

## 0. Innhold

0.	Innhold .....	1
1.	Innledning – bakgrunn .....	2
2.	Instituttleders viktigste oppgaver .....	3
2.1.	Faglig og strategisk ledelse .....	3
2.2.	Personalledelse og arbeidsmiljø .....	4
2.3.	Forholdet til omverden .....	4
2.4.	Administrasjon og økonomi .....	4
3.	Instituttleders kvalifikasjoner/kompetanse .....	6
3.1.	Faglig kompetanse og øvrig fagbakgrunn .....	6
3.2.	Lederkompetanse .....	7
3.3.	Personlige egenskaper .....	8
3.4.	Administrasjon, saksbehandling og økonomi .....	9
3.5.	Annet: Forutsetninger .....	9
4.	Valg eller tilsetting .....	10
4.1.	Valg eller tilsetting .....	10
4.1.1.	Forankring, legitimitet og tillit .....	11
4.1.2.	Lojalitet og rolleforståelse .....	11
4.1.3.	Kompetanse og personlige egenskaper .....	12
4.1.4.	Andre momenter .....	12
4.2.	Prosess og rammer .....	13
4.3.	Rekrutteringsbase .....	15
4.4.	Variasjon vs. enhetlige løsninger .....	15
5.	Medvirkning og medbestemmelse .....	17
5.1.	Instituttråd .....	17
5.2.	Ledermøter .....	18
5.3.	Personalmøter, stabsmøter og allmøter .....	18
5.4.	Skriftlige og muntlige informasjonskanaler .....	18
5.5.	Andre fora .....	19
5.6.	Variasjon og formelle fora .....	19
6.	Personalansvaret ved instituttene .....	20
7.	Organisering av faglig virksomhet ved store enheter .....	21
7.1.	Formalisering .....	21
7.2.	Standardisering .....	22
8.	Bakteppe/andre kommentarer .....	23
9.	Vedlegg: Styringsreglement for NTNU (utdrag) .....	24

## 1. Innledning – bakgrunn

På bakgrunn av S-sak 9/08 har det vært gjennomført to utredninger knyttet til fremtidig styring og ledelse på NTNU. I tillegg til en ekstern evaluering av de endringene som i 2005 ble gjennomført på sentralnivå og fakultetsnivå, har det vært gjennomført en intern prosess hvor samtlige fakultet og institutt har blitt invitert til å gi tilbakemelding om nåværende og fremtidig ledelse og organisering av instituttnivået. Dette dokumentet inneholder et sammendrag av tilbakemeldingene fra den interne prosessen.

I notat datert 7. april 2008 ble fakultetene bedt om å igangsette prosesser lokalt for å frembringe enhetenes synspunkt på hvilke behov de opplever knyttet til ledelse og organisering på instituttnivået. I tillegg til de seks konkrete spørsmålene som utgjør hovedkapitlene i dette sammendraget, ble enhetene invitert til å komme med evt. øvrige tilbakemeldinger de anser som særskilt relevante.

I tillegg ble det skissert en fremgangsmåte for utviklingen av synspunkter, hvor det ble bedt om at prosessen skulle starte på instituttene etter at dekanus og instituttledere i fakultetenes ledermøter var kommet fram til interne frister og lokale arbeidsmåter. Det ble satt som en forutsetning at ansatte og studenter skulle involveres i prosessen for eksempel gjennom interne ledermøter, personalmøter, seminar og lignende, og at bredden i synspunkter og vurderinger skulle komme fram i oppsummeringene både fra institutt og fakultet. Instituttens uttalelser har deretter dannet utgangspunkt for behandling på fakultetene, hvor dekanus med involvering av ledermøte og fakultetsråd har oppsummert fakultetets synspunkter og vurderinger. Det er kommet inn svar fra alle fakultetene og VM. I tillegg har nesten alle institutt/grunneheter kommet med egne uttalelser, totalt 52 stykker.

I dette notatet presenteres et sammendrag av innspillene fra fakultetene. I tillegg er innspill fra instituttene tatt med dersom det er særskilte momenter som ikke er kommet med i fakultetenes innspill. Instituttens tilbakemeldinger er dessuten søkt avspeilet ved at det oppgis hvor mange som har gitt uttrykk for de samme momentene som fakultetene drøfter under hvert enkelt kapittel. Disse tallangivelsene må riktignok leses med et kritisk blikk, ettersom opptellingen nødvendigvis inneholder både en forenkling og en fortolkning av instituttens uttalelser. De må heller ikke forstås som en ”avstemning” over hvor viktig momentene er, men som en omtrentlig angivelse av hvor mange som har tatt opp dette momentet i forbindelse med det aktuelle spørsmålet, uavhengig av de andres uttalelser.

Noen har valgt å gi ytterligere kommentarer. Overordnede kommentarer fra fakultetene er samlet til slutt i dokumentet, for øvrig henvises det til de vedlagte uttalelsene.

## 2. Instituttleders viktigste oppgaver

*”Hva er instituttleders viktigste oppgaver?”*

Flere fakulteter og institutt har henvist til Styringsreglement for NTNU i besvarelsen av dette punktet, hvilket kan tolkes som at styringsreglementets pkt. 2.3.3 i stor grad oppleves som dekkende og fornuftig. Dette støttes også av at de skriftlige tilbakemeldingene i stor grad speiler punktene i styringsreglementet.

Overordnet understrekes det at det er viktig at instituttlederen virkelig leder instituttet, og at dette innebærer at han/hun skal være noe langt mer enn en koordinator eller tillitsmann for instituttets ansatte. Gitt enhetlig ledelse, oppfattes instituttleders oppgave som å ha *samlet ansvar for og ledelse av virksomheten ved instituttet*. Dette kan i hovedsak oppsummeres i tre kategorier: Faglig og strategisk ledelse, personalledelse og økonomisk-administrativ ledelse. I tillegg kommer oppgavene som er knyttet til representasjon av instituttet utad.

### 2.1. Faglig og strategisk ledelse

Et fakultet kommenterer at faglig ledelse på instituttnivå er et noe uklart begrep fordi det lett forbindes med veiledning av studenter. Dessuten kan faglig ledelse oppfattes å være i kontrast til akademisk frihet. Ikke desto mindre anses det som nødvendig med en tydeligere faglig ledelse på instituttnivå. Flere av fakultetene understreker at instituttleders viktigste oppgave er ansvaret for strategisk ledelse og planlegging for å løse enhetens oppgaver på lang sikt og sikre de vilkår som skal til for å løse oppgavene. Dette innebærer både instituttlederens ansvar for utvikling av relevante mål og strategier for enheten med utgangspunkt i universitetets og fakultetets strategier, og ansvaret for utvikling av de strategier og tiltak som må til for å kunne oppnå tilfredsstillende resultater for instituttet. Dette er den hyppigst nevnte oppgaven for instituttleder<sup>1</sup>. Dette omfatter både undervisning, forskning, formidling og av innovasjon og nyskaping, og det pekes på at instituttleders resultatansvar ikke bare omfatter omfang, men også kvalitetssikring.

Sentralt i dette arbeidet er ansvaret for å lede instituttets strategiprosesser for å utvikle profilen i utdanning og forskning. Dette innebærer utvikling og iverksetting av visjon, målformulering, organisasjonsbygging og kompetansebygging. Ledelsen må ha oppmerksomhet på prioriteringer, måloppnåelse, rapportering, samhandling med dekanat og flerfakultære initiativ som de tematiske satsingsområdene, ta nødvendige beslutninger og følge opp iverksetting av beslutninger som tas. Samtidig understrekes ansvaret for at disse prosessene ledes på en måte som sikrer tilslutning fra instituttets vitenskapelige ansatte<sup>2</sup>, men det er også mange som understreker at instituttleder har et ansvar for at også upopulære eller kontroversielle endringer blir vedtatt, og at beslutninger realiseres<sup>3</sup>. Ett fakultet peker spesielt på at NTNU i fremtiden må forvente en overgang fra utvikling gjennom vekst til en situasjon hvor det i større grad må skapes rom for nye initiativ gjennom avslutning av eksisterende aktiviteter. En viktig oppgave for instituttlederne blir derfor å skape kultur for det de kaller ”bærekraftig omstilling”, dvs. omstilling som ikke krever varige nye ressurser.

---

<sup>1</sup> Alle fakultetene og 40 av instituttene har oppgitt utvikling og oppfølging av instituttets faglige strategi som et sentralt ansvar, mens ett fakultet og 22 institutt uttaler at instituttleder har som oppgave å legge forholdene til rette for god forskning og utdanning.

<sup>2</sup> To av fakultetene og 18 av instituttene nevner dette eksplisitt.

<sup>3</sup> Fem fakultet og 17 institutt.

## **2.2. Personalledelse og arbeidsmiljø**

Tilbakemeldingene peker på at instituttledelse er krevende, og at det i løpet av de siste 10-15 årene har skjedd betydelige endringer innen UoH-sektoren, med tilhørende nye krav og større lederansvar for instituttlederene. Medarbeiderne er universitetets viktigste ressurs. Hvor godt et institutt fungerer, avhenger av hvor godt medarbeiderne fungerer sammen i forhold til felles mål. Instituttlederen har personalansvar for alle ansatte ved instituttet, og personalledelse og god personalbehandling anses som sentralt sammen med ansvar for et godt arbeidsmiljø. Når det gjelder personalledelse for den enkelte, omtales instituttleder som arbeidsgiverrepresentant og bindeledd mellom de ansatte og institusjonen. I dette arbeidet inngår medarbeidersamtaler og langsiktige utviklingsplaner (herunder planer for forskning og fagutvikling) for den enkelte. Problematisering av hvordan dette ansvaret kan tilpasses instituttets indre organisering og eventuelle delegasjoner er nærmere omtalt i kapittel 6 under. En annen viktig oppgave under dette punktet er ansvaret for at personalets arbeidsmessige potensial utnyttes på best mulig måte, både ved å utnytte individenes sterke sider og ved å nøytralisere negative effekter av de svakere sidene. Til dette punktet hører også personalplanlegging mer overordnet, dvs. ansettelse av medarbeidere, kompetanseutvikling, motivering av medarbeidere, oppgavefordeling og organisasjonsutvikling. Videre vektlegges at instituttleder har ansvar for et godt og produktivt arbeidsmiljø, og for at de ansatte kan utfolde aktiviteten slik den er beskrevet i stillingsbetenkingen. Å inspirere og begeistre medarbeiderne anses som meget viktige sider ved lederskapet. Det pekes dessuten på at instituttlederene har ansvar for HMS-arbeidet ved sin enhet<sup>4</sup>.

## **2.3. Forholdet til omverden**

Flere omtaler instituttlederens doble rolle som instituttets representant utad<sup>5</sup>. Dette innebærer både å sørge for at instituttets ansatte er informert om saker fra omverdenen som er viktige for virksomheten, og ikke minst å profilere instituttet utad og være en synlig representant for instituttets interesser både internt og eksternt på de relevante nasjonale og internasjonale arenaer. Fra fakultetenes side nevnes spesielt instituttledernes rolle som aktiv deltager i dekanatets ledergruppe og dermed i det faglig-strategiske utviklingsarbeidet på fakultetsnivå. DMF peker også på at samvirke og integrasjon med universitetsklubben St. Olav mht kombinerte stillinger, arealer, infrastruktur og felles aktiviteter, fordrer samarbeid mellom ledere på alle nivå i de to organisasjonene og formaliserte avtaler på sentrale områder, og at dette gjør instituttlederrollen mer utfordrende, omfattende og interessant.

## **2.4. Administrasjon og økonomi**

Tilbakemeldingene avspeiler at instituttleder med enhetlig ledelse har fått ansvar også for instituttets totale økonomi og for instituttets administrative ressurser<sup>6</sup>. Det nevnes imidlertid at dette ikke må være til hinder for at instituttleder kan delegerer oppgaver og beslutningsmyndighet til andre ved instituttet, eksempelvis kontorsjef når det gjelder ledelse av administrasjonen og også beslutningsmyndighet på nærmere definerte områder.

---

<sup>4</sup> Personalledelse og arbeidsmiljø nevnes av halvparten av fakultetene og 33 av instituttene, mens koordinering og best mulig utnyttelse av personalets ressurser nevnes av fire fakultet og 18 institutt.

<sup>5</sup> Om lag halvparten nevner dette: fire av fakultetene og 25 av instituttene.

<sup>6</sup> Fire av fakultetene og 28 av instituttene omtaler dette.

Flere understreker imidlertid at instituttleders økonomiske ansvar innebærer langt mer enn en ren kontrollfunksjon, og at det må presiseres at instituttlederen har et samlet budsjett- og økonomiansvar for totaløkonomien, dvs. både bevilgningsøkonomien og bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet.

### 3. Instituttleders kvalifikasjoner/kompetanse

*”Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?”*

Tilbakemeldingene om instituttleders viktigste kvalifikasjoner og kompetanse avspeiler naturlig nok de oppgavene som ble fremhevet i forrige kapittel, og presenteres her i tilsvarende rekkefølge. Faglig kompetanse og øvrig fagbakgrunn relaterer spesielt til oppgavene som er oppsummert i pkt. 2.1 (Faglig og strategisk ledelse) og 2.3 (Forholdet til omverden), mens både lederkompetanse og personlige egenskaper spesielt knytter an til 2.1 og 2.2 (Personalansvar og arbeidsmiljø). I tillegg kommer kompetanse knyttet til pkt. 2.4 om administrasjon, saksbehandling og økonomi.

Flere av fakultetene påpeker at instituttlederne vil møte ulike utfordringer avhengig av instituttens størrelse og faglige heterogenitet, eksterne rammer og muligheter for instituttets virksomhet, og ikke minst: stigende krav til faglig ledelse inkludert personal- og økonomiansvar. Disse utfordringene har flere dimensjoner som kan spille sammen på ulike måter avhengig av situasjonen, og vil stille ulike krav til instituttleders kvalifikasjoner og kompetanse. Det problematiseres også at alle de kvalifikasjonene som listes opp neppe kan finnes i en og samme person, og at en instituttleder uansett må støtte seg på sine medarbeidere. Kravene til kompetanse hos instituttlederen må derfor ikke forstås så ambisiøst og absolutt at det blir til hinder for å finne en ideell løsning gjennom godt lagarbeid. Det er en viss variasjon i svarene fra fakultetene, men de peker alle på at en instituttleder må ha vitenskapelig kompetanse kombinert med lederkompetanse og -erfaring. Viktige nøkkelord er legitimitet i fagmiljøet, kjennskap til organisasjonen og personlig egnethet<sup>7</sup>.

#### 3.1. Faglig kompetanse og øvrig fagbakgrunn

Dette punktet knytter først og fremst an til instituttleders oppgaver knyttet til faglig og strategisk ledelse, men ses også i sammenheng med forholdet til omverden. Fakultetene er så godt som enstemmige i at instituttleder må ha erfaring med instituttets primæroppgaver<sup>8</sup>. Dette gjelder særlig forskning og undervisning, men også formidling og nyskaping er nevnt. Begrunnelsen for at slik kompetanse anses som nødvendig, går først og fremst på instituttleders forutsetning for å forstå et institutts virksomhet og indre liv<sup>9</sup>. Tilsvarende nevnes at dyp nok faglig kompetanse til å kunne analysere fagets utvikling og trekke konsekvenser for utvikling av arbeidsmarkedet, næringslivet og samfunnet for øvrig er en forutsetning for å lede strategiarbeidet. Det følger av dette at instituttlederens faglige bakgrunn bør være knyttet til instituttets eget fagfelt, og at det er en fordel om lederen har innsikt innenfor instituttets totale fagområde<sup>10</sup>. I denne sammenheng er det ikke bare viktig at

---

<sup>7</sup> Tilbakemeldingene fra fakultet og institutt er også i overensstemmelse med spørreundersøkelsen som Røkkansenteret har gjennomført, hvor de tre viktigste lederegenskapene var hhv. Ledelse som utvikler institusjonen gjennom strategisk planlegging, Høy faglig autoritet og Ledelse som ivaretar institusjonens interesser utad. Røkkansenteret har også hatt tilgang til dette interne materialet, og oppsummerer de viktigste kravene i tilbakemeldingene som *”Faglig strategisk ledelse fra en person med faglig autoritet og evne til å lede”*

<sup>8</sup> Instituttene er også helt klare på dette punktet; 38 av de 47 instituttene understreker at instituttleder må ha erfaring med forskning og utdanning innen instituttets eget eller et nært beslektet fagområde.

<sup>9</sup> Fire fakultet og 12 institutt nevner denne begrunnelsen eksplisitt.

<sup>10</sup> Det er to fakultet og 12 institutt som nevner faglig innsikt som en viktig egenskap. (Dette gjelder spesielt de som ikke har oppgitt at instituttleder selv må ha erfaring med primæroppgavene. Hos noen skal denne formuleringen sannsynligvis tolkes som et uttrykk for det samme, mens det hos andre er et uttrykk for at tilstrekkelig faglig innsikt også kan oppnås uten slik erfaring.)

instituttleder kjenner instituttets virksomhet: like viktig er det at instituttets tilsatte har trygghet for at lederen kjenner virksomheten. I en kompetansebedrift som NTNU fremheves det at faglig kompetanse den vesentligste innsatsfaktoren, og at det derfor er naturlig at slik kompetanse verdsettes høyt. For å kunne lede må instituttleder ha faglig legitimitet og respekt blant de som skal ledes<sup>11</sup>.

Det er imidlertid en viss spredning både innad på fakultetene og fakultetenes imellom når det gjelder hvor stor betydning som skal tillegges instituttleders faglige kompetanse, hvilket nivå som oppfattes som tilstrekkelig og hvor nært opptil instituttets fagområde den faglige kompetansen må ligge. Spennet strekker seg helt fra krav om mastergrad til at stillingen bør fylles av instituttets mest anerkjente professor, mens majoriteten av de som drøfter dette fordeler seg mellom doktorgrad, førsteamanuensis og professor som minstekrav<sup>12</sup>.

Det nevnes også at NTNU har en meget internasjonalt rettet virksomhet, og at det derfor anses som viktig at instituttleder har internasjonal erfaring, dvs. tilstrekkelig erfaring fra arbeid i et universitet eller en forskningsinstitusjon i utlandet til å forstå hvordan universiteter der fungerer. God kontakt med EU-systemet og innsikt i internasjonalt forsknings- og strategiarbeid generelt bør tillegges vekt. For noen fagområder vil det i tillegg det være fordelaktig med erfaring fra industri eller andre samarbeidspartnere.

### **3.2. Lederkompetanse**

Lederkompetanse drøftes først og fremst i lys av oppgaver knyttet til hhv. administrasjon og personalledelse, men også til utvikling og gjennomføring av faglig strategi. Det vises til at flere evalueringer av norske forskningsmiljøer, gjennomført av Norges forskningsråd, peker på at norske forskningsmiljøer har svak ledelse, og at NTNU (og universitetene generelt) tradisjonelt har lagt relativt lite vekt på denne rollen. Mange valgte ledere har betraktet jobben som en plikt som kommer etter tur, og systematisk opplæring og trening av instituttledere har manglet. Det er svært viktig at instituttleder engasjerer seg i alle sider ved rollen som leder.

De fleste mener at ledererfaring og lederkompetanse er viktig<sup>13</sup>, og noen peker også på at dette fortrinnsvis bør dokumenteres gjennom oppnådde resultater fra relevant virksomhet. Dette gjelder spesielt virksomhet som innebærer personalledelse. Annen relevant bakgrunn som nevnes, er faggruppe og deltakelse i råd og utvalg fra universitetet, eller fra andre organisasjoner, eventuelt også formell kompetanse i form av utdanning og kurs. Dette peker på behov for intensivering av kompetanseutvikling og langsiktig utvikling og rekruttering av framtidige ledere. Det nevnes også at en bredere ledererfaring enn det som normalt oppnås internt på NTNU er ønskelig for å kunne iverksette slike endringer mht. fagstrategiske prioriteringer og ressursallokering ihht. totaløkonomien (bevilgningsøkonomien + bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet) for å nå NTNUs mål om å bli internasjonalt ledende.

Et annet element ved lederkompetanse er evne til å delegerer oppgaver<sup>14</sup>. Hvem ulike oppgaver kan delegeres til, vil være avhengig av instituttets indre organisering. Instituttleder

---

<sup>11</sup> Fire fakultet og 15 institutt nevner dette aspektet. (Også her er det tendens til at formuleringen er brukt i stedet for erfaring med primæroppgavene, og kan tolkes både som synonymt med og som alternativ til slik erfaring.)

<sup>12</sup> Tre fakultet og tre institutt oppgir at doktorgrad bør være tilstrekkelig, mens to fakultet og 14 institutt mener instituttleder bør være kvalifisert for stilling på førstenivå. Fire institutt oppgir at en professor bør lede instituttet.

<sup>13</sup> Dette trekkes frem av fem fakultet og 25 institutt.

<sup>14</sup> Nevnes av to fakultet og sju institutt.

må derfor sørge for at den indre organisering er hensiktsmessig og entydig, og at rollene er klart beskrevet.

### **3.3. Personlige egenskaper**

Personlig egnethet er viktig for mange, og fakultetene har oppgitt en rekke personlige egenskaper som en instituttleder bør ha for å kunne ivareta de sentrale oppgavene på en god måte. Også disse kan spesielt ses i sammenheng med oppgavene som er omtalt under hhv. punktene ”faglig og strategisk ledelse,” ”personalledelse og arbeidsmiljø” og ”forholdet til omverden” og er sortert i forhold til disse.

*Evne til strategisk tenkning og ledelse*<sup>15</sup>. Dette forstås både som evne til å se og analysere utfordringer og muligheter for enheten og som evne til å lage og iverksette konkrete planer for handling som er godt forankret i enheten. Resultatorientering, målfokus og handlingskompetanse er andre stikkord.

*Kommunikasjonsferdigheter og demokratisk arbeidsmåte*<sup>16</sup>. Instituttlederen har et stort profileringsansvar, og må være god til å kommunisere både innad og utad. Det å kunne kommunisere godt med alle ansatte ved instituttet må anses som meget viktig ut fra stadige tilbakemeldinger om at de ansatte etterlyser informasjon om aktuelle saker. Instituttleder bør opptre samlende og kunne framstille problemstillinger som inviterer til deltakelse, både ved å se og lytte til medarbeidere og gjennom å begrunne og forklare beslutninger. Han/hun bør videre ha evne til å motivere og bygge team.

*Evne til å prioritere og å beslutte*<sup>17</sup>. Selv om medvirkning og en samlende lederstil fremheves som sentralt, pekes det på at instituttleder har ansvar for å fatte beslutninger selv om det ikke ligger konsensus eller et flertall bak. Evne til å håndtere innvendinger og motstand på en konstruktiv måte blir dermed viktig. Tilsvarende nevnes evne til å oppsummere diskusjoner og ulike vurderinger, og på bakgrunn av disse foreta prioriteringer og treffe beslutninger. I samme forbindelse nevner flere at instituttleder bør være systematisk, ryddig og tydelig, og at hun/han må ha stor grad av integritet<sup>18</sup>.

*Samarbeidsferdigheter*<sup>19</sup>. Dette forstås først og fremst som evne til å samarbeide med ulike typer medarbeidere, innen eget institutt, på tvers i organisasjonen og med eksterne. Mange peker også på at instituttleders væremåte i seg selv er viktig for et godt arbeidsmiljø.

*Evne til konfliktforebygging og konflikthåndtering/-løsning*<sup>20</sup>. Flere nevner at instituttleder bør ha gode diplomatiske evner og ha evne til å ta grep om og finne en løsning på konflikter. Noen peker også på evnen til å forebygge at konflikter oppstår, og til å identifisere tilløp til konflikter og bidra til avklaring på et tidlig tidspunkt.

---

<sup>15</sup> To fakultet og 18 institutt. (At ikke flere nevner dette, kan fremstå som et paradoks i lys av at faglig strategisk ledelse fremheves som en av instituttleders aller viktigste oppgaver. En tolkning kan imidlertid være at instituttene oppfatter dette som implisitt eller besvart i forrige spørsmål.)

<sup>16</sup> Nevnes av tre fakultet og 22 institutt.

<sup>17</sup> To fakultet og 11 institutt nevner dette

<sup>18</sup> Disse egenskapene nevnes av to fakultet og åtte institutt.

<sup>19</sup> Dette nevnes av to fakultet og 13 institutt.

<sup>20</sup> Ett fakultet og fem institutt.



*Evne til å profilere instituttet utad*<sup>21</sup>. Instituttleder oppfattes som instituttets representant mot omverden, og flere nevner derfor evnen til å representere instituttet innad i universitetssystemet. Det nevnes også at instituttleder bør ha gode eksterne kontakter og evne til å bygge eksterne nettverk.

*Organisasjonsforståelse, helhetsperspektiv og innsikt i politiske problemstillinger for sektoren*<sup>22</sup>. Det nevnes også at en instituttleder bør ha forståelse for hvordan organisasjoner fungerer og evne til å se virksomheten i eget institutt i samspill med andre organisatoriske enheter ved NTNU. På samme måte bør instituttleder ha forståelse for og innsikt i rammebetingelser og overordnede politiske føringer for sektoren.

*Motivasjon for lederjobben*<sup>23</sup>. Vilje og evne til å lede er en generell egenskap som nevnes av flere.

### **3.4. Administrasjon, saksbehandling og økonomi**

Ettersom instituttleders oppgaver inkluderer ansvar for den samlede virksomheten ved instituttet, inkludert administrasjon og økonomi, er noe kompetanse på disse områdene nødvendige. Kunnskap om og forståelse for prosedyrer og saksgang fremheves som et minimum<sup>24</sup>.

På den ene siden pekes det på at det utvilsomt er en fordel at lederen har innsikt i hvordan administrasjonen arbeider og i de spesielle utfordringene den kan bli stilt overfor, bl.a. på bakgrunn av undervisnings- og forskningsmessige prioriteringer. Her nevnes det videre at styring av ressursbruken er avgjørende for å nå målene instituttet setter, noe som betyr at evne og vilje til å sette seg inn i økonomiske saksforhold er viktig.

På den annen side påpekes det at behovet for administrative evner ikke må overdrives, da en vel så viktig egenskap hos en instituttleder er evne til å skille mellom ledelse og administrasjon, kombinert med evne til å delegere. Hvem ulike oppgaver kan delegeres til, vil være avhengig av instituttets indre organisering. Instituttleder må derfor sørge for at den indre organisering er hensiktsmessig og entydig, og at rollene er klart beskrevet. I denne sammenheng pekes det gjerne på behovet for tilstrekkelig administrativ støtte og kompetanse.

### **3.5. Annet: Forutsetninger**

I tillegg til egenskaper ved instituttlederen selv, har flere av fakultetene under dette punktet problematisert forutsetninger som må være på plass for at instituttlederrollen skal være attraktiv og for at lederen skal kunne gjøre en god jobb. Dette gjelder spesielt administrative og økonomiske ressurser, men også instituttleders øvrige karrierevei og adgang til/krav om vitenskapelig virksomhet i lederperioden. Dessuten er legitimitet i måten lederen rekrutteres på er også en viktig forutsetning for utøvelse av jobben. Disse forutsetningene er nærmere drøftet i kapittel 4.

---

<sup>21</sup> Ni institutt nevner dette som en viktig egenskap.

<sup>22</sup> Organisasjonsforståelse nevnes eksplisitt av to fakultet og sju institutt.

<sup>23</sup> Ett fakultet, fem institutt. (Dette er dessuten nevnt av mange under drøftingen av rekrutteringsmåte, se kap. 4)

<sup>24</sup> Fire fakultet og 22 institutt peker på at instituttleder bør ha forståelse, kompetanse og/eller erfaring på disse områdene.

## 4. Valg eller tilsetting

*”Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?”*

På bakgrunn av de foregående spørsmålene om sentrale oppgaver og krav til kvalifikasjoner og kompetanse, drøfter fakultetene både sterke og svake sider ved valgte versus tilsatte instituttledere. Tilbakemeldingene viser at det er delte meninger, både på fakultetsnivå og innad på instituttene<sup>25</sup>. Drøftingene fremstår som nyanserte, og det pekes ofte på at det er instituttleders oppgaver og kvalifikasjoner som er det mest sentrale, og at kravene på disse områdene vil være de samme, uavhengig av om instituttleder er valgt eller tilsatt. Ikke minst gjelder dette kravet til faglig kompetanse, som kan og må ivaretas uansett.

Følgende sitat er illustrerende for fakultetenes utgangspunkt:

*”Når det gjelder å rekruttere instituttledere må målet være å finne kandidater som har legitimitet (autoritet, tillit) i miljøet de skal lede kombinert med gode kvalifikasjoner for å løse utfordringene som preger virksomheten og utvikle de faglige mulighetene på en strategisk fruktbar måte. Spørsmålet er da hvilken rekrutteringsprosess som sikrer en slik målsetting best. I den forbindelse kan spørsmålet om direkte valg av leder ”nedenfra” eller direkte utpekt leder ”ovenfra” lett bli en falsk dikotomi som ikke peker på det egentlige problemet: God forankring og legitimitet i fagmiljøet for den prosessen som har som mål å sikre kompetent instituttledelse samtidig som disse rekrutteringsprosessene på instituttnivå ivaretar hensynet til å etablere en god ledergruppe på fakultetsnivået.”*

I dette kapitlet presenteres først og fremst de momenter og argumenter som fremkommer i tilbakemeldingene, som en indikasjon på hvilke hensyn som anses som viktigst å vurdere når en beslutning om valg eller tilsetting skal fattes. Det er også gjort en forenklet optelling av hvor mange institutt som har trukket frem de enkelte momentene. I tillegg til spørsmålet om rekrutteringsmåte (valg eller tilsetting), drøftes også prosess og rammer, rekrutteringsbase (ekstern eller intern) og variasjon vs. enhetlige løsninger.

### 4.1. Valg eller tilsetting

Spørsmålet om valg eller tilsetting drøftes ut ifra en rekke ulike hensyn. Forankring, legitimitet og tillit fremstår, sammen med spørsmålet om lojalitet og rolleforståelse, som det mest sentrale. Andre tema er bl.a. vurdering av kompetanse og egnethet, mulighet for kontroll og korrigering.

---

<sup>25</sup> På fakultetsnivå konkluderer IVT, NT, DMF og VM at instituttleder bør tilsettes på åremål, mens IME, HF og AB går inn for at ordningen med valgte instituttledere videreføres. På SVT går et flertall av instituttene inn for fortsatt valg, mens dekanus går inn for åremålstilsatte instituttledere. De 52 instituttene/grunnenhetene som har sendt inn tilbakemeldinger fordeler seg på følgende måte: 19 institutt er utvetydige på at de ønsker valg, i tillegg til at 17 institutt oppgir at det er flertall for valg, men at det er delte meninger. Tilsvarende er det seks som går inn for tilsetting, pluss ett institutt som oppgir at flertallet ønsker tilsetting, men at det er delte meninger. Av de siste ni tilbakemeldingene er det åtte som konkluderer med at instituttet er delt i denne saken, og ett som ikke har besvart spørsmålet.

Rokkansenteret har i sin evaluering av enhetlig ledelse sendt ut spørreskjema til et representativt utvalg av ansatte på hele NTNU, hvor svarene på spørsmål om leder av grunnenheten bør være valgt eller tilsatt er fordelt som følger: 40 % valgt, 44 % tilsatt og 17 % vet ikke/ingen formening (se evalueringsrapportens kapittel 4).

#### 4.1.1. Forankring, legitimitet og tillit

Flere fakultet og institutt påpeker som sagt at valg eller tilsetting er mindre vesentlig enn god forankring blant de ansatte, men de konkluderer likevel ulikt på dette punktet. Noen fremholder at valg automatisk fører til god forankring, og dermed tillit og legitimitet. I den akademiske tradisjonen oppfattes lederlegitimitet som nært knyttet til direkte valg "av den fremste blant likemenn," og per institusjonalisert tankegang kan man si at det kollegiale valget sikrer den valgte lederen en "nistepakke" av legitimitet. Andre peker på at en demokratisk valgprosess nok i første omgang sikrer instituttleder legitimitet ved instituttet, men at utøvelsen av lederrollen på lengre sikt vil være det avgjørende for denne legitimiteten. Det betyr også at valg ikke er den eneste måten å sikre en instituttleders legitimitet i fagmiljøet på; også en tilsatt leder kan ha legitimitet blant de ansatte. En forutsetning er imidlertid at selve utpekings- og tilsettingsprosessen har legitimitet i fagmiljøet<sup>26</sup>.

#### 4.1.2. Lojalitet og rolleforståelse

Spørsmålet om hvor instituttleders lojalitet ligger oppfattes som vesentlig, og instituttlederrollen inneholder kanskje i enda større grad enn andre lederposisjoner en spenning mellom lojaliteten til institusjonen (linjen) og til eget institutt. Det fremhodes at instituttene typisk ønsker en instituttleder som representant for seg i konfliktsituasjoner, og som i prioriteringsspørsmål lar hensynet til instituttet gå foran hensynet til helheten, mens nivå 1 og 2 tilsvarende typisk ønsker en instituttleder som iverksetter av strategi og handlingsplan, og som i konfliktsituasjoner og prioriteringsspørsmål lar hensynet til helheten gå foran hensynet til instituttet. Denne spenningen kommer tydelig frem i drøftingen av valg eller tilsetting, da det anses som naturlig at en valgt leder vil ha sin lojalitet til valgforsamlingen og tilsatt leder til tilsettingsmyndighet<sup>27</sup>.

Fakultetene er ganske enige i at tilsetting som rekrutteringsform i større grad enn valg vil bidra til avklaring av instituttlederens rolle, og to av fakultetene som anbefaler tilsetting oppgir dette som en av de viktigste grunnene<sup>28</sup>. Det kollegiale styringssystemet er allerede avvirket ved innføring av enhetlig ledelse, og beslutninger er overført fra kollegiale organer til tilsatte ledere, som instituttlederen svarer til. Det pekes på at dagens valgordning i dette systemet gjør instituttlederrollen vag, og at en ordning med tilsatt leder vil gjøre rollen tydelig og logisk i det systemet som NTNU har vedtatt. Ved innføring av enhetlig ledelse med linje fra rektor via dekan til instituttleder, kan en valgt instituttleder med sitt mandat og sin legitimitet fra valg komme i lojalitetskonflikt mellom de ansatte og dekanus. Slike konfliktsituasjoner kan være vanskelig å håndtere og i enkeltsituasjoner bidra til å undergrave ledelsesprinsippet i enhetlig ledelse. Som personalleder er instituttleder dessuten ansvarlig for at gjeldende lover, avtaler og regelverk følges og at styrevedtak implementeres. Som instituttleder tilsatt av dekanus fremholdes det at ansvaret blir tydeligere enn som valgt blant personalet.

På den annen side er det ulik betoning fakultetene imellom hvordan instituttlederrollen bør oppfattes og hvor den "primære" lojaliteten bør ligge, og noen lander også på at

---

<sup>26</sup> Forankring og demokratisk prosess er også det momentet som er hyppigst nevnt i tilbakemeldingene, dvs. hos fire fakultet og 32 institutt. To av disse instituttene peker på dette som det viktigste hensynet.

<sup>27</sup> Lojalitet til linjen nevnes av fem fakultet og 24 institutt, mens lojalitet til instituttet nevnes av to fakultet og 22 institutt.

<sup>28</sup> Selv om lojalitet til både linjen og instituttet er nevnt av om lag halvparten av instituttene, later det til at de ser rolleavklaring som et mindre viktig moment ved rekrutteringsprosessen; kun tre av dem har nevnt dette i sine tilbakemeldinger.

instituttlederen prinsipielt skal fremstå som en representant for instituttet og ikke som ensidig representant for ledelsesnivåene i universitetsstrukturen. Det vises også til at erfaring fra den inneværende perioden viser at det er mulig å rekruttere kompetente og gode ledere internt ved valg, ledere som erkjenner og håndterer det doble ansvaret de har for både høyere nivå ved universitetet og for det nivået som har valgt dem. Selv om det prinsipielt er et ”brudd” i ledelseslinjen ved at instituttleder er valgt av sin egen grunnenhet og ikke ansatt av det overordnede nivået, er det pragmatiske vurderingen at dette ikke representerer noe avgjørende problem. Det fremholdes at det kan være et behov for å sikre lojaliteten overfor linjen ytterligere, men at dette i så fall bør sikres gjennom justering av valgordningen i stedet for gjennom tilsetning.

### **4.1.3. Kompetanse og personlige egenskaper**

Faglig kompetanse, som er blant de mest vektlagte kompetansekriteriene, anses ikke som avgjørende for valg eller tilsetning<sup>29</sup>. Her nevnes det at faglig kompetanse ved valg kan sikres gjennom spesifisering av hvem som er valgbare, mens det ved tilsatt leder kan sikres gjennom prosessen. Det nevnes imidlertid at det ved evt. ekstern rekruttering må settes av tilstrekkelig tid til å gjennomføre en ordinær faglig vurdering dersom det er kandidater eller søkere som ikke allerede har dokumentert slik kompetanse. Også internasjonal erfaring, som er et kompetansekrav som er tillagt mindre vekt, er ansett som relativt uproblematisk både ved valg og tilsetning. Ved NTNU har valgbare kandidater normalt mye internasjonal erfaring, mens kravet for en tilsatt instituttleder bør kunne ivaretas gjennom utlysning og tilsetningsprosess.

Når det gjelder lederkompetanse og personlige egenskaper fremstilles bildet som mer komplisert<sup>30</sup>, fordi det ikke kan dokumenteres på samme måte som de andre kravene. Ved valg antas kandidatene normalt å være godt kjent av velgerne, men andre forhold enn kandidatens personlige egenskaper kan bli tillagt større vekt av valgforsamlingen. Ved tilsetning kan kandidatene være mindre kjent, noe som stiller større krav til tilsetningsprosessen. På dette området anses tilsetning av de fleste å gi bedre vurderingsmuligheter, og også dette oppgis som et avgjørende argument for noen fakultet. Ved direkte valg kan premissene for kompetanse- og skikkethetsvurderingen være uklare og delvis også motsetningsfylte, mens muligheten for eksplisitt vurdering av kandidatene i forhold til et sett med kvalifikasjonskrav fremholdes som en av de største styrkene ved tilsetning. En forutsetning er at vurderings-/innstillingsutvalget, som ved andre tilsetninger, må ha representasjon av medarbeidere fra vedkommende institutt.

### **4.1.4. Andre momenter**

*Instituttets størrelse.* Flere fakultet trekker fram at spørsmålet om valgt eller tilsatt leder må koples til størrelsen på instituttet. Vektingen mellom administrative oppgaver, faglige oppgaver og personalansvar antas ikke å være det samme på store og mindre institutt, og det hevdes at det på store institutt med 100 ansatte eller mer vil være umulig å kombinere instituttlederrollen med egen faglig karriere. Å bli instituttleder ved slike institutt betyr skifte av karrierevei hvilket gjør tilsetning til en rimelig løsning. På mellomstore og små institutt fremstilles valgte ledere derfor som en bedre løsning, fordi det gjør det mulig å kombinere faglige og administrative kvalifikasjoner og oppgaver. Instituttlederens viktigste oppgave blir å utvikle instituttet faglig. Rekrutteringsgrunnlaget og det økonomiske handlingsrommet på små

---

<sup>29</sup> Momentet anses like fullt som viktig, idet det er drøftet av fire fakultet og 23 institutt.

<sup>30</sup> Fem fakultet og 17 institutt trekker frem slik kompetanse som et viktig moment i denne debatten.

og mellomstore institutt hevdes dessuten å være såpass lite at det i praksis ikke vil bli særlig forskjellig resultat om leder velges eller tilsettes, men det anses som lettere for en valgt leder å oppnå tilslutning fra medarbeiderne på små og mellomstore institutt.

*Motivasjon* er et argument som slår begge veier. På den ene siden hevdes det at de beste lederne er de som ikke ønsker å være leder, og at dette ivaretas når ledere velges av og blant sine egne. På motsatt side hevdes det at instituttlederen må være motivert og prioritere ledelse høyere enn andre oppgaver, og at dette neppe lar seg gjøre ved en videreføring av dagens ordning med valgt instituttleder<sup>31</sup>.

*Tilgang på kandidater.* Et institutt som i utgangspunktet støtter valg, hevder at instituttleders oppgaver er blitt så mangfoldige og ansvaret så omfattende at de tviler på om det finnes kandidater som vil la seg velge. Dette kan ses i sammenheng med utsagn fra et annet fakultet om at erfaringene fra tilsetting av rektor og dekaner på NTNU kan tyde på at antall kandidater vil være større ved tilsetting enn ved valg<sup>32</sup>.

*Avsetting og korrigering.* Dersom en instituttleder ikke fungerer som forventet, bør det være en mulighet til å frita/avsette vedkommende. Resonnementet er at valgforsamlingen riktignok kan lastes om en valgt instituttleder skulle vise seg å fungere dårlig, men at den vanskelig kan gjøres ansvarlig for et dårlig valg. Uten et valgt styre som gir mulighet for korreksjoner, må instituttet dermed leve med sitt valg enten det viser seg å være godt eller dårlig. Tilsetting innebærer at det er enklere å gripe inn overfor ledere som måtte vise seg å fungere dårlig i forhold til kvalifikasjonskravene. Om nødvendig kan tilsettingsmyndighet også avsette en leder, selv om det ikke anses særlig aktuelt.

## **4.2.      *Prosess og rammer***

Drøftingen av tilsetting eller valg er som sagt nyansert ut ifra de behov som ble skissert i de foregående spørsmålene, og fakultetene drøfter også i noen grad hvordan de ulike hensynene kan ivaretas/imøtekommes ved de ulike rekrutteringsformene. Det tydeligste kravet er at de ansatte uansett må ha en sterk innflytelse på hvem som til syvende og sist blir instituttleder, og vurderings-/innstillingsutvalget må, som ved andre tilsettinger, ha representasjon av medarbeidere fra vedkommende institutt. Dette oppgis som en forutsetning av de fakultetene som går inn for tilsetting, mens de fakultetene som går inn for valg oppgir dette som et minstekrav for å sikre fortsatt legitimitet dersom tilsetting likevel skulle bli vedtatt.

Selve rekrutteringsprosessen fremheves som et viktig verktøy for bevisstgjøring og identifisering med lederrollen. Et konkret forslag i så måte er at det etableres søkekomiteer der instituttets ansatte er tungt representerte. Dette kan være aktuelt både ved valg og ved tilsetting, og fremholdes som et godt virkemiddel for å få fatt i personer med god og riktig kompetanse. Når det gjelder nominasjons- og valgprosess, pekes det på at denne må være slik at lederens doble ansvar framgår tydelig. Et annet forslag for å imøtekomme flere hensyn er at ansatte fortsatt stemmer på sin leder, men at utvalget kandidater i større grad forberedes av dekanatet for å sikre egnethet og kvalifikasjoner. Dette forholdet er i stor grad ivaretatt i dagens reglement for valg av instituttledere, og forslaget forstås dit hen at forankringen i linjen styrkes ved at dekanus gis større innflytelse i denne sammenhengen. Dette synes å stå i

---

<sup>31</sup> Fra instituttens side er det imidlertid 19 som oppgir at instituttleders motivasjon og handlekraft er et viktig moment i rekrutteringen, uten at det entydig peker mot valg eller tilsetting.

<sup>32</sup> Tre fakultet og 14 institutt nevner antall kandidater som et argument som bør tillegges vekt

motsetning til et annet fakultet, som mener at dersom instituttlederne fortsatt skal velges, må dagens regelverk endres slik at valgbarheten fastsettes etter objektive kriterier uten noe skjønn på forhånd.

Ved tilsetting har det vært diskutert om en instituttleder skal ha en åremålsstilling eller fast tilsetting<sup>33</sup>, og det konkluderes stort sett med at fast tilsetting av instituttledere ikke er aktuelt eller ønskelig. Dersom instituttlederen rekrutteres internt, foreslås det at vedkommende får permisjon fra sin normale stilling, tilbud om ett års forskningstermin etter endt periode på fire år, og tilbud om en post.doc. tilordnet seg i perioden. Ved åremålstilsetting av en ekstern kandidat bør det være klart ved tilsetting at det ikke innebærer en fast tilsetting. Det vises her til at Universitetslovens § 6.4 åpner for slik tilsetting. Ved små og mellomstore institutt hvor instituttlederrollen ikke antas å fylle en hel stilling, ønskes det primært at ordningen med valgt leder videreføres. Om ledere skal rekrutteres utenfor fagmiljøet pekes det på at det blir nødvendig å vurdere om flere lederoppgaver kan kombineres – dels ved å kombinere stillingene med oppgaver på fakultetsnivå, dels i kombinasjon med andre arbeidsoppgaver. På motsatt side fryktes det for at en ordning med tilsatte ledere kan tvinge fram endret instituttorganisering med utvikling mot store institutt, noe som ikke er ønskelig.

### **Åremål/karriere og stillingsandel**

Uavhengig av spørsmålet om valg/tilsetting forutsettes det at lederne velges/tilsettes på åremål. Når åremålet er ute må lederen ha en neste jobb, enten innenfor egen organisasjon eller utenfor. Dersom lederne skal kunne gå tilbake til opprinnelig faglig virksomhet etter endt periode, anses det som nødvendig at de holder seg i ”faglig form,” spesielt når det gjelder forskning. Det anses også naturlig at man følger opp veiledning av PhD-studenter gjennom perioden. Forskningsressurser må i så tilfelle kunne stilles til rådighet for lederne, sammen med kvalitetsmessig styrket administrative ressurser.

På denne bakgrunn drøfter flere fakultet drøfter hvor mye av arbeidstiden det er nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet, og HF har i sitt brev til instituttene tatt inn dette som et eget tilleggsspørsmål. Behovene avhenger selvsagt av instituttets størrelse og kompleksitet, og med tilgangen på administrativ støtte. Tilbakemeldingene fra instituttene varierer da også fra heltidsstilling til halv stilling, noe som også går igjen i uttalelsene fra andre institutter. For HF's del har dekanus konkludert med at normalordningen bør være 75 % instituttleder og 25 % forskning, med åpning for noe mindre stillingsandel som instituttleder på mindre institutt.

### **Administrativ støtte**

Instituttlederne er bevisste på at selv om de er enhetlige ledere, er de først og fremst faglige ledere. For å ha kraft og kapasitet til faglig strategisk ledelse må deler av den daglige driften delegeres til administrasjonen. Uavhengig av valgordning anses det derfor som nødvendig å ha en god administrasjon og tilgang til gode administrative tjenester på alle ledelsesnivå, hvilket innebærer at instituttene bør ha et nettverk med administrativ kompetanse rundt seg og/eller en godt kvalifisert kontorsjef eller tilsvarende. Å arbeide videre for å nå den optimale arbeids- og oppgavefordelingen mellom instituttlederen og vedkommendes nærmeste administrative leder, samt fakultetsadministrasjonen, må fortsatt ha oppmerksomhet.

### **Lønn og arbeidsbetingelser**

I tillegg til muligheter til å opprettholde vitenskapelig aktivitet og god tilgang på administrative ressurser, pekes det på at instituttlederrollen må gjøres mer attraktiv med bedre

---

<sup>33</sup> Det er 13 institutt som drøfter instituttlederposisjonens varighet.

avlønning og bedre arbeidsbetingelser. Et annet innspill i denne sammenheng er at dekaner og instituttledere bør opptjene forskningstermin på linje med andre vitenskapelige ansatte.

Det er også flere av instituttene som peker på at instituttlederrollen i større grad bør inneholde muligheter for reell faglig og strategisk ledelse. Dette har som nevnt over sammenheng med frigjøring av tid fra administrative oppgaver, men drøftes ikke minst i tilknytning til økonomi og forholdet til strategiske føringer fra andre nivå.

### **4.3. Rekrutteringsbase**

Ut ifra vurderinger knyttet til motivasjon, forankring, kompetanse og rekrutteringsbase, er det flere av fakultetene som drøfter balansen mellom intern og ekstern rekruttering. Spørsmål om hvorvidt den interne rekrutteringen er god nok til at eksterne kandidater kan utelukkes gjennom valg og om en kandidat med ledererfaring fra et eksternt miljø vil fungere godt i et universitetsmiljø blir sentrale, og må vurderes fra institutt til institutt. Et fakultet vurderer det slik at dersom endringskompetanse anses som viktig, bør ledererfaring fra miljøer utenfor NTNU vektlegges. Dersom trygghet og aksept i fagmiljøet anses som viktig, bør ledererfaring fra NTNU vektlegges.

Flere av fakultetene som åpner for ekstern rekruttering, mener at det også ved valg kan være aktuelt å åpne for at kandidater som ikke er ansatt på det aktuelle instituttet gjøres valgbare. Her er både universitetsinterne løsninger og ekstern rekruttering nevnt. Rollen som instituttleder bør for eksempel kunne være av interesse blant ledere fra andre utenlandske universiteter, eller fra andre nære samarbeidspartnere. En ekstern kunngjøring ut over universitetskretsen anses i spesielle tilfeller å være aktuelt og nødvendig. En forutsetning her er at instituttlederoppgaven betraktes som et attraktivt trinn i en karriere, uansett om vedkommende rekrutteres internt eller eksternt<sup>34</sup>.

Det påpekes samtidig at selv en tidsavgrenset ekstern rekruttering betyr tilførsel av nytt personell, noe som i dagens økonomiske situasjon kan bli smertefullt for det enkelte institutt<sup>35</sup>. Dersom lederen skal opprettholde egen forskning gjennom perioden, anses det også som viktig at fagprofilen til en eksternt rekruttert leder passer med instituttets faglige strategi. Selv om mulighetene for ekstern rekruttering drøftes av flere, er det også mange institutt som argumenterer for at instituttleders oppgaver best kan ivaretas av en person med førstehånds kjennskap til og forståelse for både den faglige virksomheten og de interne forholdene ved instituttet<sup>36</sup>, noe som taler for at eget institutt anses som den mest aktuelle rekrutteringsbasen.

### **4.4. Variasjon vs. enhetlige løsninger**

Spørsmålet om variasjon versus lik løsning for alle kan drøftes ut ifra forskjellige dimensjoner. For det første gjelder det dimensjonen i linjen, dvs. mellom nivåene. For det andre er det et spørsmål om alle fakultetene skal ha samme løsning på instituttnivå, og for det tredje er det et spørsmål om alle institutt på ett fakultet bør ha lik løsning. På alle tre dimensjoner er det til dels store variasjoner i tilbakemeldingene.

---

<sup>34</sup> Ett av fakultetene og 14 av instituttene har pekt på at instituttlederrollen bør styrkes og gjøres mer attraktiv.

<sup>35</sup> Kostnader er et moment som nevnes av to fakultet og 17 institutt.

<sup>36</sup> Kjennskap til og forståelse for instituttet nevnes av to fakultet og 16 institutt (jf. også 3.1 om faglig bakgrunn).

Noen anbefaler at den modellen man velger bør være gjennomgående fra topp til bunn, mens andre fakultet argumenterer sterkt for at dette ikke oppleves som avgjørende hverken på fakultets- eller instituttnivå. Spesielt AB-fakultetet går inn for at man åpner for ulike løsninger fakultetene imellom, idet de mener en løsning med ansatte instituttledere vil være å foretrekke i de fleste tilfeller, men at det ikke er egnet for et fakultet med så små institutt. De anbefaler derfor at en løsning med valgte instituttledere opprettholdes som et alternativ i spesielle tilfeller. Også på NT-fakultetet har forskjellen i instituttene størrelse vært vurdert som en faktor, og det anses ikke som gitt at samme løsning passer for alle. Hvorvidt dette innebærer at instituttene selv bør få velge om de vil ha valgt eller tilsatt leder, slik det er praktisert ved andre norske universiteter, har også vært berørt. Her anbefales det at det innhentes erfaring fra UiO før det trekkes en konklusjon på dette, men det sies også at ett og samme fakultet bør ha ensartet løsning av hensyn til rolleforståelsen.



## 5. Medvirkning og medbestemmelse

*”Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis*

- *Institutttråd*
- *Ledermøter*
- *Personalmøter*
- *Skriftlige og muntlige informasjonskanaler*
- *Synliggjøring av beslutninger”*

Det er flere som kommenterer at begrepet ”medbestemmelse” kan virke misvisende i et system med enhetlig ledelse og kan skape en forventning om at beslutninger tas kollektivt. Det kan ikke være tvil om hva som er instituttleders myndighet og ansvar, eller om hva som skjer ved uenighet, men det anses som meget viktig å sikre god medvirkning og forankring, både blant instituttets tilsatte og av nivåene over instituttet. Rådgivende organer, som institutttråd, ledergruppe og allmøter bør derfor brukes på en slik måte at deres roller og ansvarsområder er klare. Det påpekes imidlertid at eksistensen av slike organer er ikke er noen garanti for å sikre god medvirkning, og det bør legges vekt på hvordan instituttleder bruker rådgivende organer og informasjonskanaler i praksis. Dette fremheves som spesielt viktig i en kunnskapsorganisasjon som NTNU, der den produktive kompetansen er avhengig av kreativitet, anerkjennelse, motivasjon og innflytelse på prosessene (mer enn belønning). I en slik organisasjon vil det være behov for prosesser både av typen ”bottom up” og av typen ”top down.” Dette aktualiserer behovet for en godt beskrevet struktur hvor alle ansatte er del av en enhet der synspunkter kan fremmes gjennom leder og bringes videre i organisasjonen, samtidig med at relevant informasjon fra andre nivåer bringes tilbake til de ansatte. God organisering vil bidra til informasjonsflyt og samarbeid på tvers.

Av de fora som nevnes i fakultetenes tilbakemeldinger, er institutttråd, ledergruppe og allmøter de største gjengangerne. Dessuten drøftes skriftlige og muntlige informasjonskanaler av de fleste, og mange nevner faggruppene som et forum.

### 5.1. *Institutttråd*

Fakultetenes tilbakemeldinger når det gjelder institutttråd er ganske varierte, noe som sannsynligvis avspeiler ulike erfaringer. Mens mange nevner institutttråd som en naturlig del av instituttens organisering og ønsker denne videreført<sup>37</sup>, er det andre som opplever at råd er lite hensiktsmessig<sup>38</sup>.

Atter andre peker på svakheter ved dagens ordning og foreslår endringer i denne. Institutttrådene oppleves bl.a. som lite forpliktende, og noen institutt gir derfor uttrykk for at de ønsker instituttstyret tilbake<sup>39</sup>. Et mer moderat forslag fra ett fakultet er innskjerping, formalisering og styrking av dagens institutttråd. Dette er spesielt begrunnet med at et formalisert institutttråd som møtes minst 1 gang i semesteret, drøfter viktige prinsipielle saker og fungerer som strategisk rådgiver for ledergruppen, er nødvendig for å sikre studentenes medinnflytelse på instituttet. Andre fokuserer mer på rådets funksjon som arena for

---

<sup>37</sup> 21 institutt

<sup>38</sup> To fakultet og syv institutt mener at institutttrådene burde avvikles. I tillegg er det en del institutt som ikke har etablert råd, noe som også må ses på som et uttrykk for at det ikke har vært ansett som hensiktsmessig.

<sup>39</sup> Seks institutt gir uttrykk for dette.

samhandling med eksterne samarbeidspartnere; noen av disse synes dette legitimeres rådets videre eksistens<sup>40</sup>, mens andre mener det burde vurderes å opprette andre fora for å ivareta dette<sup>41</sup>. Ett konkret forslag er at dagens instituttråd erstattes av råd med atskillig sterkere ekstern representasjon som møter instituttledelsen og representanter for faggruppene en gang i semesteret for å diskutere den faglige strategien.

## **5.2. Ledermøter**

Flere fakultet peker på at det bør etableres en tydelig definert ledergruppe på hvert institutt<sup>42</sup>. Denne er beskrevet som rådgiver og diskusjonspartner for instituttleder i løpende saker, og bør ha god kobling til enhetens administrative stab. Sammensettingen av ledergruppene er ikke drøftet av alle, og det er forskjeller i forhold til hvorvidt den oppfattes primært som en linjeledergruppe med leder, nestleder, faggruppeledere/ koordinatorene, samt administrativ leder og eventuell laboratorieleder, eller om det bør være en tilnærmet representativ forsamling hvor alle stillingskategorier og personellgrupper bør være representert, i tillegg til studentene<sup>43</sup>.

## **5.3. Personalmøter, stabsmøter og allmøter**

Allmøter på instituttnivå beskrives som et naturlig og nødvendig forum for informasjon og medvirkning. Et fakultet peker på at disse bør være regelmessige, mens et annet fakultet antyder at en gang i semesteret kan være passe. Mange av instituttene oppgir også at de har ulike varianter av personalmøter, stabsmøter og faglærermøter for de ansatte med jevne mellomrom<sup>44</sup>. Begrepsbruken er imidlertid noe overlappende instituttene imellom, og hvem av instituttets ansatte som deltar i hvilke møter, eller hvor hyppig de avholdes og hva som behandles, er ikke nødvendigvis likt. Denne variasjonen avspeiler sannsynligvis betydelige forskjeller i instituttens størrelse og kompleksitet. Flere institutt<sup>45</sup> nevner dessuten mer omfattende stabsseminarer som viktige og verdsette arenaer for informasjon og medvirkning, spesielt knyttet til faglig utvikling, strategi og budsjett.

## **5.4. Skriftlige og muntlige informasjonskanaler**

Medvirkning og medbestemmelse forutsetter god informasjon, og etterlyses fra de ansatte. Samtidig er det et par institutt som peker på at en viss siling er nødvendig; slik informasjonsdeling er tidkrevende både for ledelsen og de ansatte, og det er derfor viktig at de viktigste budskapene kommer gjennom. Spesielt gjelder dette synliggjøring av lederbeslutninger og drøftinger fra ledermøtene, hvor det er flere av fakultetene som peker på at dette bør referatføres og gjøres tilgjengelig for de ansatte<sup>46</sup>. Ved mindre institutt vil det kunne være naturlig med regelmessige interne informasjonsmøter<sup>47</sup>, mens det spesielt for større institutt vil være naturlig at løpende informasjon for ansatte og studenter legges ut på

---

<sup>40</sup> Sju institutt

<sup>41</sup> Ett fakultet og to institutt

<sup>42</sup> To fakultet og 33 institutt har pekt på etablering av ledergrupper med regelmessige møter som en viktig kanal for informasjon og medvirkning

<sup>43</sup> To fakultet og tre institutt peker i retning av partsrepresentasjon

<sup>44</sup> Til sammen 28 institutt oppgir at ulike varianter av slike møter er viktige arenaer.

<sup>45</sup> 12 institutt.

<sup>46</sup> Det er også 21 institutt som fremhever dette som viktig.

<sup>47</sup> Syv institutt oppgir at de har slike

intranettet<sup>48</sup>. Også andre internettbaserte verktøy for informasjonsdeling kan være hensiktsmessig.

## **5.5. Andre fora**

Instituttene ved NTNU er relativt heterogene, og ulike fakultet trekker frem en rekke arenaer som kan være hensiktsmessig å benytte for informasjonsutveksling og medvirkning på instituttene.

*Faggruppemøter.* Mange peker på at et veldefinert og formalisert faggruppenivå vil bidra til økt medvirkning, medbestemmelse og informasjonsflyt, og at dette forutsetter tydeliggjøring av faggruppelederrollen som en naturlig del av ledergruppen på instituttnivå. Faggruppene bør møtes regelmessig og inkludere alle stillingskategorier. (Se også kapittel 7.)

*LOSAM på enhetsnivå.* Ett fakultet peker på at formelle strukturer og fora for medvirkning som er gjennomgående i hele fakultetet bidrar til felles forståelse og felles krav til medvirkning, og mener at for eksempel etablering av LOSAM på enhetsnivå kan fungere som forum for informasjon og drøfting av aktuelle saker som angår de ansatte. (På fakultetsnivå vil LOSAM også være forhandlingsforum i enkelte saker). Løsningen innebærer at det må oppnevnes tillitsvalgte også på enhetsnivå, i tillegg til verneombud (der dette ikke finnes allerede), eventuelt et utvidet LOSAM der også HMS-koordinatorer deltar.

Andre arenaer som nevnes er for eksempel laboratoriemøter, faglærermøter, administrasjonsmøter, møter mellom ledelse og studenttillitsvalgte og ad hoc-møter etter behov. Flere nevner dessuten instituttets undervisningsutvalg og forskningsutvalg, mens andre oppgir for eksempel internasjoniseringsutvalg eller deltagelse i matriseorganiserte aktiviteter på fakultetsnivå som en arena for medvirkning og informasjonsutveksling, på linje med av ledelsen oppnevnte grupper/utvalg som gjennomarbeider sakskompleks og gir ledelsen råd i saker som har betydning for den faglige/strategiske utviklingen ved institusjonen.

## **5.6. Variasjon og formelle fora**

Flere av fakultetene oppgir at instituttene ved fakultetet har ulik organisering av organer/arenaer for medbestemmelse på instituttene, gjerne også med ulik grad av formalisering. Fra HF nevnes det at studentene er særlig opptatt av at uformell organisering ikke ivaretar deres behov for medvirkning. Det er behov for en sterkere grad av standardiserte løsninger enn fakultetet har i dag for å sikre studentenes og de ansattes medbestemmelse. Flere nevner at formelle strukturer og fora for medvirkning som er gjennomgående i hele fakultetet bidrar til felles forståelse og felles krav til medvirkning., og at lik organisering av formelle fora kan være en viktig forutsetning for god informasjonsflyt. På denne bakgrunn konkluderer de med at de bør vurderes å gjøre systemet for medvirkning og medbestemmelse på instituttene mer enhetlig, dog med respekt for de forskjellene som eksisterer mellom instituttene, for eksempel når det gjelder størrelse.

---

<sup>48</sup> Det er 17 institutt som oppgir at de sender ut e-post eller bruker intranett. Fire institutt oppgir også at de sender ut jevnlig nyhetsbrev.

## 6. Personalansvaret ved instituttene

*”Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?”*

Generelt pekes det på at personalansvar i vid forstand gjelder utøvelse av NTNUs personalpolitikk, og at tilpassing til endrede ytre krav, tilrettelegging for personer som krever tett oppfølging, endring av arbeidsoppgaver for personer som har for stor/liten arbeidsbelastning, ikke fungerer, o.l. er spesielt vanskelige situasjoner som krever god kompetanse i personalledelse. Samtidig er det de vanskelige sakene, de som ikke er ivaretatt i NTNUs personalpolitikk, som krever mest. Også i håndtering av HMS-saker og potensielle krisesituasjoner vil instituttleders evner til personalledelse bli satt på prøve, og det etterlyses opplæring og støtte til slike situasjoner. Det fremheves også som viktig at NTNU utvikler seg som organisasjon i takt med samfunnet for øvrig, noe som krever en mer aktiv personalutvikling enn det vi gjør i dag (f.eks. jobbrotasjon, utskifting av personale, personalsamarbeid med næringslivet).

Gjennomgående understrekes det at det er instituttleder som har det overordnede personalansvaret for alle medarbeidere ved instituttet. Ved store enheter blir imidlertid kontrollspennet for stort til at instituttleder kan ha det daglige personalansvaret (arbeidsledelse) og gjennomføring av medarbeidersamtaler for alle, og en form for delegering er derfor nødvendig. Selv om det påpekes som viktig at instituttleder gjennomfører medarbeidersamtaler med flest mulig av de ansatte, er det flere av fakultetene skisserer løsninger hvor det utvikles et tydelig system for delegering. På IVT anbefales det at hvert enkelt institutt bør utvikle sin egen organisasjonsstruktur og gjennom dette skape klarhet i hvem som har medarbeidersamtale med hvem. Eventuelle faggruppeleders rolle, myndighet og ansvar må også klargjøres gjennom en slik plan. Tilsvarende avklaring vil da også kunne oppnås for kontorsjef, laboratorieleder etc.

Et gjennomgående forslag til delegering er at personalansvar og gjennomføring av medarbeidersamtale for teknisk-administrativt ansatte delegeres til kontorsjef<sup>49</sup>. Dette er også etablert praksis de fleste steder i dag. Når det gjelder vitenskapelig tilsatte foreslås flere modeller. Ved formalisering av fjerde nivå – faggruppenivået – vil faggruppeleder kunne ha daglig personaloppfølging og gjennomfører medarbeidersamtaler på delegasjon fra instituttleder. I en slik modell gjennomfører instituttleder medarbeidersamtaler med faggruppeledere og kontorsjef. Et annet fakultet foreslår at instituttleder gjennomfører medarbeidersamtaler med fast vitenskapelig personale og at faggruppeledere har samtaler med stipendiater og postdoktorer innen faggruppen, mens et tredje forslag er at disse medarbeidersamtalene fordeles mellom instituttleder og nestleder.

Generelt nevnes det at en ordning med delegasjon forutsetter at medarbeidersamtalene også følges opp og koordineres av ledergruppen, og at instituttleder ved vanskelige personalforhold bør gjennomføre medarbeidersamtalen. Flere institutt oppgir at veileder bør ha medarbeidersamtaler med sine egne PhD-studenter, mens to av fakultetene kommenterer at dette er uheldig og understreker at disse samtalene bør ivaretas av faggruppe-/seksjonsleder eller instituttleder.

---

<sup>49</sup> To fakultet og 28 institutt oppgir dette som en naturlig delegering.

## 7. Organisering av faglig virksomhet ved store enheter

*”Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis*

- o *Faggrupper*
- o *Seksjoner*”

Fakultetenes tilbakemeldinger på dette punktet er ganske like, men gir likevel et lite entydig råd. Tilbakemeldingene skiller seg i hovedsak etter to dimensjoner. Dette gjelder for det første spørsmålet om i hvilken grad organiseringen under instituttnivået bør formaliseres. For det andre gjelder det spørsmålet om enhetlige løsninger versus lokale variasjoner.

### 7.1. Formalisering

De fleste av fakultetene anser faggrupper som en naturlig og nødvendig organisering ved større institutter<sup>50</sup>, og som faglige enheter mener noen at det også er aktuelt ved mindre institutter. Som mer organisatoriske elementer pekes det imidlertid på at faggruppens status i organisasjonen er nokså uklar i dag, og at det derfor er nødvendig å avklare f.eks. faggruppeledernes rolle og myndighet. Ingen av fakultetene har tatt til orde for et formalisert fjerdenivå med forvaltningsansvar, da dette oppleves som en reetablering av små institutt, i en mer hierarkisk organisasjon. Instituttnivået bør derfor være den minste enheten med budsjett- og økonomiansvar og som utarbeider strategier for virksomheten.

Spesielt i tilknytning til medvirkning og personalansvar på store institutt, hvor avstanden til instituttleder er stor, oppgir mange at faggruppenivået bør tydeliggjøres og/eller styrkes<sup>51</sup>. Det kan da være naturlig å definere arbeidsområder der faggruppelederne overtar en del av instituttleders ansvar og myndighet. For å ha størst mulig klarhet i rollene må det ved en slik løsning utarbeides et sett standardiserte regler for hvilke oppgaver og ansvar faggruppeleder skal ha. Tilsvarende avklaring av rollene bør også utarbeides for kontorsjefer og laboratorieledere.

Det påpekes også at det trengs incentiver for å få gode ledere også på faggruppenivået, noe som blant annet innebærer behov for avklarte godtgjørelser for de som går inn i slike roller. Rekruttering av faggruppeledere er i liten grad drøftet, bortsett fra at ett fakultet gir uttrykk for at instituttlederen selv bør utpeke sine faggruppeledere.

Selv om det oppleves som at faggruppene kan ha en rolle i utfordringen å organisere den faglige virksomheten og samtidig ivareta den administrative organiseringen, drøftes det også at logikken bak organiseringen av faggrupper ikke nødvendigvis dekker alle naturlige forvaltningsområder. Bl.a. DMF peker på at faggruppestrukturen vil ikke være egnet til å ivareta alle utfordringer knyttet til faglig organisering, da denne vil kunne gå på tvers både av institutt, fakultet og institusjonsgrenser (som eks. St. Olavs Hospital).

For HF og AB er spørsmålet om organisering av store institutt mindre aktuelt, ettersom disse heller har utfordringer knyttet til at instituttene i dag er små. AB har ytret skepsis mot større institutt og vurderer spørsmålet om organisering av større enheter som uaktuelt, mens HF har

---

<sup>50</sup> Fem fakultet og 35 institutt mener faggrupper og/eller seksjoner er naturlig og hensiktsmessig, selv om de tillegger disse noe ulik betydning og funksjon.

<sup>51</sup> To fakultet og 12 institutt påpeker dette eksplisitt.

gjennomført en større strategiprosess i instituttregi som har konkludert med at endring i instituttens organisering hverken er nødvendig eller ønskelig.

## **7.2. Standardisering**

Fakultetene er også tilsynelatende delt når det gjelder i hvilken grad instituttene bør være likt organisert og hvor store frihetsgrader det bør være til å finne sine egne løsninger. Flere mener at ihvertfall hovedstrukturen i instituttorganiseringen bør være gjennomgående, og at det på fakultet med store institutter bør være en gjennomgående faggruppestruktur. Mer generelt pekes det på at NTNU bør klargjøre om det er ønskelig med en gjennomgående ledelsesstruktur i organisasjonen, fordi enhetlig ledelse fordrer stabil administrativ støtte og organisasjonen må tilrettelegge for dette. Lik organisatorisk løsning, samme fora for medvirkning, og lik (delegert) myndighet ved alle fakultetets enheter vil etter disses syn lette både styring og ledelse, samt informasjonsflyt og mulighet for reell medvirkning i utviklingen av fakultetet. Oppsummert kan man si at disse fakultetene mener NTNU bør vurdere å gjøre organiseringen mer enhetlig, dog ikke uten å ta hensyn til naturlige forskjeller ut fra for eksempel størrelse og kompleksitet instituttene imellom.

På motsatt side mener noen fakultet at den interne organiseringen med fordel kan overlates til instituttene selv<sup>52</sup>. De er av ulik størrelse med ulike faglig profiler, og har forskjellige behov for intern organisering. For noen kan det være hensiktsmessig å inndele i seksjoner etter undervisningsoppgaver, for andre inndeling i faggrupper ihht. forskningen. De store instituttene vil ha behov for et mer formalisert nivå enn de små. Fordi instituttene er av ulike størrelser og har forskjellig grad av faglig koherens, må det være rom for relativt stor variasjon i den interne organisering ved instituttene. Det avgjørende er at enheten har løsninger som fungerer tilfredsstillende ut fra dens behov, men løsningene må tilfredsstillende felles krav som fakultetet setter, for eksempel for deltakelse og medvirkning. Oppsummert er standpunktet her at instituttene selv bør velge sin interne organisering, men innenfor noen rammer som fastsettes sentralt eller på fakultetet.

På spørsmålet om hva som bør være gjennomgående likt ved NTNU er det imidlertid kommet inn få og sprikende tilbakemeldinger. At det bør ligge en helhetlig tankegang til grunn, at alle må ha faggrupper og at organiseringen må ivareta studentenes mulighet til innflytelse, er de som nevnes i mer enn én tilbakemelding. Det er også ett institutt som mener at alle institutt må rekruttere sine ledere på samme måte (valgt eller ansatt), mens et annet mener alle institutt ved NTNU må ha valgte ledere. Andre tilbakemeldinger er at alle institutt må ha instituttråd, og at det bør være et krav at alle faggrupper på en eller måte er representert i ledermøtet. En annen tilbakemelding her er at alle enheter må ha etablerte systemer som gjør at medvirkning og informasjonsflyt ikke blir personavhengig.

---

<sup>52</sup> To fakultet og syv institutt gir eksplisitt uttrykk for dette.

## 8. Bakteppe/andre kommentarer

Flere av fakultetene har gitt ganske omfattende kommentarer utover de konkrete spørsmålene som de ble bedt om å respondere på. I de fleste tilfellene dreier det seg om mer generelle betraktninger rundt styring og ledelse på fakultet og institutt ved NTNU, og bidrar til å tegne det bakteppet som svarene for øvrig bør forstås ut ifra. Disse nevnes her på overordnet nivå, for detaljer vises det til fakultetenes uttalelser.

**IME** peker spesielt på erfaringer med enhetlig ledelse, økonomiske rammer og administrativ belastning som rammer for drøftingen av fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Viktige elementer i drøftingen er kommunikasjonskanalene mellom sentralnivået, fakultetet og instituttene, betingelser for faglig og strategisk ledelse innenfor fakultetenes og instituttenes økonomiske rammer samt forholdet mellom enhetenes administrative oppgaver og de økonomiske og administrative ressursene.

**SVT** viser til forsøk med enhetlig ledelse som de gjennomførte på oppdrag fra Styret i perioden 01.04.04. til 01.08.05. Prosjektet "Enhetlig ledelse ved SVT-fakultetet" fokuserte spesielt på hvordan fakultetet bør organisere, bruke og videreutvikle kompetansen i fakultetsadministrasjonen for å realisere fakultetets mål. En sentral utfordring i prosjektet var å kombinere målet om å frigjøre ressurser og bygge kompetanse samtidig med utvikling av rutiner og holdninger for en sterkere og mer direkte samhandling med grunnenhetene. Etter at forsøket med enhetlig ledelse var evaluert, har SVT-fakultetet fulgt opp ved å sette i gang organisasjonsutviklingsprosjektet SESAP – En støttende, effektiv og sammensveiset administrasjon for primærvirksomheten. Dette prosjektet tar utgangspunkt i hele administrasjonen ved SVT og er en videreutvikling av arbeidet med enhetlig ledelse ved SVT.

**AB** peker på at problemstillingene fakultet og institutt er bedt om å ta stilling til, i første rekke synes å ha relevans for store institutt som følger normalmodellen. I forbindelse med omorganiseringen av fakultetene ved NTNU i 2003 valgte AB-fakultetet en modell som innebar sentralisering av mange funksjoner vanligvis lagt på instituttnivå. En hovedårsak til dette er at undervisningen og noen tema innen forskning krever stor grad av problem og prosjektbasert tverrfaglig samarbeid. Det var derfor viktig å finne en organisasjonsform som legger til rette for beslutninger, prosjekt og fleksibilitet på tvers av instituttgrensene. Innad på instituttene er det derfor først og fremst rollene som arbeidsgiver og administrator som er de sentrale lederoppgavene. De øvrige ansvarsområder og arbeidsoppgaver som ved NTNU normalt er tillagt instituttlederene ivaretas på fakultetsnivå ved AB. Instituttlederene fungerer i disse sakene som rådgivere for dekanatet. Det er viktig for AB-fakultetet at en "framtidig ledelse ved og organisering av instituttene" gir åpning for de tilpassingsbehov som springer ut av de enkelte fakultetenes faglige virksomhet og egenart.

## 9. Vedlegg: Styringsreglement for NTNU (utdrag)

Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fastsatt av Styret ved NTNU 07.12.2005 med justeringer godkjent av rektor 20.08.07.

Utdrag: Ledelse og styring ved instituttene

### 2.3. Ledelse og styring ved instituttene

#### 2.3.1 Instituttene skal ha

- a. instituttleder
- b. råd som normalordning
- c. En nestleder (normalordning).

Dekanen kan etter forslag fra instituttleder bestemme at det ikke skal være nestleder. I de tilfeller skal det utpekes en stedfortreder.

#### 2.3.2 Instituttene kan også ha faste utvalg

#### 2.3.3 Instituttleder

Instituttlederen har på dekanens vegne ansvar for den samlede virksomheten ved instituttet. Instituttlederen skal påse at virksomheten drives innenfor de rammer som er gitt i regelverk og overordnet nivå's beslutninger. Instituttlederen rapporterer til dekanen og inngår i fakultetets lederteam. Instituttleder representerer instituttet utad.

Viktige oppgaver er å:

- a. lede og utvikle virksomheten ved instituttet med fokus på kjerneoppgavene
- b. delta i fakultetets strategiske arbeid og sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og at disse følges opp
- c. skape en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø for ansatte og studenter
- d. påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i studietilbud, undervisning og forskning
- e. sørge for velegnede teknisk-administrative tjenester og for effektiv drift av virksomheten
- f. representere og posisjonere instituttet og fremme internt og eksternt samarbeid
- g. legge forholdene til rette for studentenes lærings- og arbeidsmiljø ved fakultetet
- h. representere arbeidsgiver og ivareta den avtalefestede samhandlingen med organisasjonene og de ansattes medbestemmelse
- i. sørge for at intern kontroll og økonomistyring fungerer i samsvar med fastsatte regler og rutiner

#### Valgbarhet og valg

Valgbar som instituttleder og nestleder er instituttets fast tilsatte i hel undervisnings- og forskerstilling. Ved Det medisinske fakultet kan fakultetet godkjenne at tilsatte som professor II velges til disse verv. Lederen og nestlederen skal ha minst førsteamanuensiskompetanse.



Valgforsamlingen består av alle instituttets fast tilsatte i forsknings- og undervisningsstilling og representanter for midlertidig vitenskapelig tilsatte, studenter og teknisk-administrativt personale i henhold til fordelingen i valgreglementet.

#### 2.3.4 Instituttråd (jf S-sak36/05)

Dekan/museumsdirektør kan vedta at institutt/seksjon ikke skal ha råd. Spørsmål om sammensetning og avvik fra normalordningen legges fram for fakultetsråd/museumsråd før vedtak fattes.

Mandat:

Instituttrådet skal gi enhetens ledelse råd vedrørende:

- a. enhetens strategi og overordnede faglige prioriteringer
- b. budsjett og hovedfordeling
- c. saker av stor strategisk eller prinsipiell betydning
- d. utviklingen ved enheten i lys av vedtatte mål og strategier

Sammensetning:

Dekan/ museumsdirektør gis fullmakt til å avgjøre hvordan instituttrådene skal settes sammen.

Der det opprettes råd skal fast og midlertidig tilsatte i vitenskapelig stilling, studenter og teknisk-administrativt personale være representert, jf sammensetningen av fakultetsrådene. Disse representantene skal velges. Eventuelle eksterne rådsmedlemmer oppnevnes av dekanus etter forslag fra instituttleder.

Utpeking:

De interne medlemmene velges i henhold til NTNUs valgreglement, studentrepresentantene og representanten for midlertidig tilsatte for ett år og de fast tilsatte for fire år. De eksterne medlemmene og rådsleder oppnevnes av dekanen etter forslag fra instituttleder/seksjonsleder.

#### 2.3.5 Faste utvalg

Instituttleder kan opprette særskilte utvalg for bestemte saksområder eller bestemte sakstyper. Instituttledelsen skal normalt være med, og sammensetningen for øvrig skal være i samsvar med Uhl § 4-4 og likestillingslov.

Instituttleder kan delegere avgjørelsesmyndighet til slikt utvalg med mindre delegasjonsadgangen er avgrenset av lov eller overordnet organ.