi vil disponere diskusjonen omkring administrasjonen i dette avsnittet ut fra de viktigste elementene som kom ut av Orgut-prosjektet:

- Generelle prinsipper for administrasjonen ble nedfelt i organisasjonsmodellen for NTNU, der også ansvarsfordelingen for administrative oppgaver mellom de tre beslutningsnivåene ble klargjort.
- NTNUs sentraladministrasjon ble omorganisert og det ble satt mål for reduksjon i administrativ ressursbruk for sentraladministrasjonen.
- Ni prosjekter med formål å effektivisere de administrative systemer ble satt igang.

Men først skal vi se litt på utviklingen av NTNUs administrasjon i tall.

3.3.1 Administrasjonen i tall

Tabell 3-3 viser administrative årsverk ved de fire universitetene i Norge i perioden 1987 – 1999. Som det går fram av tabellen vokste den samlede administrasjonen ved NTNU i perioden 1987 – 1999 med 76 % og i perioden 1995 – 1999 med 10 %. Gjennomsnittlig vokste administrasjonene ved de fire norske universitetene med henholdsvis 66 % og 6 % i de samme to periodene. Veksten i NTNUs administrasjon har dermed vært noe større enn gjennomsnittet ved universitetene.

I tabellen er administrative stillinger delt inn i to grupper, kontor og høyere administrasjon. Det er store forskjeller i utviklingen innenfor de to gruppene. Gruppen høyere administrasjon vokste med 204 % ved NTNU i perioden 1987 – 1995, mens veksten var på 19 % for kontorstillinger i samme periode. I perioden 1995 – 1999 var utviklingen for de to gruppene en vekst på 25 % for høyere administrasjon, mens kontorstillingene gikk tilbake med 2 %.

Når det gjelder utviklingen i vitenskapelige stillinger, ser vi at det ved NTNU var en vekst i perioden 1987 – 1995 på 52 %, mens veksten i perioden 1995 – 1999 var på 9 %. Snittet for de fire universitetene ligger for denne gruppen ansatte på henholdsvis 56 % og 12 % vekst. Veksten i administrative stillinger ved NTNU har dermed relativt sett vært større enn veksten i vitenskapelige stillinger, og relativt større ved NTNU enn for snittet for universitetene.

