

Rektor

Dato  
07.04.2008Referanse  
2008/3360

---

## Notat

---

Til: Fakultetene, VM

---

Kopi til: Arbeidstagerorganisasjonene, Studenttinget NTNU

---

Fra: Rektor

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

### 1. Bakgrunn

NTNU gjennomførte i 2005 en betydelig endring i organiseringen av styring og ledelse der de viktigste trekkene er:

- Institusjonen fikk ekstern styreleder og innførte enhetlig ledelse på alle nivå i en langt tydeligere linjeorganisasjon enn tidligere.
- Rektor og dekanene fikk ansvar for den samlede virksomheten, både den faglige og den administrative.
- Det ble i tillegg tilsatt/utpekt prorektorer/ prodekaner med oppgaver delegert fra henholdsvis rektor og dekan. Ved de fleste fakultetene har dekanene dessuten delegert til fakultetsdirektørene å lede fakultetsadministrasjonene.
- Styrene ved fakultet og institutt ble nedlagt og erstattet av råd. Rektor og dekaner ble tilsatt på åremål for fire år, mens instituttlederne fortsatt er valgt.
- Rektor rapporterer til styret, mens dekanene rapporterer til rektor og instituttlederne til dekanene.

Inneværende periode går ut 31.07.09. Styret ønsker før utløpet av perioden å evaluere hvordan den nye ordningen har fungert sentralt og på fakultetsnivå. Parallelt ønsker styret et beslutningsgrunnlag for å ta stilling til hvordan instituttene skal ledes og organiseres i kommende periode, dvs fra 01.08.09. Det er derfor satt i gang en prosess med to komponenter:

- Rokkansenteret er engasjert for å evaluere nåværende styrings- og ledelsesorganisering ved NTNU. Den eksterne evalueringen skal særlig se på erfaringene med enhetlig ledelse slik dette prinsippet praktiseres ved NTNU.
- I tillegg gjennomføres en intern prosess som konsentrerer seg om hvordan instituttene bør ledes og organiseres for å møte dagens og fremtidens utfordringer. Denne prosessen starter ved at instituttene gjennom dette notatet inviteres til å komme med synspunkter og vurderinger på hvordan de bør ledes og organiseres i kommende periode.

---

**Postadresse**  
7491 Trondheim

**Org.nr.** 974 767 880  
E-post:  
postmottak@ntnu.no  
<http://www.ntnu.no/administrasjon>

**Besøksadresse**  
Hovedbygget  
Høgskoleringen 1  
7034 Trondheim

**Telefon**  
+ 47 73 59 80 11  
**Telefaks**  
+ 47 73 59 80 90

**Rådgiver**  
Kirsti Jensen  
Tlf: + 47 73598004

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

De to elementene vil bli koblet sammen bl.a. ved at evalueringen i regi av Rokkansenteret vil inneholde spørsmål om erfaringer med dagens instituttledelse og -organisering. Dessuten vil Rokkansenteret få tilgang til resultatene av den interne prosessen og ta hensyn til disse i sin rapport. Samlet skal dette gi styret beslutningsunderlag for organiseringen av styring og ledelse i kommende periode.

Det foreliggende notatet konsentrerer seg om den interne prosessen. Det inneholder en oppsummering av viktige utviklingstrekk og utfordringer og gir retningslinjer for gjennomføring av prosessen.

## 2. Utviklingstrekk og utfordringer

Som bakgrunn for instituttens vurderinger og forslag presenteres i dette avsnittet eksempler på noen utviklingstrekk og utfordringer med relevans for instituttene og deres ledere.

*Større institutter:* I løpet av det siste tiåret har NTNU gjennom fusjoner fått færre, men større institutter. NTNU har i dag i overkant av 50 institutter som fordeler seg på størrelse slik tabellen nedenfor viser:

<i>Instituttstørrelse (hoder)</i>	<i>Antall institutter</i>
10 - 20	5
21 – 50	16
51 – 100	16
101 – 150	10
151 – 200	6
200 eller mer	3

Med noen få unntak er dette store enheter der instituttleder har betydelig ansvar for personale og virksomhet. Enhetene er så store at lederoppgavene vanskelig kan ivaretas på en god måte i en flat struktur.

*Kompleks organisasjon:* NTNU er blitt en mer kompleks organisasjon. Linjeorganisasjonen med fakulteter og institutter utgjør fortsatt grunnstrukturen, men over tid er det satt i gang organisatoriske tiltak som går på tvers av denne. Eksempler er SFF-er og SFI-er, tematiske satsingsområder, tunge infrastrukturiltak som Nanolab og forskningsfartøy, Geminisentre og Ekspert i Team. Det forventes også at det opprettes flere tverrfaglige studieprogram og at veiledning av flere PhD-kandidater skjer over institutt- og fakultetsgrensene.

*Strategi og målstyring:* NTNU har vedtatt en strategiplan som bygger på målstyringsprinsippet. Systemet er gjennomgående, og det kreves at fakultetene og instituttene fastsetter kvantitative mål med konkrete handlingsplaner for sin virksomhet. Rapporterings- og instruksjonslinjene er innskjerpet i en organisasjon der individene og lederne tradisjonelt har hatt betydelig frihet. Kravene og forventningene til resultater og måloppnåelse uttrykkes eksplisitt overfor lederne, og dette blir regelmessig fulgt opp.

*Kvalitetssikring og -forbedring:* Det stilles i dag krav om at institusjonen har et kvalitetssikrings-system. Det skal dokumentere hvordan kvalitetsarbeidet gjennomføres helt fra emne- og program-nivå og gjennom hele organisasjonen via institutt og fakultet opp til sentralnivået. Instituttlederne har en nøkkelrolle i arbeidet. Så langt er fokus på utdanning, studier og læring og HMS, men kvalitetssikringssystemet forutsettes utvidet til andre deler av virksomheten.

*Innføring av nye administrative systemer og rutiner:* NTNU har innført en rekke nye system og rutiner som det forventes av instituttene tar i bruk og følger. Eksempler er system som KVISS, Frida og It's Learning og nye prosesser, roller og system knyttet til økonomifunksjonen og HMS-arbeidet.

*Personalpolitikk:* Styret har vedtatt en ambisiøs personalpolitikk. Ansatte skal ha regelmessige medarbeidersamtale med sin leder, de skal stimuleres til faglig og personlig utvikling, og forskere skal ha mer sammenhengende tid til forskning. Arbeidsmiljøet skal være inkluderende, være preget av samspill og med rom for individuell kreativitet og bygge på gode og demokratiske medvirkningsprosesser. NTNU tar mål av seg å rekruttere de beste. Instituttlederne representerer arbeidsgiveren ved sin enhet, og spiller derfor en avgjørende rolle for at målene skal bli nådd.

*Grensesnittet mot NFR og EU:* Samtidig som avhengigheten av eksterne midler for å drive forskning er blitt større, er konkurransen om forskningsmidler fra NFR og EU blitt skarpere. Søknadsprosessen er blitt mer omfattende, det forventes at større faggrupper stiller seg bak søknadene og kravene til forskningsledelse er litt strengere.

*Instituttleders oppgaver:* Instituttleders oppgaver er oppsummert og nærmere definert i styringsreglement<sup>1</sup> og fullmaktskart<sup>2</sup>. Felles med andre linjeledere skal instituttleder drive virksomheten innenfor de rammer som er gitt i regelverk og overordnede vedtak. De har ansvar for HMS-arbeidet ved sitt institutt. De skal representere og profilere instituttet innad og utad og fremme samarbeid. De skal sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og gjennomføre de tiltak og arbeide for å nå de mål som er satt. De skal skape gode og produktive arbeidsmiljø og utøve god ledelse overfor personalet som rapporterer til seg. De skal etablere informasjonkanaler og medvirkningsarenaer for ansatte og deres organisasjoner.

### **3. Rammer rundt arbeidet**

#### **3.1 Problemstillinger**

Vi ønsker instituttene og fakultetenes synspunkter/vurderinger av følgende spørsmål:

1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?
2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?
3. Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?

---

<sup>1</sup> <http://www.ntnu.no/info/Styringsreglement.pdf>

<sup>2</sup>

[https://ephorte.ntnu.no/ephorteweb/shared.aspx/GetDoc.aspx?DL\\_DOKID\\_DB=225500&DL\\_JPID\\_JP=189905&DL\\_DOKFORMAT\\_XX=RA-PDF&DB\\_STATUS\\_DS=F&WorkFolder=\)](https://ephorte.ntnu.no/ephorteweb/shared.aspx/GetDoc.aspx?DL_DOKID_DB=225500&DL_JPID_JP=189905&DL_DOKFORMAT_XX=RA-PDF&DB_STATUS_DS=F&WorkFolder=))

4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis
  - Instituttråd
  - Ledermøter
  - Personalmøter
  - Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
  - Synliggjøring av beslutninger
5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?
6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis
  - Faggrupper
  - Seksjoner

Fra fakultetenes side vil vi i tillegg ha en vurdering av hva som bør være gjennomgående og likt mht. ledelse og organisering ved instituttene og hvor det kan være rom for ulike løsninger.

Instituttene og fakultetene inviteres også til å ta opp andre problemstillinger knyttet til organisering og ledelse som de anser relevante.

## 3.2 Produkt

Vi ønsker kortfattede oppsummeringer på *maksimum 4 sider* fra hvert institutt og tilsvarende fra hvert fakultet og VM. Vi ber om at oppsummeringene har samme rekkefølge som spørsmålene presentert ovenfor og at eventuelle tilleggsproblemstillinger samles opp til slutt. Instituttenes oppsummeringer skal følge fakultetenes oversendelse. Det er viktig at bredden i synspunkter og vurderinger kommer fram i oppsummeringene både fra institutt og fakultet.

## 3.3 Prosess - Framdrift

Vi ønsker at utviklingen av synspunkter skal starte ved instituttene etter at dekanus og instituttledere i fakultetenes ledermøter er kommet fram til interne frister og lokale arbeidsmåter. Det forutsettes at ansatte og studenter involveres i prosessen for eksempel gjennom interne ledermøter, personalmøter, seminar og lignende. Der det er instituttråd er det naturlig å drøfte saken i disse.

Uke 15: Dekanene setter vurderingen på dagsorden i sine ledermøter og blir enig med instituttlederne hvordan prosessen skal gjennomføres lokalt.

Uke 16 – 20: Instituttlederne setter i gang arbeidet ved eget institutt. Instituttene oppsummerer sine vurderinger og oversender disse til fakultetet/VM *innen fredag 16. mai*.

Uke 21 – 24: Fakultetet/VM ved dekanus/museumsdirektør og med involvering av ledermøtet oppsummerer fakultetets synspunkter og vurderinger. Saken drøftes i fakultetsrådene. Vi ber om fakultetenes/VMs svar *innen fredag 13. juni*. Vi ser gjerne at fakultet som har gjort sine oppsummeringer før den tid oversender disse så snart de foreligger. Instituttenes oppsummeringer følger saken når den oversendes rektor.

- 
- Uke 25: Det innkomne materialet oversendes umiddelbart til den som har ansvar for den eksterne evalueringen ved Røkkansenteret og danner sammen med andre data grunnlaget for deres rapport.
- Uke 27: Røkkansenteret ferdigstiller og oversender sin evalueringsrapport.
- Uke 24 – 33: Innspillene fra institutt og fakultet oppsummeres og behandles i rektoratet. I denne oppsummeringen tar en også inn resultatene fra evalueringen i regi av Røkkansenteret
- Uke 33: Rapport fra Røkkansenteret og oppsummering av innspillene fra institutt og fakultet oversendes styrets møte 14. og 15. august til orientering og foreløpig drøfting
- Uke 34: Oppsummering og forslag til vedtak med sikte på Styrebehandling drøftes i rektorat og dekanmøte
- Uke 36: Drøfting i dekanmøtet 01.09.08 og utsending av styrepapirer 03.09.08
- Uke 37: Endelig behandling i styremøte 11. – 12.09.08

---

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til:

---

Fra: Dekanus

---

Signatur:

### Oversendelse – høringsuttalelser vedrørende fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Det vises til Rektors notat av 07.04. 2008 vedrørende ovennevnte, og invitasjon til å komme med innspill i saken. Vedlagt følger en uttalelse fra Dekanus, samt fra hver av de 12 enhetene ved SVT-fakultetet.

Saken ble lagt fram for fakultetets ledermøte 15.04.08, og for LOSAM 24.04.08. Instituttlederne har selv lagt opp den interne prosessen ved sin enhet, men er oppfordret til å forankre sine innspill best mulig i sine staber. Utkast til Dekani svar ble drøftet i Leder møtet 27. mai, og behandlet i Fakultetsrådet ved SVT-fakultetet 5. juni. Synspunktene i Fakultetsrådet da saken ble behandlet der, pekte i litt forskjellige retninger. Et moment som kom fram i den diskusjonen, var at overgang til tilsatte instituttledere innebærer et brudd med en tradisjon som for mange kan oppleves som truende.

Et flertall av instituttene går inn for fortsatt valgte instituttledere, mens Dekanus går inn for åremålstilsatte instituttledere. Det vises til de vedlagte høringsuttalelsene.

Det må bemerkes at den korte tidsfristen har gjort det vanskelig å få til så solide prosesser internt som vi kunne ønske oss. Saken er prinsipielt svært viktig for både instituttene hver for seg og SVT-fakultetet som helhet, og krever grundige og gjennomarbeidede svar som er solid forankret i miljøene. Dette har vært en særlig utfordring med tanke på at tidsfristene sammenfalt med forberedelser, gjennomføring og oppsummering av styringsdialogene ved fakultetet, samt eksamens- og sensurperiode.

Vennlig hilsen

Jan Morten Dyrstad  
Dekanus

---

<b>Postadresse</b> 7491 Trondheim	<b>Org.nr.</b> 974 767 880 E-post: postmottak@svt.ntnu.no <a href="http://www.ntnu.no/svt">http://www.ntnu.no/svt</a>	<b>Besøksadresse</b> Bygg 1, nivå 4 NTNU Dragvoll 7049 Trondheim	<b>Telefon</b> + 47 73 59 19 00 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 19 01	<b>Rådgiver</b> Gro Synnøve Færevåg  Tlf: + 47 73 59 18 04
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

---

## Notat

---

Til:           Rektor

---

Kopi til:

---

Fra:           Dekanus

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Det vises til Rektors notat av 07.04. 2008 vedrørende ovennevnte, og invitasjonen til å komme med innspill i saken. Før hvert enkelt spørsmål i høringen besvares, gis en kort sammenfatning av forsøket med enhetlig ledelse ved SVT-fakultetet og den videre utviklingen av de administrative tjenestene ved fakultetet. Utformingen og utviklingen av de administrative tjenestene er svært viktig for hvordan lederne på institutt- og fakultetsnivå kan forvalte lederansvaret.

## Forsøk med enhetlig ledelse ved SVT-fakultetet

På oppdrag fra Styret gjennomførte SVT-fakultetet forsøk med enhetlig ledelse 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.

Forsøket ble evaluert av eksterne konsulenter. Representanter fra både institutt- og fakultetsnivå, ledelse og stab, administrative og vitenskapelige, deltok i evalueringen. Evalueringen konkluderte med at enhetlig ledelse på fakultetsnivå gir større effektivitet, bedre og raskere beslutninger med mindre ressursinnsats og en sterkere kopling mellom primæraktivitetene og administrasjonen, blant annet grunnet følgende:

- Fakultetsadministrasjonen er i større grad rådgiver og premissleverandør for fakultetets ledelse
- Klarere dekanrolle og klarere ansvarsforhold i fakultetsadministrasjonen
- Bedre kommunikasjonen og samhandling mellom fakultetsadministrasjonen og instituttene
- Økt effektivitet og kvalitet i beslutninger og saksbehandling

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Rådgiver
7491 Trondheim	E-post: postmottak@svt.ntnu.no	Bygg 1, nivå 4 NTNU Dragvoll	+ 47 73 59 19 00	Gro Synnøve Færevåg
	<a href="http://www.ntnu.no/svt">http://www.ntnu.no/svt</a>	7049 Trondheim	<b>Telefaks</b> + 47 73 59 19 01	Tlf: + 47 73 59 18 04

- Endret lederrolle, med vekt på veiledning, ansvarliggjøring og tilrettelegging
- Tydeligere ledelse med vekt på fakultetets mål og oppgaver

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. SESAP-prosjektets første fase (2006-2007) la grunnlaget for en normering av de administrative tjenestene ved SVT kombinert med prinsipp for organiseringen av disse tjenestene på fakultets- og enhetsnivå. Selve organisasjonsprinsippene som ble vedtatt i forbindelse med SESAP, er implementert, og prosjektet er nå i en fase med hovedfokus på kompetanseutviklingstiltak, etablering av faglige nettverk, teamutvikling, definering av tjenestetilbud og system- og rutineutvikling.

## 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Forutsatt enhetlig ledelse, er instituttleders oppgave å ha *samlet ansvar for og ledelse av virksomheten ved instituttet*. Det utelukker selvsagt ikke 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. Det vises forøvrig til pkt. 2.3.3 i Styringsreglement for NTNU, samt NTNUs fullmaktskart.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

En instituttleder vil møte ulike utfordringer avhengig av instituttets 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 ulik måte avhengig av situasjonen. De viktigste dimensjonene er:

- *Faglig legitimitet*, dvs. vitenskapelig kompetanse og undervisningserfaring på sentrale deler av enhetens fagområder.
- *Organisasjonsforståelse*, dvs. forståelse for hvordan en organisasjon arbeider, beslutningssystemer, beslutningslinjer og ulike organers plass i organisasjonen.
- *Helhetsperspektiv på organisasjonen*, dvs. evne til å se virksomheten i eget institutt i samspill med virksomheten ved andre institutt og i lys av strategiske føringer og rammebetingelser for eget fakultet og universitet som organisatoriske enheter.
- *Evne til strategisk tenkning og ledelse*, dvs. kunne se og analysere utfordringer og muligheter for enheten. Lage og iverksette konkrete planer for handling som er godt forankret i enheten.
- *Evne til å prioritere og å beslutte*, fordi medvirkning er avgjørende for at en kunnskapsorganisasjon som vår skal fungere godt og kunne utvikle seg. En god leder må imidlertid ha evne til å oppsummere diskusjoner og ulike vurderinger, og på bakgrunn av disse foreta prioriteringer og treffe beslutninger som vedkommende står ved.
- *Kommunikasjonsferdigheter og personalledelse*, dvs. kunne framstille problemstillinger som inviterer til deltakelse, se og lytte til medarbeidere, begrunne og forklare beslutninger.



- *Evne til konfliktforebygging og konflikthåndtering/-løsning*, dvs. å kunne jobbe proaktivt i miljøet for å forebygge konflikter, og å raskt identifisere og avklare tilløp til konflikter. Når konflikten er uunngåelig, må leder evne å ta grep om og finne en løsning på situasjonen.
- *Samarbeidsferdigheter*, dvs. evne til å samarbeide med ulike typer medarbeidere, innen eget institutt, på tvers i organisasjonen og med eksterne.
- *Innsikt i politiske problemstillinger for sektoren*. Universitetets eier er Forsknings- og kunnskapsdepartementet. Statsråden står ansvarlig overfor Stortinget. Kunnskap om myndighetenes overordnede føringer for utdanningssektoren og for universitetet er viktig bl.a. for å kunne lede enheten på en strategisk god måte.
- *Evne til å gjennomføre endringer*. Beslutninger om endringer kan møte motstand. En god leder må ha evne til å håndtere innvendinger og motstand på en konstruktiv måte.
- *Ledererfaring og lederkompetanse*, fra for eksempel faggruppe og deltakelse i råd og utvalg fra universitetet, eller fra andre organisasjoner, eventuelt også formell kompetanse i form av utdanning og kurs.
- *Kunnskap om og forståelse for administrasjon og økonomi*. Med samlet ansvar for virksomheten ved instituttet er det utvilsomt 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. 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.

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

Instituttledelse er krevende. I løpet av de siste 10-15 årene har det skjedd betydelige endringer innen UoH-sektoren, med tilhørende nye krav og større lederansvar for instituttlederne. Medarbeiderne er universitetets viktigste ressurs. Hvor godt et institutt fungerer, avhenger av hvor godt medarbeiderne fungerer sammen i forhold til felles mål. Lederen av instituttet spiller en nøkkelrolle for å få til dette.

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 den akademiske tradisjonen oppfattes lederlegitimitet som nært knyttet til direkte valg ”av den fremste blant likemenn”. Per institusjonalisert tankegang kan man si at det kollegiale valget sikrer den valgte lederen en ”nistepakke” av legitimitet. I dette perspektivet velger flertallet den som anses best skikket. Men ved direkte valg kan premissene for kompetanse- og skikketetsvurderingen være uklare og delvis også motsetningsfylte. Om instituttleder skulle vise seg å fungere dårlig, kan

selvsagt valgforsamlingen lastes, men valgforsamlingen kan ikke gjøres ansvarlig for et dårlig valg. Uten et valgt styre som gir mulighet for korreksjoner, må instituttet leve med sitt valg enten det viser seg å være godt eller dårlig.

Selv om en demokratisk valgprosess nok i første omgang sikrer instituttleder legitimitet ved instituttet, vil det være utøvelsen av lederrollen som på lengre sikt er 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. Her er det viktig at selve utpekings- og tilsettingsprosessen har legitimitet i fagmiljøet. Rekrutteringsprosessen kan gjennomføres på en måte som involverer de ansatte og legger til rette for å skape en slik legitimitet

Fordelen med tilsetting er først og fremst eksplisitt vurdering av kandidatene i forhold til et sett med kvalifikasjonskrav. Det betyr at tilsettingsmyndigheten får en vurdering av hvem som er best kvalifisert for lederjobben. Som ved andre tilsettinger må vurderings-/innstillingsutvalget ha representasjon av medarbeidere fra vedkommende institutt. Basert på konkrete vurderinger fra utvalget, kan tilsettingsmyndigheten treffe en beslutning. Tilsetting innebærer at det er enklere å gripe inn overfor ledere som måtte vise seg å fungere dårlig i forhold til kvalifikasjonskravene.

I en kunnskapsorganisasjon vil det være umulig å utøve god ledelse uten lojalitet til og tillit fra fagmiljøet ved instituttet. Dette vil gjelde like mye for en tilsatt som for en valgt leder.

Dekanus ved SVT-fakultetet går med dette inn for åremålstilsatte instituttledere, forutsatt at tilsettingsprosessen har en god forankring i fagmiljøet ved instituttet. Begrunnelsen er at kvalifikasjonene til søkerne gjennom en tilsettingsprosess vil bli eksplisitt vurdert i forhold til de utfordringene det enkelte institutt og fakultet står overfor. Risikoen for å havne i en situasjon med en leder som fungerer dårlig er mindre ved åremålstilsetting enn ved valg. I tillegg vil kravene og forventningene til den som tilsettes bli tydelige gjennom en tilsettingsprosess

Dersom Styret fortsatt mener at instituttlederne skal velges, må valgbarheten fastsettes etter objektive kriterier uten noe skjønn på forhånd, slik dagens regelverk innebærer. Det må i så fall vurderes hvorvidt også dekanene og rektor skal velges. En slik løsning vil imidlertid direkte berøre spørsmålet om enhetlig ledelse.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?**

Formelle strukturer og fora for medvirkning som er gjennomgående i hele fakultetet bidrar til felles forståelse og felles krav til medvirkning, for eksempel etablering av LOSAM på enhetsnivå 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.

Det videre arbeidet med dette spørsmålet må sees i sammenheng med revisjonen av NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen.

Andre fora for medvirkning er viktig, som for eksempel regelmessige stabsmøter for ansatte og møter mellom ledelse og studenttillitsvalgte.

Medvirkning og medbestemmelse forutsetter god informasjon. Lik organisering av formelle fora kan være en viktig forutsetning for god informasjonsflyt, i tillegg til et godt internt vev-verktøy for informasjonsdeling. Innsida 2 vil kunne være et viktig bidrag i denne sammenheng.

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

Instituttleder har et overordnet personalansvar for sine medarbeidere. Ved store enheter blir kontrollspennet for stort til at instituttleder kan ha det daglige personalansvaret (arbeidsledelse) og gjennomføring av medarbeidersamtaler. Delegasjon til kontorsjef (administrativt personale) og faggruppeleder (vitenskapelig personale) vil derfor være hensiktsmessig.

## **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

- En tydelig definert ledergruppe er nødvendig ved alle enheter, uavhengig av størrelse
- God kopling til enhetens administrative stab
- Faggrupper med egne ledere/koordinatorer
- Undervisningsutvalg, forskningsutvalg, internasjoniseringsutvalg, m.m.
- Stabsmøter og stabseminarer
- God organisering vil bidra til informasjonsflyt og samarbeid på tvers

## **7. Hva bør være gjennomgående og likt mht. ledelse og organisering ved instituttene og hvor kan det være rom for ulike løsninger?**

Lik organisatorisk løsning, samme fora for medvirkning, og lik (delegert) myndighet ved alle fakultetets enheter letter både styring og ledelse, samt informasjonsflyt og mulighet for reell medvirkning i utviklingen av fakultetet. Men det avgjørende er at enheten har løsninger som fungerer tilfredsstillende ut fra dens behov. Løsningene må imidlertid tilfredsstillende felle krav som fakultetet setter, for eksempel for deltakelse og medvirkning.

## Notat

---

Til: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

---

Kopi til:

---

Fra: Program for bevegelsesvitenskap

---

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene - Svar fra Program for bevegelsesvitenskap

Vi viser til sak 2008/3360 der instituttene blir bedt om å komme med innspill om fremtidig ledelse og organisering av instituttene. Nedenfor følger innspill fra Program for bevegelsesvitenskap.

Ansatte ved BEV fikk tilsendt dokumentet 16.04.08 sammen med innkalling til personalmøte 05.05.08. De som ikke hadde anledning til å stille på møtet, kunne sende innspill til leder. Nedenstående er et sammendrag av ansattes innspill.

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

De synspunkter som fremkom var veldig likt de oppgaver som i dag er fastlagt i 'Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet'.

- lede og utvikle virksomheten ved instituttet med fokus på undervisning og forskning
- mål og strategi
- bindeledd mellom fakultet og institutt
- økonomistyring
- skape en positiv kultur og evne til å få det beste ut av hver enkelt ansatt

#### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- Fagkompetanse og lederkompetanse/-erfaring; med fagkompetanse som den viktigste
- Vilje og evne til å lytte
- Evne til å lede

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

Instituttleder bør velges blant de vitenskapelige ansatte ved instituttet på åremål som er praksis er i dag. Vi mener at dette skaper større tillit i staben og prioriteres før ledererfaring/-kompetanse.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: bev@svt.ntnu.no	Dragvoll Idrettssenter, 3. etg.	+47 73 59 17 80	Lisbet Aagaard
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 17 70	Tlf: +47 73 59 17 80

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerenheten ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Da BEV er et program og ikke institutt, blir leder pekt ut av dekanus, men ansatte fremmer gjerne en anbefaling overfor dekanus.

Bør legges bedre til rette for å gjøre lederstillingen mer attraktiv, både når det gjelder lønnebetingelser og ekstra forskningsfri etter at perioden er over. Tilbud om at alle nyvalgte instituttledere gjennomfører lederkurs.

**4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis instituttråd, ledermøter, personalmøter, skriftlige og muntlige informasjonskanaler, synliggjøring av beslutninger.**

- Størrelsen på instituttene, mht. antall ansatte, har stor betydning for hvordan medvirkning og medbestemmelse kan ivaretas. BEV som har få ansatte, har inntil nylig ivaretatt dette på en mer uformell måte, men ser et klart behov for å få til mer formelle personalmøter og benytte skriftlige informasjonskanaler.
- Ansatte som har vært i universitetsmiljøet en årrekke, synes det fungerte godt med instituttstyre den gang.
- Organiseringen med enhetlig ledelse gir instituttleder større formelt ansvar og dermed flere utfordringer når det gjelder ansattes mulighet for medvirkning og medbestemmelse.
- Studentrepresentanter har vært lite synlig ved BEV mht. medvirkning. Dette skyldes bl.a. at det har vært vanskelig å rekruttere studentrepresentanter. Studentorganisasjonene arbeider nå mer aktivt for å få studentrepresentanter også ved BEV.

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

- Ved BEV har programleder personalansvaret for alle ansatte som er naturlig ved et lite institutt.
- Nærmeste overordnet bør gjennomføre årlige medarbeidersamtaler.
- Stipendiat ønsker å gjennomføre medarbeidersamtale med instituttleder, ikke veileder. Dette var det delte meninger om og argumenter både for og imot, også i forhold til størrelsen på institutter.

**6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis a) Faggrupper, b) Seksjoner?**

Spørsmål ble ikke diskutert med grunnlag i størrelsen på vår enhet.

Med vennlig hilsen

Gertjan Ettema  
leder

## Notat

---

Til:	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Kopi til:	Bjørn Arne Halonen
Fra:	Geografisk institutt

---

## Innspill fra Geografisk institutt på forslag til høringsuttalelse om fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Geografisk institutt har diskutert saken i stabsmøte og kommet fram til følgende konklusjoner:

Vi på Geografisk institutt mener at størrelsen på instituttene vil ha mye å si for hvilken ledelsesstruktur som er tjenelig, og for hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å svare på disse spørsmålene. Vi har tatt utgangspunkt i et institutt på vår egen størrelse; 21-50-hoder.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgave?

Instituttleders rolle bør hovedsakelig være knyttet til langsiktig faglig-strategisk tenkning, med stor vekt på forskning. Kvalitetssikring er et felles ansvar gjennom hele organisasjonen, der 'nøkkelrollen til instituttlederen' bør være det faglige i forhold til forskning og undervisning. På mindre institutter ved SVT-fakultetet bør omstruktureringen av fakultets- og kontorfunksjonene føre til at instituttledere i mindre grad får driftsmessige oppgaver knyttet til økonomi og personal lagt til sin stilling.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/ kompetanse bør en instituttleder ha?

En instituttleder bør først og fremst ha faglig kompetanse på førstestillingsnivå, god samarbeidsevne, god innsikt i universitetssystemet og evne til strategisk tenkning. En som skal bli instituttleder bør ha eller være på vei til å ta intern ledelsesopplæring.

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

Vi mener at instituttleder bør velges. Vår erfaring er at valg fungerer bra, og at hele instituttet tjener på at flest mulig av de fast ansatte har vært i instituttledelsen. Ulempen ved at en valgt leder sitter så kort som fire år (sammenlignet med en åremålsperiode på 6 år) er at det blir vanskelig for lederen å planlegge langsiktig. Men ved at mange av de fast ansatte har vært instituttledere eller kan forventes

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 Trondheim	E-post: geo@svt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Bygg 7, nivå 4, NTNU Dragvoll	+47 73 59 19 10  <b>Telefaks</b> +47 73 59 18 78	Bodil Vuttudal Wold  Tlf: +47 73 59 18 77

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

å bli det, opplever vi at kontinuiteten blir sikret og ansvarliggjøringen større ved at hele personalet blir trukket med i prosessen.

Ved valg av instituttleder vil valget nettopp stå mellom personer med den ønskede kompetansen. Sånn sett er man bedre sikret å få noen med god kompetanse ved valg enn igjennom en ekstern utlysning. Dessuten velges det også en nestleder, og det er derfor mulig å velge et lederteam som utfyller hverandre. En mulighet knyttet til dette er å se på nestlederstillingen som en opplæring som kvalifiserer til å ta over som leder. Slik vil man også kunne bedre kontinuiteten fra periode til periode. Med lederstillingen følger det også to insentiver; ekstra forskningsfri og høyere lønn. Med nestlederstillingen følger det formelt sett ikke slike insentiver, selv om ekstra forskningstermin har blitt praktisert internt. Dersom man tenker seg en ordning hvor nestleder skal rykke opp, bør det vurderes om denne ordningen skal gjøres formell.

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

- instituttråd
- ledermøter
- personalmøter
- skriftlige og muntlige informasjonskanaler
- synliggjøre av beslutninger

Selv om det er et sterkt ønske om det, er gjeninnføring av instituttstyre ikke realistisk gitt enhetlig ledelse som prinsipp. Fordelen med å ha et representativt instituttstyre var at avgjørelser fikk bedre ryggdekning gjennom flertallsvedtak enn man nå har i instituttrådet. Det oppleves også som mer meningsfylt generelt å være medlem av et beslutningsdyktig organ enn et rådgivende organ. Det er i dag naturlig å ha et instituttråd der også studentene kan fremme sine synspunkter, og det er nyttig å ha eksterne representanter med andre bakgrunner til å se på virksomheten.

Medbestemmelse og informasjonsflyt ivaretas også gjennom personalets arbeidsmøter som i utgangspunktet avholdes annenhver uke. Dette forumet fungerer både som en oppdatering på undervisnings- og forskningsvirksomhet og drift, som en arena for å gi innspill til ledelsen og som en mulighet til å drøfte ulike spørsmål og saker som angår hele personalet. Arbeidsmøtet er med på å definere satsingsområder og å sette de kvantitative målene i strategiplanen. Dette bidrar til å forankre den langsiktige planleggingen i hele personalet.

På vårt institutt har det også vært vanlig å reise bort på personalseminar 1-2 ganger i året. Disse seminarene har vært en arena for å gå i dybden med saker som angår de fleste (for eksempel: kvalitetsreformen, strategiplaner, satsingsområder, styrking av forskningsaktiviteten) . Dette er et svært viktig tiltak vi opplever det som viktig å fortsette med.

Ledermøter og kontormøter er en selvsagt del av den daglige driften.

Informasjonsflyten på instituttet ivaretas godt igjennom de nevnte arbeidsmøtene og ved hjelp av interne e-postlister. Alle aktuelle saksdokumenter og referater fra arbeidsmøter og instituttråd distribueres gjennom disse. Dette innsynet er viktig, og sikrer at alle har muligheten til å sette seg inn i saker som angår virksomheten. I tillegg arbeides det med å opprette et område i It's Learning,

der slike referater, interne strategidokumenter og arbeidsplaner kan ligge lett tilgjengelig for personalet.

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

Personalansvaret hos oss ivaretas av instituttleder og kontorsjef. Medarbeidersamtaler med instituttleder fungerer bra for et institutt på vår størrelse. Ved stor arbeidsbelastning kan dette ansvaret eventuelt deles mellom leder og nestleder.

**6. Hvordan organiserer den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis  
-faggrupper  
- seksjoner**

Siden vi er et relativt lite institutt, har inndelingen i faggrupper og seksjoner vært av mindre formell art. Til dels fungerer satsningsområdene som faggrupper, til dels er det flere faggrupper involvert i enkelte satsningsområder eller en faggruppe kan være involvert i flere satsningsområder. Det kan være litt uklart hvilken funksjon de enkelte har, og det kan være nyttig å klargjøre forholdet mellom faggrupper, satsningsområder og prosjekter, både strukturelt og med ansvarsområder. Dette kan være viktig spesielt i forhold til disposisjon og prioritering av stipendiatstillinger.

Med hilsen

Nina Gunnerud Berg  
instituttleder



## **Innspill til hvordan instituttene skal ledes og organiseres i kommende periode.**

Dette ble drøftet i ISH sitt stabsmøte, og med studentrepresentantene i eget møte og følgende var resultat.

Staben og studentene mente at det var vanskelig å svare på spørsmålene, men at institusjonen fikk gå gjennom å se hvordan den nåværende ordningen har fungert etter forutsetningene. Hva ønsket en på få til når en innførte den nye strukturen, og hadde en fått dette til? Hadde det virket positivt på det en hadde ønsket å oppnå for primærvirksomheten vår? Hvis det hadde hatt ønsket effekt, så fikk en fortsette, hvis ikke – da får en komme tilbake å drøfte hvordan en nå skal organisere seg.

Det ble hevdet at det for ofte ble strukturendringer gjort uten at de var godt nok forankret i et behov for endringer. Dette bør ledelsen ved NTNU vurdere, ikke vi på grunnenhetene.

Det som alle var enige om, var at **instituttlederen burde være valgt** fra enheten, og ikke ansettes, eller komme utenfra. Valgte fra enheten. mente en, ville ta bedre vare på dette at alle fikk komme til orde før avgjørelser ble tatt. Da var en også sikret at instituttleder hadde legitimitet i faggruppene. Det var viktig at det ikke var noen salgs godkjenningsprosedyre av hvem som ble valgt fra Dekanus sin side.

Det var også en utbredt mistenksomhet rettet mot at administrasjonene ville vokse ved ansatte ledelse som ofte ville få lojaliteten mer mot administrasjon en eget instituttansatte. En mente at et mål på dette kunne være å gå til sentraladministrasjonen og fakultetsadministrasjonene og se om disse hadde vokst eller avtatt siden det ble ansatt rektor og dekaner. Hvis de hadde vokst, ikke avtatt, så ville en tro at dette ga holdepunkter for at med ansatte ledere spå vokser administrasjonen.

En ønsker også at en skal ha både personal/stabs-møter, instituttråd (enkelte ønsker seg tilbake til instituttstyrer) og ledermøter.

Når det gjelder personalansvar så bør det fortsatt ligge hos instituttleder, med støttefunksjoner enten på fakultetsnivå eller mer sentralt. Kontorsjef har medarbeidersamtaler med  
Det burde være et tilbud om medarbeidersamtaler med instituttleder (el intituttleders bemyndigede) med stipendiater, men at veileder i hovedsak tok seg samtaler med disse.

Der det er faggrupper kan faggruppeleder være instituttleders bemyndigede for medarbeidersamtaler, selv om personalnsvaret ligger hos instituttleder.

Instituttleders viktigste oppgaver er å (1) tilrettelegge og motivere for at undervisning og forskning knyttet til instituttets faglige virksomhet skal kunne skje mest mulig, og (2) at en gjennom en åpen og oversiktelig saksbehandling sikrer at instituttets saker blir best mulig behandlet.

Instituttleder bør være professor eller 1. amanuensis ved instituttet. Å være instituttleder bør gi slike uttellingene at det blir attraktivt å være instituttleder. Dette er en nøkkelfunksjon for universitetets virksomhet og bør behandles slik. Det bør også finnes gode støttefunksjoner for instituttledere som gjør at det blir enklere å ta på seg en slik jobb.

## Notat

---

Til:	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Kopi til:	Britt Elin Stene, Kari Moxnes
Fra:	Institutt for sosiologi og statsvitenskap

---

## Fremtidig ledelse og organisering av instituttene

Vi viser til sak 2008/3360 der instituttene blir bedt om å komme med innspill om fremtidig ledelse og organisering av instituttene. Nedenfor følger innspill fra Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

### FREMTIDIG LEDELSE VED ISS

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

For det første må det skilles mellom to hovedoppgaver: *Forskning og undervisning*.

*a. Undervisning.* Instituttleder skal være *undervisningsleder*. Undervisningen er et fellesansvar, men instituttleder må ha ansvar for koordinering og ha en faglig ledelse av undervisningen.

*b. Forskning og faglig ledelse.* En leder skal ha ansvar for at forskningen ved instituttet får så gode vilkår som mulig innenfor de eksisterende rammer. Faglig ledelse handler om å lage systemer som fører til mer og bedre forskning, og også fanger opp de som ikke forsker. (Et personalansvar i så måte). Faglig ledelse handler ikke om å detaljstyre forskningen, men om å legge til rette for forskningsmessige prioriteringer og strategiske satsningsområder. Leders oppgave å se til at det rekrutteres gode personer, som medfører undervisningskvalitet og god forskerkompetanse. Det innebærer også rekruttering av en god administrasjon. Lederen må sette realistiske mål for både forskning og undervisning

Videre skal leder skal ha personalansvar. Leder må følge opp aktivt ovenfor personalet.

En instituttleder skal ivareta instituttets interesser. Samtidig er det store krav ovenfra, der instituttleder må forsvare instituttens interesser mot fakultet og sentralnivå. Målene er gitt av andre, og handler mye om å maksimere publisering og produksjon av studenter.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: iss@svt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Bygg 9, nivå 5, NTNU Dragvoll	+47 73 59 17 04  <b>Telefaks</b> +47 73 59 15 64	Torun Tøsse Løvseth  Tlf: +47 73 59 17 57

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Leder må være en motvekt mot et voksende byråkrati på fakultets- og sentralnivå. Et tydelig eksempel på at det er nødvendig finner vi i at stadig mer av de pengene NTNU får tildelt fra departementet går til de to ikke-produktive nivåene, og en tilsvarende reduksjon i penger for de som står for undervisning og forskning.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Lederen må ha sin kompetanse fra sitt institutt og fag. Samtidig er lederegenskaper og kunnskap om styring og administrasjon nødvendig. Det er viktig å ha en motivert leder som ikke opplever ledervervet som en byrde som er blitt pålagt. Men viktigst av alt, lederen må ha legitimitet hos de han/hun skal lede. Hvis lederen ikke har legitimitet innenfra, kan han/hun ikke fungere godt utad.

## 3. Bør en instituttleder velges eller tilsettes?

Ansatte ved ISS ønsker en *valgt* ledelse, dette av faglige og demokratiske grunner. Ved ISS velges en leder fra statsvitenskap eller sosiologi annenhver gang, dette oppleves som demokratisk og skaper en balanse mellom de to største fagene som vi vurderer som viktig.

Valgt eller ansatt ledelse har betydning for hvor lojaliteten til lederen er. Lojaliteten skal være hos instituttet og hos medarbeiderne, men en leder er også styrt av direktiver ovenfra. Slik vi ser det vil en valgt leder med tilhørighet ved instituttet ha mer lojalitet ovenfor instituttet.

En ulempe med ansatt ledelse er at han/hun kan bli ansatt for 6 år, og kan om mulig utvides til 6 nye år. Det kan være problematisk å avsette en leder som ikke fungerer. Dette er enklere å gjennomføre med valgt ledelse.

## 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis:

- a. Instituttråd
- b. Ledermøter
- c. Personalmøter
- d. Synliggjøring av beslutninger

Instituttet må være styrt nedenfra, i den forstand at det må lages systemer hvor ledelsen alltid fanger opp interessene til medarbeiderne. Instituttet har i dag ikke noe instituttråd, i stedet har vi satset på et system med undervisning-, forskning- og internasjonaliseringsutvalg. I disse utvalgene er alle fire faggrupper (Idrettsvitenskap, sosiologi, statsvitenskap og MKI), administrasjon og studenter representert. Instituttleders rådgivere er gruppeledermøtet. I tillegg har vi et system med instituttmøter og stabsmøter, minst to slike møter hvert semester. Det overordnede prinsipp for instituttets styringssystem er at de som gjør jobben, og besitter den beste kunnskap om problemområdet, skal inn i beslutningsprosessen.

Informasjonskanaler: Det er viktig at et så stort institutt som ISS synliggjør beslutninger. I dag gis informasjonen gjennom flere kanaler: Instituttseminar, stabsmøter, referat fra gruppeledemøter og lederens "fem minutter" på tordagslunsjen. Vi bestreber oss nå på å lage et bedre informasjonssystem på intranett.

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

Ved ISS har vi årlige medarbeidersamtaler med samtlige ansatte. Det er også utviklet et system for samtale og introduksjon av nytilsatte, samt oppfølgingssamtale etter et halvt år. Leder og leders stedfortreder gjennomfører medarbeidersamtaler med vitenskapelig ansatte, mens kontorsjef er ansvarlig for medarbeidersamtalene for de administrativt ansatte. ISS vil starte en ordning der en vitenskapelig ansatt har personalansvar for PhD-kandidatene. Dette fordi det er viktig å flytte personalansvar for PhD-studenter fra veileder, som primært er faglig veileder.

**6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis**

- a. Faggrupper
- b. Seksjoner

Instituttet har i dag faggrupper innenfor sosiologi, statsvitenskap, media og idrett. De fungerer godt i forhold til undervisningsprogram og fordeling av undervisning. Samtidig føler vi et behov for å utvikle forskningsgrupper. Hovedmålene med forskningsgruppene er at de skal være proaktive i forhold til nye forskningsmuligheter og inkluderende for våre ansatte. Forskningsgruppene skal ligge i forkant, utvikle skisser til nye prosjekt og bygge opp kunnskap i forhold til større satsninger nasjonalt og internasjonalt. Samtidig skal det være miljø som tar opp i seg stipendiater, nyansatte og de av våre ansatte som føler behov for inspirasjon og støtte i forhold til egen forskning.

**ISS' vurdering av hva som bør være gjennomgående og likt mht ledelse og organisering ved instituttene og hvor det kan være rom for ulike løsninger.**

Likhet: Instituttene bør ha valgt ledelse.

Med vennlig hilsen

Kari Moxnes  
Instituttstyrer

## Notat

---

Til: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene - Innspill fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT)

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

IØTs oppfatning er at de viktigste oppgavene til instituttleder er knyttet til å lede og utvikle virksomheten ved instituttet med fokus på kjerneoppgavene, samt å sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og at disse følges opp.

For å oppnå dette må instituttleder ha nær oppfølging av det fast ansatte personale (spesielt de vitenskapelige) for å sikre at personale tar aktivt del i å oppfylle instituttets strategier og mål. Det er derfor viktig at instituttleder har en faglig bakgrunn innfor ett eller flere av instituttets fagområder.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Instituttleder bør minimum ha doktorgrad og være kompetent innenfor ett eller flere av instituttets fagområder.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Etter IØTs oppfatning er det essensielt at instituttleder velges av og blant de fast vitenskapelige ansatte (og selvsagt også valgt av de teknisk/administrativt ansatte). Det viktigste argumentet for dette er at ledere må ha legitimitet i organisasjonen. På et universitet har vi ikke (eller anvendes ikke) så mange av de virkemidlene som ledere anvender i andre virksomheter, og universitetsansatte blir ofte betegnet som en gruppe som ikke ønsker å la seg lede. Derfor blir det sentralt at den som leder selv "vet hvor skoen trykker" og gjerne gjør (parallelt med lederoppgavene) noen av de oppgavene (undervisning eller forskning) som resten av de faglige ansatte gjør. For å sikre kontinuitet kan instituttleder delegerer oppgaver og beslutningsmyndighet til andre, for eksempel kontorsjef når det gjelder ledelse av administrasjonen.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: iot@iot.ntnu.no	Alfred Getz vei 3, 12. etg.	+47 73 59 35 11	Ann-Charlott Pedersen
	http://www.ntnu.no		<b>Telefaks</b> +47 73 59 10 45	Tlf: +47 73 59 32 70

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerenheten ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

For å få valgt gode ledere er det viktig at denne prosessen starter tidlig, for eksempel ca ½ år før den inneværende lederperioden utløper. Dette for at den nye leder/ledelse kan arbeide parallelt med den avtroppende ledelsen en periode for å få opplæring og en god mulighet til å sette seg inn i de viktige sakene. Vi tror også at det er viktig at det ikke bare fokuseres på instituttleder, men på ledelsen. Lederoppgavene i dag er så mange og så krevende at det kreves et lederteam som velges sammen (for eksempel instituttleder, nestleder undervisning og nestleder forskning) og som sammen fronter instituttet.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkningen og medbestemmelse ved instituttene?**

IØT er av den oppfatning at det er viktig med mange både formelle og uformelle kanaler for medvirkning og informasjonsdeling. Vi synes imidlertid at det er viktig at det er stor frihet for det enkelte institutt til å velge den formen som passer den enkeltes virksomhet og størrelse. Det gjør også at hvilken organisering det enkelte institutt har, bør være opp til enheten så lenge det sikrer medbestemmelse. Derimot mener IØT at studentenes medbestemmelse bør sikres ved at tillitsrepresentantene får delta i de relevante beslutningsfora.

#### **5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?**

Normalsituasjonen bør etter vår mening være at instituttleder ivaretar personalansvaret og dermed også har medarbeidersamtaler med den enkelte. Årsaken til dette er at det bare er instituttleder som kan forplikte instituttet for eksempel knyttet til økte ressurser til en enkelt ansatt som avtales i en medarbeidersamtale. For store institutt kan dette bli en svært krevende oppgave for instituttleder. I slike tilfeller bør ansvaret deles med nestlederen/nedlederne. Det er vanskelig å tenke seg at for eksempel faggruppeledere/seksjonsledere skal ha oppfølging av medarbeidersamtaler da de per i dag ikke har budsjett disponeringsfullmakt. Også i dette tilfelle er det imidlertid viktig med fleksibilitet slik at det enkelte institutt føler at personalansvaret ivaretas på en tilfredsstillende måte.

#### **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

Dette bør i stor grad være opp til det enkelte institutt.

## Innspill om ledelse fra Pedagogisk institutt

### Tik pkt. 3.1 Problemstillinger – våre innspill:

#### Valgt leder I

Generelt om lederrollen: Her er vi av den oppfatning at det ved et universitet er slik at faglig autoritet gir legitimitet. Hvis kvaliteten skal styrkes kreves det at ledelsen forankres i fagmiljøene for å ha den nødvendige legitimiteten når viktige beslutninger skal fattes, dette gjelder på alle nivå ned NTNU.

3.1.1 Leders viktigste oppgaver: En instituttleder er leder for instituttets sentrale oppgaver, forskning og undervisning. Vi mener at dagens styrings- og fullmaktsordning bør erstattes av en mer demokratisk modell, hvor instituttleder er demokratisk valgt blant likemenn og at det bør være et valgt og representativt *styre* ved enheten som har ansvar for faglig og vitenskapelig ledelse, samt administrativ ledelse, men som *delegerer* ansvar og fullmakter til leder.

Dette er ikke ulikt ledelses- og styringsordningen vi hadde for noen år siden. Vi mener en slik modell vil sikre både legitimitet og støtte blant personalet i fullmaktssaker samt at det kan foretas diskusjoner i demokratisk åpenhet av sentrale og strategiske saker.

3.1.2 Leders kvalifikasjoner bør være fundamentert i faglig og vitenskapelig kompetanse på minimum 1.aman nivå, samt at leder bør ha god erfaring med og kjennskap til organisasjonen (univ./høgskole). Videre bør leder ha evne til å tenke strategisk, bygge nettverk og ha evner til å utnytte kompetansen i organisasjonen og trekke den inn der det trengs.

3.1.3 Tilsatt/Valgt leder: Vi er av den oppfatning at instituttleder bør velges demokratisk blant likemenn

3.1.4 Organer/arenaer/Informasjonskanaler: Det viktige her mener vi er å synliggjøre beslutninger, ha åpne prosesser og aktivt støtte seg på de ansatte i organisasjonen. En instituttstyremodell med beslutningsmyndighet er som nevnt å foretrekke.

Instituttleder velges	
Fordeler	Ulemper
Kollegiet velger selv hvem som skal lede instituttet.	
Det gir muligens økt sjanse for forsknings og undervisningsfrihet	
Erfaringer viser stor variasjon i måten instituttleder fungerer på. Ledere som ikke fungerer slutter derfor endt periode.	Erfaringer viser stor variasjon i måten instituttleder fungerer på. Ledere som fungerer godt slutter etter endt periode.
	En valgt leder er en del av kollegiet, og det kan være vanskelig å ta beslutninger i "tunge"

## **Valgt leder II**

Først en prinsipiell betraktning om styring av et universitet: Vi mener at universitetet skal være en sammenslutning av fagpersoner og forskere som i kommunikasjon med samfunnet autonomt styrer undervisning og forskning. Det betyr at vi mener at universitetet skal styres kollegialt og ikke som en produksjonsbedrift.

En instituttleder er bl.a. en leder for instituttets sentrale oppgaver, forskning og undervisning. Som sådan tilrettelegger hun eller han den kollegiale kommunikasjonen som skaper instituttets mål. Det forutsetter både en veletablert faglig identitet og en fortrolighet med fagets utviklingsmuligheter og den lokale faghistorien.

Ut fra det vil vi gå inn får en valgt leder av instituttet.

Vi vil også legge til at en valgt leder skaper tilrettelegger arbeidsbetingelser som også hun eller han selv skal leve under når lederen vender tilbake til sin normale virksomhet som forsker og lærer.

## **Instituttståd**

Vi vil videre gå inn for at det opprettes et instituttståd som velges av hele kollegiet og hvis medlemmer representerer hele instituttet.

Alternativet med ledergruppe er svært motsigelsesfull. De enkelte forskningsgruppene er svært sammensatt slik at representanten fra en forskningsgruppe ikke har legitimitet i den forstand at hun eller han kan representere de ulike fagdisiplinene i en gruppe. Dette gjelder selv om representanten er valgt og ikke utpekt av ledelsen.

Dessuten tilhører flere kolleger flere forskergrupper slik at også slik sett er forskergruppen ikke noe godt grunnlag for representativitet.

Et valgt instituttståd vil gi bedre legitimitet til rådene som gis. Videre tillater et ståd at antallet personalmøter kan reduseres.

## **Tilsatt på åremål**

I spørsmålet valgt el. tilsatt instituttleder, går min forskergruppe for tilsatt på åremål.

Den tilsatte instituttlederen må ha faglig, økonomisk og personal kompetanse.

Begrunnelse:

Valgt instituttleder kan komme i lojalitetskonflikt, faglig ansatte/administrasjonen.

Noen ganger upopulære avgjørelser, hva da når tilbake i vanlig stilling som faglig ansatt.

Stor bredde i arbeidsoppgaver.

Vanskelig å holde seg ajour innenfor eget felt i perioden med instituttlederansvar.

Historisk sett, vanskelig å rekruttere instituttleder på pedagogisk institutt.

Synes ikke å være en jobb man går lett til her på instituttet.

Tror dette var begrunnelsene som kom fra mine to kolleger i gruppa...

Stillingen som instituttleder har blitt en krevende stilling. Med enhetlig ledelse er ansvarsområdet blitt svært bredt og det stilles strenge krav til økonomisk styring. Det er derfor



mer avgjørende i dag enn tidligere at en får kvalifiserte og motiverte ledere. Dette sikres bedre ved tilsetning av leder. Samtidig er det både ulemper og fordeler ved at det kommer personer utenfra.

Fordelen med valgt leder er selvsagt at det er en som er kjent i miljøet, men så krevende som stillingen er blitt, vil nok de fleste kvie seg for å bli valgt. Motivasjonen kan bli tilsvarende dårlig.

## Notat

---

Til: SVT-fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Program for lærerutdanning

---

Signatur: Per Ramberg

## Fremtidig ledelse og styring av instituttene

Vi viser til sak 2008/3360 der instituttene blir bedt om å komme med innspill om fremtidig ledelse og organisering av instituttene ved SVT-fakultetet. Nedenfor følger PLUs svar på de 6 spørsmålene som ble stilt:

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene – Høringssvar fra PLU

PLUs ansatte ble i e-post datert 22.04.08 bedt om å respondere på de 6 spørsmålene knyttet til framtidig ledelse ved og organisering av instituttene som NTNU sentralt ønsker tilbakemeling på. Det ble sendt ut en ny e-post til PLUs ansatte 27. april der de på nytt ble oppfordret om å sende inn sine synspunkter innen 02.05.08.

Innen fristens utløp har 11 ansatte sendt inn sine skriftlige svar på de 6 spørsmålene. På bakgrunn av disse høringssvarene og behandling i PLUs arbeidsutvalg 09.05, er det laget et høringsutkast. Dette høringsutkastet ble sendt ut til de ansatte ved PLU 09.05.08 med frist for tilbakemelding innen 15.05.08. Det kom 8 tilbakemeldinger som nå er innarbeidet i det endelige svaret fra PLU.

I PLUs høringssvar er det ikke lagt vekt på å angi hvor stor del av personalet som mener det ene eller det andre. En har i stedet lagt vekt på å få fram flest mulig gode ideer som kan bidra til en best mulig ledelse og organisering av instituttene ved NTNU i fremtiden. Høringssvaret lister derfor opp ulike ideer punktvis:

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

- Den viktigste oppgaven er strategisk faglig-politisk arbeid: Dette betyr at lederen må ha god innsikt i forsknings- og utdanningsbehov som er under utvikling, og som følger av instituttets samfunnsmandat. Under dette punktet blir derfor planlegging og videreutvikling

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Førstekonsulent</b>
7491 Trondheim	E-post: postplu@plu.ntnu.no	Låven Dragvoll gård	+ 47 73 59 19 90	Anne Margrethe Nordlund
	<a href="http://www.ntnu.no/plu">http://www.ntnu.no/plu</a>	7049 Trondheim	<b>Telefaks</b> + 47 73 59 10 12	Tlf: + 47 +47 73591874

med tanke på den langsiktige forvaltningen av enhetens kunnskaps- og forskningsfelt svært viktig. Et annen viktig element knyttet til dette punktet er en best mulig forvaltning av enhetens personalressurser. Dette betyr blant annet at en må forsøke å få de rette personene på de rette oppgavene slik at flest mulig har gode muligheter for å lykkes og trives med sine arbeidsoppgaver.

- Lederen må arbeide for å skaffe best mulig rammebetingelser for enhetens arbeid – en sunn økonomi er en svært viktig rammebetingelse.
- Lederen må være offensiv, og ha et best mulig forhold både til sine overordnede og sine ansatte. Dette innebærer at leder også må bruke tid sammen med sine ansatte.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner / kompetanse bør en instituttleder ha?

- Leder må være på minimum førstenivå hva angår FOU-kompetanse. Dette er viktig for å ha den nødvendige legitimitet både intern og eksternt. For PLU er det også viktig at leder har god kunnskap om og erfaring fra skoleverket samt det samme fra lærerutdanning.
- Leder bør ha god sosial kompetanse. Dette betyr blant annet at leder må kunne samarbeide og kommunisere med ulike typer mennesker, og kunne inspirere sine medarbeidere.
- Lederen må kunne skjære gjennom – en organisasjon der leder vegrer seg for å ta beslutninger, vil få problemer over tid
- Organisasjons- og ledererfaring er også viktig kompetanse
- Innsikt i økonomi slik at en kan bruke økonomi som et styringsredskap for å nå oppsatte mål, er også en viktig kompetanse for en leder.
- En god leder må være både ”utenriks- og innenrikspolitiker”
- En god leder må ha strategisk kompetanse. Dette innebærer blant annet å sørge for at det settes mål for virksomheten som leder har et hovedansvar for nås best mulig. Her må leder bruke ulike styringsredskaper som er til rådighet.
- Dersom det er flere faggrupper ved enheten, er det viktig at leder representerer alle faggruppene likeverdig, og ikke være mer knyttet til bestemte grupper enn andre
- Det er også viktig at lederen evner å håndtere konflikter proaktivt og tåler å leve med stress.
- Lederen må søke å stole på sine medarbeidere slik at en får på plass en fornuftig delegering i organisasjonen. Tillitsbasert lederskap er sterkere enn kontrollbasert lederskap.

## 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes? Synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt / tilsatt personer med god kompetanse?

Velges eller tilsettes:

- Instituttleder bør ideelt sett velges på åremål for å sikre den nødvendige tillit og legitimitet blant de ansatte som vedkommende skal lede. Det er også viktig fordi leder bør ha sin lojalitet overfor de som har valgt ham / henne.
- Dersom det ikke er mulig å få valgt en kompetent ansatt ved egen enhet, bør det åpnes opp for tilsetting på åremål

Hvordan få valgt personer med god kompetanse:

- Det å få på plass gode ledere er et langsiktig arbeid, derfor må en starte prosessen med å få på plass en god ledelse tidlig

- Tilby gode lønnsbetingelser
- Tilby forskningsterminer som tilsvarer det antall år leder har sittet som leder
- Lage gode støtteordninger for leder (sekretær- og nestlederfunksjoner)
- Gi leder mulighet til å kople seg på pågående faglige prosjekt ved enheten
- Bruke nestledervervet som en rekrutteringsstilling i forhold til lederstillingen
- Det er viktig å bygge gode lederteam ved enhetene der de ulike lederne har komplementær kompetanse
- NTNU bør sørge for gode opplæringsprogram for sine ledere – viktig å få bygd opp en kultur for ledelse ved NTNU

#### 4. Hvordan ivaretas medvirkning og medbestemmelse ved instituttet? Hvilke organer / arenaer / informasjonskanaler bør PLU ha?

- I en modell der en ikke har instituttstyre, og en enstolpemodel, er mye makt samlet på få hender. Det er derfor usedvanlig viktig at en har flere arenaer der de ansatte har mulighet til å få fremmet sine synspunkter.
- PLU har blant annet følgende arenaer for medvirkning og medbestemmelse:
  - **PLUs arbeidsutvalg:** Leder, nestleder, PPU-leder og kontorsjef – møtes en gang pr uke
  - **Ledermøte PLU:** PLUs arbeidsutvalg møter lederne for hhv PPU, Uniped og Skolelaboratoriet for matematikk, naturfag og teknologi samt hovedtillitsvalgt for studentene – møtes en gang pr mnd
  - **Faggruppeledermøte:** PPU – leder møter faggruppelederne for hhv samfunnsfag, språkfag, pedagogiske fag, praktisk-estetiske fag, realfag og yrkesfag – møtes ca en gang pr mnd
  - **Administrasjonsmøte:** Kontorsjef møter de administrativt ansatte – møtes en gang pr uke
  - **Forsknings- og studieutvalg (FOS):** Her sitter PLUs forskningsleder samt representanter for det vitenskapelige og det administrative personalet, øvingslærerne ved våre partnerskoler samt representanter for studentene – møtes etter behov
  - **Universitetspedagogisk seksjon:** Ledelsen for seksjonen møter de ansatte knyttet til universitetspedagogikken – møtes ca en gang pr mnd
  - **Fagstyret for skolelaboratoriet for matematikk, naturfag og teknologi:** Ledelsen ved skolelaboratoriet møter representanter for skoleeierne i vår region, høyere utdanningsinstitusjoner i vår region, Fylkesmannen i Sør-Trøndelag samt relevante fagmiljø ved NTNU – møtes ca en gang pr mnd
  - **PPU-koordinatormøte:** Leder av PLU praksisseksjon møter de 36 PPU – koordinatorene ved våre praksisskoler regelmessig – møtes ca en gang pr mnd.
  - **PPU lærermøte:** PPU leder møter ansatte som arbeider med PPU ved NTNU – møtes ca en gang pr mnd
  - **Personalmøte:** Leder er valgt av personalet – her møtes alle ansatte ved PLU – møter 2 – 3 ganger pr semester

- **Forvaltningsutvalget for lærerutdanningen (FUL):** Leder ved PLU leder dette utvalget. Her sitter prodekanene for IME, HF, SVT og NT samt en rektor ved en partnerskole, en representant for Fylkesmannen i Sør-Trøndelag og representanter for studentene – møtes 3 ganger pr semester

- PLUs leder sender ut en informasjonsbulletin ca en gang pr mnd der de ansatte blir oppdatert om hvilke saker det arbeides med på kort og lang sikt – dette tiltaket er godt mottatt av de ansatte
- På tross av alle disse tiltakene, er det en utfordring å etablere langsiktige og formaliserte former for medinnflytelse for de ansatte, og som er mest mulig personuavhengig. I en av høringsuttalelsene pekes det på at dette ikke er et påtrengende problem pr dato fordi den nåværende ledelsen har legitimitet, og har vist evne og vilje til å dra medarbeidere inn i beslutningsprosesser. En må allikevel peke på den risiko som enheten står overfor dersom en får en ledelse som mangler legitimitet og som kjører sine egne løp.

## 5. Hvordan ivaretas personalansvaret ved PLU? Hvem bør ha ansvar for medarbeidersamtaler?

- Viktig at leder har det overordnede personalansvaret
- Leder bør prinsipielt gjennomføre medarbeidersamtalene (i alle fall med de faglige ansatte).

Det kan imidlertid ved store enheter være gode argumenter for at seksjonsledere (ved PLU for hhv PPU, Uniped og skolelaboratoriet) også faggruppelederne ved PLU gjennomfører samtaler med ansatte innen sine faggrupper.

- Kontorsjefen bør kunne gjennomføre medarbeidersamtaler med de administrativt ansatte, men dersom noen av de administrativt ansatte ønsker en samtale med lederen, bør dette selvsagt være mulig.
- Kontorsjef må ha ansvaret for arbeidsplanene for de ansatte.

## 6. Hvordan bør den faglige virksomheten ved PLU organiseres?

- Inndeling av personalet i ulike faggrupper (yrkesfag, praktisk-estetiske fag, realfag, språkfag, samfunnsfag, pedagogiske fag og administrasjonen) har virket positivt for PLU. Men det er viktig også å heve forskningsaktiviteten ved PLU gjennom en hensiktsmessig organisering i forskningsgrupper (som kan være på tvers av faggruppene) også for å bygge forskningssamarbeid eksternt.
- Det kan i tillegg være aktuelt å etablere egne styringsgrupper for de ulike utdanningstilbudene ved PLU. I hver av disse styringsgruppene bør det sitte en fra administrasjonen som har særlig ansvar innenfor det aktuelle feltet. Det kan også være aktuelt å etablere en egen styringsgruppe for opptak og sertifisering.
- Universitetspedagogikken må faglig koples tettere til prorektor for undervisning
- En utfordring for enheten er både den geografiske, kulturelle og til dels vitenskapelige forskjellen mellom Gløshaugen- og Dragvoll-miljøet. For PLU omfatter dette blant annet Skolelaboratoriet som ligger på Gløshaugen, og forholdet mellom dette laboratoriet og det øvrige realfagsmiljøet ved NTNU.
- Skolelaboratoriet må ha tett kopling til andre enheter ved NTNU samt viktige eksterne samarbeidspartnere.

## Notat

---

Til: SVT fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Psykologisk institutt

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

### Hørings svar fra Psykologisk institutt

Vi viser til notat fra rektor og vil gjerne komme med noen synspunkter i den anledning. For det første vil vi gi honnør til at dette spørsmålet i det hele tatt blir trukket frem og at det blir invitert til en bred debatt omkring det. Som det er blitt nevnt i en rekke forskjellige sammenhenger, blir instituttene gjerne betraktet som det viktigste og mest avgjørende ledd i NTNUs virksomhet. Ikke desto mindre har opplevelsen vært at organisasjonsspørsmålet i størst grad har hatt fokus på mer overordnede ledd, som fakultet og den sentrale styringen. Dermed har grunnleggende spørsmål omkring forvaltningen av "det produktive ledd", som instituttene kan betegnes som, dvs. det leddet i organisasjonen som produserer de verdiene vi blir evaluert på grunnlag av – studiepoeng og forskningspublikasjoner, kommet litt i bakgrunnen. Vi anser imidlertid at dette er kjernen i organisasjonsdebatten og at det er grunn til å tro at dersom man kommer frem til gode svar og løsninger på de spørsmål som går på organisering og styring av instituttnivået, vil mange av spørsmålene som går på de mer overordnede nivåer kunne løses.

**Prosess.** På denne bakgrunn vil vi først gjerne gi noen kommentarer til prosessen. Det er skissert et forholdsvis stramt tidsløp, som innebærer at forslaget om ledelse på instituttnivå skal behandles i styret i første halvdel av september i år. Vi kan skjønne dette behovet, siden vi står overfor et skifte av samtlige ledere ved NTNU og at resultatet av denne prosessen vil være avgjørende for å kunne definere logistikken og prosesser i forbindelse med lederskiftet. Slik sett er det grunn til å holde tidsplanen. Men på den annen side er dette så dyptgripende spørsmål, at det er ingen grunn til å ha forhåpninger om at de endelige og gode svarere vil kunne komme frem i løpet av en så kort prosess. Vi vil derfor be om at det inviteres til evalueringer og utprøvinger av alternative modeller for organisering, noe vi kommer tilbake til på slutten av dette svaret.

**Instituttleders viktigste oppgaver.** Disse lar seg i prinsippet oppsummere i én formulering: Instituttleder står for den utøvende ledelse overfor det produktive eller verdiskapende ledd. Når man i tillegg tar med i betraktning at denne delen av organisasjonen er synonymt med universitetets kjerneaktiviteter, betyr dette at instituttleder på mange måter er den som sitter med ansvaret for at

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: psykologi@svt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Bygg 12, nivå 5, NTNU Dragvoll	+47 73 59 19 60  <b>Telefaks</b> +47 73 59 19 20	Terje Johansen  Tlf: +47 73 59 09 57

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

universitetet som sådan leverer slik det skal innen undervisning og forskning. Spørsmålet er da om instituttleder har det handlingsrom som skal til for å kunne forvalte dette ansvaret. På en måte kan man si at fullmaktene ligger hos instituttleder. På den annen side ser vi at de viktigste virkemidler for å kunne utøve ledelse på instituttnivå faktisk ikke er tilgjengelig for instituttleder. Det gjelder først og fremst økonomi og personal. Dette er forvaltningsområder, som på mange måter ligger på fakultetet, og har gjort det i stor grad hele tiden. På SVT-fakultetet ble denne tendensen ytterligere forsterket etter SESAP, som innebar at alle personal- og økonomifunksjoner ble lagt på fakultetet. Tanken var god, nemlig å forene krefter for dermed å kunne yte et høyere service-nivå til en optimalisering av forskning og undervisning. Men resultatet ble at instituttleder ikke lenger fikk instruksjonsmyndighet over de virkemidler som skal til for å utøve ledelse innen personal og økonomi. Disse ble satt i linje under dekanus. Slik sett blir instituttlederopp-gaven en forholdsvis umulig lederopp-gave. Styringsreglementet sier at instituttleders opp-gaver går ut på å ha det fulle ansvar for den samlede virksomheten på dekanens vegne. I så fall er påstanden her at denne opp-gaven i liten grad lar seg utføre på en selvstendig måte for instituttleder.

**Instituttleders kvalifikasjoner/kompetanse.** Spørsmålet om ønskede kvalifikasjoner og kompetanse hos instituttleder bør sees i sammenheng med virkemidler. Pr. i dag ligger de først og fremst på forsknings- og studiesiden på instituttnivå. Sett i dette perspektivet bør derfor instituttleder først og fremst ha kvalifikasjoner innen disse områdene. Siden dette også er kjerneaktiviteten ved universitetet, ligger ikke nødvendigvis den høyeste kompetanse på disse områdene hos instituttleder. Det er heller ikke sikkert at den skal ligge der. Tvert imot innebærer den akademiske frihet at den enkelte forsker og kursansvarlig står ansvarlig for sin aktivitet. Instituttleders opp-gave blir dermed å skape en helhet av og koordinere disse enkeltstående bidrag, som på mange måter fremstår som suverene i seg selv. Instituttleders viktigste kvalifikasjon ligger derfor i å legge til rette for den utøvende kraft som den enkelte forsker og underviser representerer. Det forutsetter derfor en god faglig innsikt, men først og fremst en personlig egnethet for å kunne være en ressurs for kjerneaktiviteten.

**Valg eller tilsetning av instituttleder.** Dette er et vanskelig spørsmål det ikke er noen grunn til å ta lett-vint på. Det dreier seg om mange forskjellige sider. Vi vil trekke frem følgende: (1) Lojalitetsretning, (2) kunnskapsutviklingens demokratiske forankring, (3) samsvar mellom fullmakter og virkemidler, (4) instituttets organisering og (5) attraksjon. For å ta det siste først (5) har det vært fremmet at et system med tilsatte instituttledere vil kunne gjøre stillingen mer attraktiv. Dessuten vil man kunne fått et mye bredere rekrutteringsgrunnlag enn ved valg. Begge argumentene kan ha mye for seg, men de bør først og fremst sees i en større sammenheng. (4) Det kan for eksempel være vanskelig å kombinere en tilsetningsordning med den nåværende organiseringen av instituttet. Det viktigste forvaltningsområdet pr. i dag er studier og forskning. Med de fullmakter som er tillagt instituttleder pr. i dag har instituttleder nærmest uinnskrenket makt til både å organisere og prioritere innen forskning og undervisning. En tilsetningsordning vil derfor bli vanskelig og problematisk uten at instituttleder ansvarliggjøres overfor et internt organ, som for eksempel et bredt sammensatt styre på instituttnivå. Dessuten vil det bli vanskelig å rekruttere leder eksternt når det viser seg at (3) det i så stor grad er et misforhold mellom forvaltningsansvar og virkemidler. Det viktigste argumentet for en valgt instituttleder ligger imidlertid i at (2) kunnskapsutviklingen i seg selv er en demokratisk prosess. Det er ingen som har eierskap til kunnskap. Til og med opphavsrettigheter er knyttet til fremstillingsform og ikke innhold. Forskerfellesskapet er et felles eierskap som går på tvers av landegrensene, der alle som vil være med skal kunne ha ubegrenset adgang til den kunnskapen som utvikles. Det er naturlig å mene at det

samme demokratiske prinsippet bør avspeiles i utformingen av en kunnskapsorganisasjon. På denne bakgrunn ligger også den høyeste kompetanse på organisasjonens laveste nivå. (1) Slik sett er det grunn til å hevde at også lojaliteten bør gå i den retningen og ikke først og fremst oppover i organisasjonen. Men i dette spørsmålet om valgt eller tilsatt instituttleder er svaret likevel ikke gitt, noe som slår ut i at oppfatningene innad på instituttet går i begge retninger. Noen mener tilsetting er eneste løsning, mens mange mener instituttleder må velges.

**Medbestemmelse/organer.** Problemet med universitetet som organisasjon ligger kanskje først og fremst i at det er en del misforhold mellom fullmakter, forvaltningsnivå og virkemidler. Formålet med ORGUT for ti år siden var å klargjøre disse forholdene. Det var en god start, men det er all grunn til å si at prosessen ikke er fullendt. Medbestemmelse er som oftest et resultat av opplevelsen av å ha vært med på en bestemmelse, enten direkte eller indirekte. I så måte blir det viktig å finne organer som ivaretar akkurat dette hensynet. I så måte er nok viktigheten av et styre stor for å kunne gi opplevelsen av medbestemmelse. Men demokrati og autonomi kan også ivaretas gjennom en de-hiearkisering og en avbyråkratisering av organisasjonen, noe vi kommer tilbake til. I dagens modell kan ikke et styre eksistere med mindre det har et bestemt mandat og noen fullmakter å forvalte. Det blir derfor viktig å avklare på hvilke områder instituttene kan ha et mandat, og det er først på dette grunnlaget det eventuelt kan bli opprettet. Mandatene vil i utgangspunktet kunne være innen forvaltningen av studier og forskning. Men allerede her kommer vi opp i problemer i den forstand at studieprogrammene går inn i både fakultetets og universitetets programporteføljer. I så måte ligger det en del utfordringer i å kunne sortere ut de områder der instituttene kan fremstå som selvstendige forvaltningsnivåer. Et styre vil dermed også kunne fastsette en norm for skriftliggjøring av så vel vedtak som andre viktige informasjoner. Slik sett vil et styre være en garanti for en viss informasjonsflyt i organisasjonen. En tredeling av forvaltningsnivåene er nok også en faktor som virker inn på misforholdet mellom fullmakter, forvaltningsnivå og virkemidler. Et system med to nivåer vil nok være et effektivt tiltak for å rydde opp i dette landskapet, samtidig som det også vil kunne føre til en mye tettere kontakt innad i organisasjonen. Ellers er det grunn til å hevde at behovet for ulike arenaer vil være situasjonsbetinget og derfor opp til hvert enkelt institutt å kunne bestemme selv. Det gjelder så vel personalmøter, ledermøter, og forskjellige utvalg. Et eventuelt instituttråd faller derfor naturlig inn i denne kategori.

**Medarbeidersamtaler.** Et av de viktigste verktøy en leder og en medarbeider har til å forme sin arbeidssituasjon, er nettopp medarbeidersamtaler. Derfor er det lagt stor vekt på at de skal gjennomføres på en slik måte at de oppleves som det verktøyet det er ment som. For lederen er det for å få innblikk i den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon, og for arbeidstaker for å kunne sette opp langsiktige mål for sin arbeidsinnsats. Av denne grunn blir det spesielt viktig at dette verktøyet er operativt på det utøvende nivå. Ikke desto mindre er det nettopp på instituttnivå det er vanskeligst å få gjennomført medarbeidersamtaler. Derfor ligger det spesielt store utfordringer i det å organisere instituttene på en slik måte at det lar seg gjøre å gjennomføre medarbeidersamtaler nettopp her.

**Organisering av store institutter.** Et av de større problemene ligger i at det finnes så stor variasjon i størrelsene av instituttene, men det er mange institutt med over 100 ansatte noe som blant annet gjør jevnlig medarbeidersamtaler relativt utopisk. Her trengs det en omfattende tenkning. Dersom man innfører faggrupper eller seksjoner, vil de på mange måter representere et fjerde nivå. Resultatet er at avstanden fra det produktive og verdiskapende nivå til universitetets ledelse blir enda større. Men vel så ille er det at forskere på de store instituttene lider mer under dette enn de som er ansatt på små institutter. En medarbeidertilfredshetsundersøkelse som nettopp er gjennomført på SVT-



fakultetet blant de administrativt ansatte viser at det er de små enhetene som opplever å få gjort noe. Organiseringen av instituttene må derfor tenkes nøye igjennom, og det er grunn til å åpne opp for nytenkning.

Det vi vil lansere som en tenkning i denne sammenheng er en type nettverksstruktur, som enten løser opp faggruppe/seksjonsnivået, eller kanskje til og med også instituttnivået. Ved en matriseorganisering vil den ansatte til en hver tid jobbe mer eller mindre permanent i prosjektgrupper. Noen slike grupper som Senter for fremragende forskning er et eksempel på, kan ha rendyrkede forskningsoppgaver, mens andre grupper kan jobbe mer tradisjonelt med forskningsbasert undervisning (dvs. 50-50 undervisning og forskning). Hver gruppe bør ha administrative ressurser tilknyttet seg. Administrative ressurser som kan sentraliseres legges på fakultetsnivå eller sentralt (ikke begge steder). Administrativt ansatte som er nede i matriseorganisasjonen rapporterer til det administrative systemet over dem. Ulike typer lederoppgaver ivaretas av en gruppeleder eller av den administrative ressurs avhengig av hva oppgaven består i. KVASS kan f.eks. den administrative ressursen ta seg av å rapportere om, mens medarbeidersamtaler og HMS må ivaretas av gruppeleder. Alle slike grupper må ha et eget budsjett for å ivareta drift og forskning. Budsjettet må minst kunne ha en 5-årsprofil. Budsjett til lønn og fellesoppgaver håndteres sentralt eller på fakultetsnivå (om det er nødvendig å opprettholde dette nivået). Selve betegnelsen "instituttleder" fjernes i en slik modell. Poenget er en faglig ledelse som sirkulerer i gruppen. Dette vil også hindre en tiltakende profesjonalisering av dette ledernivået og gjøre spørsmålet om tilsatte ledere uaktuelt. Om dette forslaget gjennomføres oppnås følgende: Det produktive eller utførende leddet i organisasjonen styrkes og tendensene til hyperbyråkratisering som foregår i dag dempes.

### **Uttesting av en ny organisasjonsmodell**

Psykologisk institutt vil gjerne gå foran i utprøving av en ny organisasjonsstruktur som reduserer spennet i organisasjonen og som styrker det utøvende leddet i organisasjonen. Det må da erkjennes at innsats og ressurser bør rettes i større grad inn mot studentene og forskningen. Vi ser Senter for fremragende forskning (SFF) som en organisasjonsstruktur som kan danne en mal for en organisasjon på grunnplanet som kan organiseres sammen i en matrisestruktur. Poenget her er å etablere relativt små og oversiktlige enheter der ledelsen har en klar faglig innretning. I slike små enheter bør det også være en administrativ ressurs som er tettere koplet opp mot den faglige ledelsen. Slike matrisegrupper trenger ulike ressursentra som ledelsen og den administrative ressurs kan henvende seg til. Slike ressursentra trenger ikke å være organisert på mer enn ett nivå, senter for HMS, personalforvaltning, økonomi, drift, IT etc. Noen ressurspersoner fra slike sentra kan ha en primærkontakt til den administrative ressurs og ledelsen i en slik matrisegruppe, mens andre har en mer overordnet oppgave i hvert enkelt senter. Slike matrisegrupper trenger ikke å ha samme typer oppgaver. Noen kan ha en hovedprofil mot forskning, mens andre kan ha en hovedvekt rettet mot undervisning. Den enkelte ansatte må få velge relativt fritt hvilken type gruppe vedkommende vil delta i og dette kan også endre seg over tid. En første fase i en slik utprøving ved Psykologisk institutt må bestå i å etablere matrisestrukturen for å se om den kan tilpasses våre oppgaver. Størrelsen på hver matrisegruppe bør ligge innenfor 5 – 15 ansatte. Inkludert i dette vil det være nødvendig å se på hvordan en administrativ ressurs kan organiseres tilpasset hver gruppe. Neste trinn vil bestå i å se på hvordan en slik administrativ ressurs kan fungere i forhold til det nåværende byråkratiske systemet i organisasjonen. En evaluering av ordningen må særlig gå inn på om det er mulig for en slik lokal administrativ ressurs å fungere i en tung byråkratisk organisasjon. Det bør settes av et eget budsjett til å evaluere et slikt forsøk som vi ser for oss kan strekke seg over 3-5 år.

Ut over dette ser vi ikke for oss at en slik utprøving trenger å koste mer enn rammene for dagens budsjett. Dagens budsjett bør dermed fordeles ut fra antallet ansatte i hver matrisegruppe. De administrativt ansatte som ikke blir ansatt i en matrisegruppe overføres til en ressursgruppe. Ytterligere detaljer i utformingen av et slikt opplegg er vi selvsagt villige til å utrede nærmere i samråd med alle instituttets ansatte og presentere for rektor.

Med hilsen

Hroar Klempe  
instituttleder

## Notat

---

Til: SVT-fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Sosialantropologisk institutt

---

Signatur:

## Evaluering av enhetlig ledelsesmodell

Sosialantropologisk institutt avgir med dette notatet sine synspunkter på NTNUs enhetlige ledelsesmodell. Kort om instituttets prosess frem mot notatet. Ledelsen ved instituttet orienterte den 17.04.2008 om evalueringen av ledelsesmodellen og at medarbeiderne kom til å bli forelagt et utvalg problemstillinger gitt i Rektors notat (2008/3360). Kontorsjefen har intervjuet 8 medarbeidere (en leverte svar på e-post) og 2 studentrepresentanter. Et notat med sammenfatning av synspunktene har gått ut til alle ansatte for gjennomlesing og mulighet til å komme med endringsforslag til notatet. Ingen meldte inn endringsforslag.

### 1) Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttleder må jobbe langsiktig og strategisk og ha et overordnet blikk på aktiviteten. Det anses som viktig å unngå detaljstyring. Instituttleders oppgaver er å skape gode rammebetingelser for ansatte og studenter. Uttrykket "å skjerme ansatte" blir nevnt, herunder å legge opp et budsjett som skaper forutsigbarhet.

Det blir understreket som viktig å stimulere fagmiljøet, fremme kreativitet, arbeidsinnsats og forskning og undervisning på høyt faglig nivå. Blant uttalelsene til medarbeiderne heter det at lederen bør kunne være en tilrettelegger og en faglig stimulator, en som lar kreativiteten yngle, heller enn en leder som er orientert mot beslutninger og som er "sjefete". En leder må koordinere de ansattes virksomhet for å oppnå gode samspillseffekter.

Å informere medarbeiderne om beslutninger og ikke minst hva som er *beslutningsgrunnlaget* anses som viktig oppgave. Som et eksempel nevnes at det bør rapporteres/ informeres fra ledermøtene ca.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Kontorsjef</b>
7491 Trondheim	E-post: sosant@svt.ntnu.no	Bygg 7, Nivå 4 NTNU Dragvoll	+ 47 73 59 65 52	Kjerstina Røhme
	<a href="http://www.ntnu.no/sosant">http://www.ntnu.no/sosant</a>	7049 Trondheim	<b>Telefaks</b> + 47 73 59 65 55	Tlf: + 47 95 75 22 17

en gang i måneden. Utover å sørge for gode informasjonskanaler innad bør instituttleder delta aktivt i dialog med andre instituttledere, fakultetsledelse og samarbeidspartnere for øvrig.

Å planlegge aktiviteten i samarbeid med administrasjonen og undervisningsleder blir ansett som meget viktig del av leders oppgave for å være i forkant og legge til rette for medvirkning i beslutningsprosesser. En annen sentral oppgave er å ivareta personalansvaret. Som en siste oppgave nevnes betydningen av å administrere instituttet, men at denne delen av leders oppgaver nå antas og kunne tones ned til fordel for *faglig* ledelse ettersom det har skjedd endringer i administrasjonen med bl.a. fast tilsetting i førstekonsulentstilling og kontorsjefstilling.

## 2) Hvilke kvalifikasjoner/ kompetanse bør en instituttleder ha?

Det er bred enighet om at leder ved Sosialantropologisk institutt bør ha sosialantropologisk bakgrunn. Det understrekes at det bør være en som er faglig jevnbyrdig og som har høy grad av forståelse av hva det innebærer å være vitenskapelig ansatt eller stipendiat. Høy faglig kompetanse er avgjørende for å oppnå legitimitet i fagmiljøet ved instituttet. Et annet argument for at det bør være en leder fra academia og med bakgrunn i disiplinen er at leder må kunne yte motstand og være en motvekt mot det som oppfattes som økende grad av bedriftsøkonomisk tenkning og styring ved NTNU og som i sektoren for øvrig.

Når det gjelder behovet for kvalifikasjoner utover sitt eget fag, understrekes det at gode administrative evner alltid er å foretrekke hos en leder, men at økonomiske kvalifikasjoner og kunnskap om personalforvaltning på detaljnivå bør håndteres av instituttets administrasjon i samarbeid med fakultetsadministrasjonen, og at dette dermed ikke bør være et krav til instituttleder. Derimot å ha kunnskap om universitetspolitikk blir nevnt som en verdifull kvalifikasjon.

Medarbeiderne er opptatt av hvilke egenskaper som er ønskelig hos en leder. Her er et utdrag: en som er diplomatisk, en som tåler konflikter/ uenighet, en som lytter og kommuniserer godt, en som har øye for andre enn seg selv, en som har gode samarbeidsevner, en som har evne til å balansere mellom å lytte og å skjære gjennom når det er nødvendig, en som gir tilbakemeldinger og svarer på henvendelser raskt, en som søker råd hos medarbeiderne og som åpner for innsyn i styringen av instituttet. Til sist nevnes at det er viktig å ha vyer og ideer om hva man vil oppnå, slik at instituttlederjobben ikke ender opp med mest administrering.

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

#### Valgte ledere

Det er samstemmighet om at leder bør velges blant instituttets ansatte slik praksisen er per i dag. Fordelen med valgte ledere er at man har større grad av kontroll over hvem som blir instituttleder i motsetning til ved tilsatte ledere. Av svarene på spørsmål nr. 2, hvor det går frem at de ansatte foretrekker en leder som er faglig jevnbyrdig, følger det at disse må velges blant de ansatte på instituttnivå. Dette fremholdes å være legitimitetsskapende. Det understrekes at den høyeste kompetansen er på bunnen i organisasjonen (som i andre kunnskapsorganisasjoner) og at instituttet vil være tjent med en leder som har en fot på grunnplanet. En leder må ha lokal forankring for å kunne forstå bl.a. den situasjonen de vitenskapelige står oppe i med høye prestasjonskrav, og at dette kan medføre irritabilitet og stress blant faggruppen.

De ansatte ser få svakheter ved dagens ordning med internt valg. Det kan imidlertid oppstå situasjoner hvor ingen er motiverte for lederoppgaven, (instituttlederoppgaven blir av flere ikke ansett som attraktiv mht akademisk karriereutvikling), og det kan oppstå et press om å ta på seg lederrollen fordi det er få å velge blant. Det fremholdes at ingen er tjent med umotivert leder og/ eller at noen må ta på seg lederstillingen pga at "etter tur prinsippet" slår inn.

#### Tilsatte ledere

Av fordeler som nevnes ved tilsatte ledere er at man kan få en leder utenifra som ser miljøet med friske øyne og som bringer nye perspektiver inn i miljøet, men utenforblikket ivaretas også ved rekruttering av fast vitenskapelig ansatte som har utdanning og erfaring fra andre utdannings- og forskningsinstitusjoner. Og i motsetning til ordningen med valgte ledere som sitter kun i en 4-årsperiode, kan en få lederskap med større grad av kontinuitet. (Samtidig er det til lite hjelp med kontinuitet dersom en har vært uheldig med ansettelsen.. )

Ulempen ved tilsatte ledere vurderes som flere og mer tungtveiende enn fordelene. Det uttrykkes skepsis mot å ansette noen utenifra. En av innvendingene er at man risikerer å få ledere med behov for og ønske om makt for maktens skyld, og/ eller at tilsatte ledere har for stor grad av bedriftsøkonomiske preferanser. Det er betydelig skepsis blant de ansatte mot bruk av produksjons- og bedriftsmodeller i academia. Det uttrykkes at New Public Management ikke fungerer optimalt i kunnskapsorganisasjoner og at den offentlige diskusjonen om utdanning og forskning ikke må kolonialiseres av bedriftsøkonomiske termer. Dette vil på sikt ikke tjene universitet.

Konklusjonen er at de ansatte ønsker å velge sin egen leder.

#### 4) Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?

##### Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?

Dette er et meget relevant spørsmål som opptar alle som er intervjuet. Både ansatte og studentrepresentanter uttrykker bekymring for demokratiet ved den nye ledelsesmodellen. Det påpekes at medvirkning og muligheten for medbestemmelse ved NTNU har blitt svekket med den nye modellen. En karakteristikk av den nye modellen som gis er at den har medført *demokratisk underskudd*. En annen måte det blir formulert på er at styrkingen av linjen har gått på bekostning av demokratiet. En styrket linjeledelse, samt administrativ profesjonalisering, har medført at de ansatte opplever dette som svekkelse av demokratiet. Det blir samtidig reflektert rundt en svakhet ved den tidligere ledelsesmodellen, hvor det var større rom for nessekonger, både intellektuelt og materielt. Nessekongene var dominerende i meningsutvekslingen og kunne ha negativ innvirkning på demokratiet.

Med dagens modell blir det videre påpekt at gapet mellom institutt, fakultet og rektorat har blitt større. Eksempler som nevnes er at det er vanskelig å nå fram med en faglig diskusjon (det blir for mye økonomi og administrative spørsmål på bekostning av fagdebatt), rektors strategiarbeid betraktes som luftig med for stor avstand mellom realiteter og mål. Det hevdes at utpeking av satsningsområder kan være fornuftig, men at det også innebærer en marginalisering av fagfolk og at det for noen blir en tvangstrøye

Det etterlyses behov for bedre informasjon fra universitetets ledelse på høyere nivå og særskilt om grunnlaget for beslutninger som tas. Dette bør bli mye bedre i hele NTNUs organisasjon. Det etterlyses informasjon også fra NTNUs styre. Beslutninger fra fakultet og rektorat oppleves av flere å komme som uventede overraskelser. Den nye modellen betraktes som uimotsigelig. Av de som ved vårt institutt har forsøkt å rette henvendelser til ledelse på høyere nivå er erfaringen at det er tilfeldig om en får svar eller ikke. Det savnes bedre rutiner for å håndtere svar på henvendelser. En uttalelse er at når det kommer mye ovenfra, men lite nedenfra, er det en fare at resultatet på lavere nivå blir unnamanøvrering, og/ eller at man ikke velger å bruke energi på annet enn sine egne primærarbeidsoppgaver.

Det er stor grad av enighet om at de ansatte ved forrige ledelsesmodell, med instituttstyret som besluttende myndighet, hadde en større grad av innflytelse og medvirkning på instituttet. Med dagens ledelsesmodell oppleves ledelsen ved NTNU å være eneveldig (et begrep flere av de intervjuede brukte), og resultatet fryktes å bli en toppstyring av forskningen som er uheldig.

##### Instituttrådet

Med fraværet av instituttstyret mener de fleste at muligheten til å delta i viktige diskusjoner har blitt betydelig redusert og at man ikke lenger har det demokratiske korrektivet som instituttstyret tidligere representerte. Opprettelsen av instituttrådet som et forsøk på erstatning av instituttstyret

fungerer utilfredsstillende, bla. fordi det ikke er et beslutningsorgan, kun rådgivende, og at de endelige beslutningene blir tatt av leder. Det er enighet om at instituttrådet ikke har funnet sin form og det stilles spørsmål ved hvilke saker som bør opp i dette forumet. Studentenes mulighet for innflytelse har også blitt betydelig redusert med dagens ledelsesmodell hvor instituttrådet ikke fungerer.

Gitt den ledelsesmodellen som er per i dag er det flere, men dog ikke alle, som mener at en må jobbe for å få instituttrådet til å fungere så optimalt som mulig innenfor den begrensning at det kun er rådgivende organ. Det blir hevdet at når instituttstyret er avviklet, er det dette forumet som er den eksisterende muligheten for de ansatte til å medvirke. For å sikre reell medvirkning er det viktig at møtene avholdes med regularitet (en gang i semesteret), at agendaen settes to uker før møtet avholdes og at ansatte- og studentrepresentanter også får bidra til å sette dagsorden. Det skal være et råd og det bør være gode argumenter for å gå vekk fra rådene, heter det i de ansattes uttalelser. Det må legges til rette for innsyn i sakene. Det framholdes som positivt med ekstern representant i instituttrådet og det bør stilles krav om at vedkommende (som i dag) er antropolog.

#### Stabsmøte

For å sikre tilstrekkelig informasjonsflyt innen instituttet påpekes det behov for å avholde stabsmøte ca. en gang hver 6. uke. Det bør settes datoer for stabsmøtene tidlig i semesteret og legges inn i Outlook Kalenderen til alle ansatte. Av særlig betydning bør det informeres om økonomi, og undervisnings- og sensorkabal. Stabsmøte vil være et nyttig supplement til instituttrådet. Det er uklart hvorvidt det er behov for faste kollegiemøter (som er kun for de vitenskapelig ansatte) i tillegg til stabsmøter og instituttråd. Hvilke saker bør i så fall drøftes hvor?

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

De fleste er enig om at det er naturlig at instituttleder, som har personalansvaret for de vitenskapelige ansatte og stipendiater, har medarbeidersamtaler for disse personalgruppene, og at kontorsjef har medarbeidersamtaler med teknisk-administrativt personale. I tilfeller hvor ansatte ikke ønsker samtale med nærmeste leder antydes det som en mulighet at vitenskapelig ansatte og stipendiater kan ha samtale med kontorsjef og administrativt ansatte med instituttleder. Det er noe uenighet om medarbeidersamtalens betydning, hvor noen ikke ønsker dette, og andre mener det er en viktig formell kanal og en mulighet for den ansatte til å drøfte egen arbeidssituasjon og karriereutvikling. Det understrekes som viktig med god oppfølging av samtalen og at det blir regularitet i gjennomføringen av medarbeidersamtaler.

### **6) Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

(Besvares ikke ettersom Sosialantropologisk institutt er et lite institutt i NTNUs målestokk.)

## **Ledelse og organisering av instituttene – høringsuttalelse fra Institutt for samfunnsøkonomi**

Fra sommeren 2005 ble ledelsen av Institutt for samfunnsøkonomi noe endret. Instituttstyret ble nedlagt og ansvaret ble tillagt instituttleder. Det ble opprettet et kontaktutvalg med 5 studentmedlemmer og ledergruppen ved instituttet. Ledergruppen består av instituttleder, nestleder og kontorsjef. Ledergruppen har jevnlige møter, kontaktutvalget møtes to ganger i semesteret.

Våre vurderinger på de konkrete spørsmålene i notatet "Framtidig ledelse ved og organisering av instituttene" datert 7.4.2008 baserer seg delvis på våre erfaringer og de utfordringer vårt institutt har. Men vi legger hovedsakelig et breiere perspektiv til grunn. Det er vårt syn at det viktigste organisatoriske spørsmålet i notatet som er relevant for instituttnivået, er om instituttleder skal velges eller tilsettes, gitt at rektor og dekanus fortsatt skal tilsettes på åremål.

### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

Instituttleder skal arbeide for best mulige rammevilkår for primærvirksomheten. For undervisning er det knyttet både til den løpende virksomheten og de mer faglige og strategiske vurderingene rundt studieprogram. For forskning handler det om å bidra til å ha forskningsfokus, god infrastruktur og produktivt forskningsmiljø. Forskningens egenart som kollektiv individualisme må underbygges.

### **2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?**

Dette kan vurderes med å ta utgangspunkt i hvordan instituttledelse skiller seg fra andre lederoppgaver i arbeidslivet. Universitetsinstitutter har en sterk vitenskapelig profil og forholder seg ikke til kommersielle markeder. Det er derfor viktig at instituttleder er anerkjent vitenskapelig både fra forskning og undervisning for å ha legitimitet innad til å gjøre nødvendige endringer. Ellers er det sannsynligvis små forskjeller i forhold til kvalifikasjonene som kreves for ledelse av annen kompetansebasert virksomhet.

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

I løpet av perioden med valgt instituttleder og tilsatt dekanus, har vi ikke erfart lojalitetskonflikter av noe slag knyttet til dette faktum. Generelt er spørsmålet om tilsetting eller valg et spørsmål om hvem instituttleder skal ha lojalitet til. Ved tilsetting på åremål ligger lojaliteten på nivåene over (rektorat og fakultet). Ved valg kommer legitimiteten nedenfra og lojaliteten er dermed overfor instituttet. Det er lett å se for seg at valgt instituttleder kan gi lojalitetskonflikter ved dagens organisering, spesielt knyttet til strategiske beslutninger på fakultetsnivå. For å minimere muligheten for dette må enten alle ledere (rektor – dekan – instituttleder) være ansatt, eller rektor være valgt. Med valgt rektor skal det



ikke bli lojalitetskonflikter internt i organisasjonen selv om ledere på lavere nivå er tilsatt på åremål.

Hva vil bli annerledes ved tilsatt enn ved valgt instituttleder i en situasjon der rektor og dekanus er tilsatt på åremål? Her er noen momenter. For det *første* vil omstillinger være lettere å initiere ved tilsatte ledere fordi beslutningsprosessene er enklere. Det kan ha både positive og negative sider fordi både gode og dårlige omstillinger kan bli initiert. Det er viktig å ha med seg at omstillinger skal det ikke være for mye av i en forskningsorganisasjon fordi forskningen er langsiktig. For det *andre* gir tilsetning av noen som ikke ville ha blitt valgt mulighet til å foreta endringer som ikke ønskes av dagens ansatte. Muligheten for opprydding og strategiske endringer øker. I tilspissete situasjoner, som for eksempel økonomiske ved nedskjæringer, personalkonflikter, endringer i studieprogramtilbudet eller forskningsprofil, vil det sannsynligvis være en fordel. For det *tredje* kan det bli mer motstand mot alle typer endringer hvis legitimiteten til instituttlederen blir lav. Det kan oppstå situasjoner der det vedtas store endringer, men som i praksis blir små. For det *fjerde* kan de vitenskapelig ansatte passiviseres fordi det ikke lenger er deres ansvar å bidra til utviklingen på instituttet. For det *femte* vil muligheten til å bringe inn ekstern instituttleder være en styrke i den grad gode forskere og ledere finner slike stillinger interessant. Men muligheten til å tilsette eksterne er begrenset for institutt med lite økonomisk handlingsrom.

Våre erfaringer tilsier at organisasjonsform på dette punktet ikke vil ha særlig praktisk betydning. Vurderingene her er sannsynligvis mer av teoretisk enn praktisk relevans. Uansett vil det være nyttig med kunnskap om erfaringer fra universiteter som har en annen ordning enn NTNU.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør institutt ha, eksempelvis instituttråd, ledermøter, personalmøter, skriftlig og muntlig informasjonskanaler, synliggjøring av beslutninger**

Vesentlig for å få til medvirkning og medbestemmelse er gode informasjonskanaler. Det kan være mange mulige kanaler, og sannsynligvis egner ulike kanaler seg for ulike typer informasjon. Det praktiske spørsmålet er hvordan beslutningene skal tas. Det å plassere ansvaret veldig tydelig på "leder", noe som gjøres i dag og som vil bli enda tydeligere med eventuell tilsatt instituttleder, bidrar isolert sett til å redusere mulighetene for medvirkning og medbestemmelse. I praksis må det være en balansegang, og hvor stor vekt man skal legge på for eksempel synspunkter som framkommer på personalmøter avhenger av sak og hvordan et institutt fungerer.

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

Det er viktig, spesielt for personer i rekrutteringsstillinger, at det er helt klart hvem som er nærmeste overordnet. Det er viktig spesielt hvis forholdet til veileder blir problematisk. Hvem som skal være ansvarlig for hva må instituttleder bestemme.

## **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis faggrupper eller seksjoner**

Dette er ikke relevant for oss, men det er grunn til å tro at det ikke er en form for organisering som er best egnet i alle situasjoner.

### **Andre momenter**

Punktene over er i stor grad knyttet til praktisk organisering på instituttnivået. Hvis man ønsker seg instituttledere med liten beslutningsmakt, er det en fordel med retningslinjer rundt disse forholdene. Hvis man derimot ønsker seg en tydelig instituttledelse, for eksempel ved tilsetning på åremål, må imidlertid valg av intern organisering være en lederoppgave. Enhetene er forskjellig etter mange dimensjoner, og fordelene med en tydelig instituttleder er at man da internt på instituttet kan tilpasse seg etter eksisterende forhold og ikke etter detaljerte retningslinjer.

En stor endring i 2005 var å legge ned instituttstyrene. Vi har ikke savnet instituttstyret, og det har ingen plass i et system med ansatte ledere på fakultets- og instituttnivå. Ved valgt instituttleder er det imidlertid ingenting i veien for å ha instituttstyre som tar beslutninger innenfor de beslutningsrammer som er tillagt instituttet.

---

## Notat

---

Til: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

---

Kopi til:

---

Fra: Forskningsenheten Voksne i livslang læring

---

Signatur:

## Vurderinger av fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene - hørings svar

Forskningsenheten Voksne i livslang læring har sendt ut spørsmålene knyttet til vurdering av fremtidig ledelse og organisering av instituttene til alle ansatte i enheten. Synspunktene som er kommet inn, er sammenfattet til høringsbrev som herved foreligger.

### 1. Hva er instituttlederens viktigste oppgaver?

Det er flere som er tydelig på at instituttleder skal ha personalansvar og at dette er en av de viktigste oppgavene instituttlederen har. I tillegg legges det vekt på at instituttleder er en pådriver for den faglige aktiviteten ved enheten, gjennom strategisk arbeid, ved å lede og inspirere andre og markedsføre enhetens fagområde utad.

Det er generelt en stor forventning til at instituttleder tar ansvar for totaliteten ved enheten. I dette ligger det også et ønske om godt samarbeid om den faglige utviklingen så vel som et godt samspill om de administrative funksjonene.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Et entydig svar er at instituttleder bør ha lederegenskaper. Hva som oppfattes som lederegenskaper varierer noe, og kan oppsummeres som følger:

- Evne til å lytte
- Evne til å kommunisere
- Evne til å delegerer

---

**Postadresse**

7491 Trondheim  
NTNU ViLL

**Org.nr.** 974 767 880

E-post:  
vill@svt.ntnu.no  
<http://www.svt.ntnu.no/vill>

**Besøksadresse**

Nedre Baklandet 60  
3. etasje  
7014 Trondheim

**Telefon**

+ 47 73 59 28 00

**Telefaks**

+ 47 73 59 28 01

Tlf: + 47

- Gi tillit
- Være åpen
- Virke motiverende og inspirerende
- Være empatisk, lyttende og saklig
- Ha innsikt i og interesse for medmenneskelige forhold
- Holde en viss profesjonell distanse
- Ha god forståelse for det ansvar og de oppgaver som ligger til stillingen

I tillegg legges det stor vekt på at instituttleder bør ha god faglig kompetanse på viktige fagområder for instituttet. Noen angir forventet kompetanse ved å sette 1. amanuensis som et minimumsnivå. Det er også klart et ønske om at instituttleder har et godt humør og sosial kompetanse, hvilket understreker betydningen av personlig egnethet.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Hvis man betrakter dette spørsmålet som et enten-eller-spørsmål, så vil flertallet fortsatt ha valgt ledelse. Når man derimot dykker litt ned i synspunktene og argumentene for og i mot så dreier diskusjonen mer over mot ansatt ledelse.

En gjennomgående argumentasjon for valgt ledelse knyttes mot periodiseringen av stillingen. En valgordning er mer åpen for jevnlig utskiftninger og dermed en større grad av rotering på lederoppgavene. Likedan, så ser man overhodet ikke for seg en ansatt leder uten at en slik ansettelse knyttes til åremål. Det legges derfor stor vekt på at ledelsesstrukturen ikke skal være låst, men ha stor grad av fleksibilitet og gode muligheter for endring.

Med valgt ledelse trekkes det frem klare svakheter i form av forankring av selve lederansvaret. Det argumenteres for at en valgt leder vanskelig kan pålegges det samme ansvar som en ansatt leder, særlig fordi en valgt leder vil ha langt større behov for kollegial støtte enn en ansatt leder. Det fremheves som svært viktig at både lederen og enheten gjenkjenner både lederfunksjonen og lederrollen og at dette nok er enklere å rendyrke med en ansatt leder, riktignok på åremål.

### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis

- a. Instituttråd
- b. Ledermøte
- c. Personalmøter
- d. Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
- e. Synliggjøring av beslutninger

Flere stiller seg spørsmål om instituttråd er avhengig av størrelse på instituttet. Utover det så anser man instituttråd som et naturlig forum for medvirkning og medbestemmelse. Det er også bemerket

at studentene også må gis mulighet for medvirkning, hvilket tyder på at et instituttråd kan være en god løsning også for små enheter, siden instituttrådet skal bestå av studentrepresentanter.

De fleste ser også klart nytte av ledermøter. Det vil kunne styrke samspillet mellom fag og administrasjon.

Personalmøter verdsettes og forventes.

Skriftlige og muntlige informasjonskanaler anses som nødvendig for å ivareta en viss flyt og kommunikasjon. Som kanal til medvirkning virker skriftlige og muntlige informasjonskanaler kun som et verktøy for å holde enhetens ansatte oppdaterte og orienterte.

I tillegg til synliggjøring, er det viktig å få ta del i beslutninger. I alle fall de beslutninger som medfører endringer for enheten. Allikevel understrekes det at beslutningsansvaret ligger hos leder og at det må ligge der.

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

I følge tilbakemeldingene er det hevet over enhver tvil om at personalansvaret må ligge hos instituttleder og at denne må ha ansvar for gjennomføring av medarbeidersamtalene.

Hvis man derimot opprettholder ordningen med valgt ledelse, kan det tenkes at oppfølgingsansvaret ovenfor den enkelte kan utføres av kontorsjefen i samarbeid med instituttleder.

6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis

- a. Faggrupper
- b. Seksjoner

Oppfattelsen er at faggrupper er klart mest naturlig som form for organisering. Ved svært store institutter så kan det av praktiske grunner også forekomme behov for seksjoner, men primært så anses faggruppene som en god løsning.

Det presiseres at faggruppene får en naturlig inndeling i henhold til arbeidsfelt og bidrar til å bygge og utvikle gode fagmiljø. Uavhengig av organisering, så er det flere som understreker behovet for fleksibilitet også i denne sammenheng. Særlig ved prosjektarbeid, vil både den faglige sammensetningen og tidsperioden variere, og dermed kan faste organisasjonsformer bli i overkant rigide. Som konklusjon virker det dermed som at den faglige tilhørigheten er av stor betydning for valg av organisering, og at man primært ønsker en dynamisk organisasjonsform.

7. Hva bør være gjennomgående og likt mht. ledelse og organisering av instituttene og hvor kan det være rom for ulike løsninger?

Det er en felles oppfattelse at prinsippet om valgt eller ansatt leder bør være gjennomgående likt. I tillegg understrekes det på nytt at personalansvaret må ligge til instituttleder og at også dette må være gjennomgående likt.

I praksis ser man derimot for seg variasjoner mellom enhetene som blant annet følge av størrelse, kultur, fysisk plassering og lignende. For eksempel så kan enkelte enheter ha behov for å delegerer personaloppgaver, som for eksempel medarbeidersamtalen, men det er entydig at ansvaret for personalet ikke kan delegeres. Uavhengig av likheter og ulikheter, er det svært viktig at de valgte organisasjonsformer bygger på en helhetlig tankegang og forankres i NTNU som virksomhet.

8. Er det andre problemstillinger til organisering og ledelse som er relevant for denne gjennomgangen?

I den situasjonen vi befinner oss med økte krav til inntjening, kvalitet i både studier og forskning er det flere som bemerker betydningen av en instituttleder som kan stimulere til å trekke sammen for å oppnå de målene vi har satt oss.

## Notat

---

Til:               Rektor v/Kirsti Jensen

---

Kopi til:

---

Fra:               Fakultet for naturvitenskap og teknologi

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

### Innledning

Dette notatet er en oppsummering av NT-fakultetets synspunkter og vurderinger av problemstillingene knyttet til fremtidig ledelse ved, og organisering av instituttene. Notatet er basert på Rektors bestilling, innledende diskusjon i fakultetets ledergruppe, omfattende behandling i instituttene, diskusjon i fakultetsrådet, ny diskusjon i ledergruppen og drøfting i LOSAM. Instituttenes innspill er lagt ved her.

De organene som har uttalt seg har ikke gitt entydige anbefalinger til Rektors bestilling. Det er imidlertid noen hovedtrekk: Det vitenskapelige personalet ved instituttene ønsker i hovedsak å opprettholde dagens ordning med valgt instituttleder. Signalet er ikke like sterkt blant det teknisk-administrative personalet, men det kan synes som om de foretrekker tilsatt instituttleder. I fakultetsrådet er det et skille mellom de eksterne og de interne representantene, spesielt mener de eksterne at vi bør ha tilsatte instituttledere.

Vi har gitt notatet en form som fremhever hvilke momenter som vi mener bør ligge til grunn for Rektors råd til Styret. Det fremgår av de forskjellige synspunktene at meningene er delte, spesielt om instituttleder skal være valgt eller tilsatt. Vi har i denne delen av notatet ikke sett det som vår oppgave å ende med en konkret anbefaling, men heller å vurdere momenter som bør legges til grunn.

I tillegg til det som er beskrevet ovenfor, har Dekanus i samsvar med Rektors bestilling gitt sin egen vurdering. Den er skilt ut som et eget avsnitt for hvert av punktene i notatet.

Synspunktene illustrerer til dels det forhold at prosessen selv langt på veg bestemmer utfallet. Dersom instituttene selv får anledning til å velge om instituttleder skal være valgt eller tilsatt, tyder

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:  
postmottak@nt.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no>

**Besøksadresse**

Realfagbygget D1,  
Høgskoleringen 5

**Telefon**

+47 73 59 41 97

**Telefaks**

+47 73 59 14 10

**Saksbehandler**

Geir Walsø

Tlf: +47 73 59 41 96

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

synspunktene på at instituttene (gjennom f.eks. en flertallsbeslutning) vil velge å ha en valgt leder, evt. at forskjellige institutter velger forskjellige løsninger. Dersom spørsmålet avgjøres av NTNUs Styre, kan andre hensyn bli sterkere vektlagt, f.eks. hensynet til å ha like roller i lederfora.

Spørsmålet om instituttleder skal være valgt eller tilsatt er underordnet instituttleders oppgaver, krav til kvalifikasjoner og prosessen som sikrer at den beste personen får oppgaven.

## NTs svar på bestillingen

### 1. Instituttleders viktigste oppgaver er:

En helhetlig ledelse av en faglig og økonomisk enhet. Dette inkluderer:

- Strategisk ledelse for å løse enhetens oppgaver på lang sikt og sikre de vilkår som skal til for å løse oppgavene.
- Faglig ledelse, herunder ledelse av undervisning, forskning, formidling og av innovasjon og nyskaping
- Budsjett- og økonomiansvar for totaløkonomien, dvs. bevilgningsøkonomien og bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet.
- Personalledelse/HMS, herunder ansettelse av medarbeidere, kompetanseutvikling, motivering av medarbeidere, oppgavefordeling, organisasjonsutvikling

Strategisk ledelse 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.

Dekanus' vurdering:

Instituttlederen skal lede og utvikle virksomheten på et institutt, som først og fremst er en faglig enhet. Oppgavebeskrivelsen ovenfor er svært relevant. Universitetstradisjonen har vært utvikling gjennom vekst. I fremtiden vil veksten bli begrenset, og det må i større grad skapes rom for nye aktiviteter gjennom avslutning av eksisterende aktiviteter. En viktig oppgave blir derfor å skape kultur for "bærekraftig" omstilling, dvs. omstilling som ikke krever varige nye ressurser.

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 er det trolig nødvendig med en tydeligere faglig ledelse på instituttnivå.



**2. For å løse disse oppgavene kreves følgende kvalifikasjoner (i prioritert rekkefølge):**

- Faglig kompetanse
- Ledererfaring
- Gode personlige egenskaper
- Internasjonal erfaring

I det følgende blir kvalifikasjonskravene diskutert. Spørsmålet om valgt eller tilsatt instituttleder blir i neste kapittel vurdert i forhold til oppfyllelse av kravene.

Faglig kompetanse

I en kompetansebedrift som NTNU er faglig kompetanse den vesentligste innsatsfaktoren. Det er derfor naturlig at slik kompetanse verdsettes høyt. Det er nødvendig at instituttleder har kompetanse på et visst nivå (doktorgrad eller tilsvarende realkompetanse), både for å kjenne instituttets virksomhet og for at instituttets tilsatte skal ha trygghet for at lederen kjenner virksomheten. Den faglige kompetansen gjelder ikke bare instituttets forskningsområder, men også erfaring fra undervisning, formidling og nyskaping. Instituttleder bør i tillegg til den faglige kompetansen ha virksomhetskompetanse, dvs. erfaring fra det å drive en enhet tilsvarende et institutt. Slik kompetanse kan erverves gjennom arbeid ved et institutt, f.eks. som nestleder eller lederutviklingsprogrammer.

## Dekanus' vurdering:

Faglig kompetanse er svært viktig, men formell kompetanse er ikke et tilstrekkelig, eller nødvendigvis et godt mål. Faglig kompetanse og virksomhetskompetanse må kunne dokumenteres gjennom oppnådde resultater innenfor de områdene instituttet driver.

Ledererfaring

I flere evalueringer av norske forskningsmiljøer, gjennomført av Norges forskningsråd, pekes det på at norske forskningsmiljøer har svak ledelse. Systematisk opplæring og trening av instituttledere har manglet. Mange valgte ledere har betraktet jobben som en plikt som kommer etter tur. Vi mener det er viktig at ledererfaring dokumenteres gjennom oppnådde resultater fra relevant virksomhet, spesielt virksomhet som innebærer personalledelse.

## Dekanus' vurdering:

Det er svært viktig at instituttleder engasjerer seg i alle sider ved rollen som leder. NTNU (og universitetene generelt) har tradisjonelt lagt relativt lite vekt på denne rollen. 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, er det ønskelig med en bredere ledererfaring enn det som normalt oppnås internt på NTNU.

Gode personlige egenskaper

Enhetlig ledelse gir instituttleder godt samsvar mellom ansvar og myndighet. Uten instituttstyre som besluttsende organ er det spesielt viktig at instituttleder ivaretar en demokratisk arbeidsmåte. Instituttleder har ansvar for å fatte beslutninger selv om det ikke ligger konsensus eller et flertall bak, men hun/han bør lytte til råd og søke mot reell konsensus for de beslutninger som tas.

Samarbeidsevne er derfor en viktig egenskap, som igjen vil bedre mulighetene for gjennomføring av beslutninger. En instituttleder bør ha evne til å iverksette strategier og planer (dokumentert handlingskompetanse). Det er også viktig at lederen kan motivere og bygge team. I tillegg bør lederen være systematisk og ryddig og gjennom sin væremåte skaper et godt samarbeidsmiljø.

En instituttleder vil ha mer eller mindre vekt på de kvalifikasjonene som er nevnt her. Alle kvalifikasjonene kan neppe finnes i en og samme person. Et ambisiøst krav til kompetanse kan gjøre det vanskelig å finne en ideell løsning gjennom godt lagarbeid. Instituttlederen må uansett støtte seg på sine medarbeidere.

Dekanus' vurdering:

Et kjernepunkt her er hvordan en finner den riktige lederen som både har tillit i fagmiljøet, riktig erfaringsbakgrunn og gode personlige egenskaper. Det er to viktige forhold: (1) Lederjobben må gjøres attraktiv, og (2) i valg av person bør synspunkter fra berørte parter (i første rekke instituttets tilsatte og fakultetsråd) høres før beslutning tas.

Et annet viktig moment er at instituttlederen må være motivert for oppgaven for å kunne legge nok kraft bak en visjon om utvikling av enheten.

#### Internasjonal erfaring

Siden NTNU har en meget internasjonalt rettet virksomhet, anses det som viktig å ha internasjonal erfaring, dvs. tilstrekkelig erfaring fra arbeid i et universitet eller en forskningsinstitusjon i utlandet til å forstå hvordan universiteter der fungerer. En instituttleder bør beherske engelsk flytende, gjerne ett annet fremmedspråk, og ha god forståelse for en eller flere ikke-skandinaviske kulturer.

Dekanus' vurdering:

God kontakt med EU-systemet bør tillegges vekt. Det samme gjelder internasjonalt forsknings- og strategiarbeid generelt. En instituttleder bør operere i samsvar med offisiell norsk politikk og internasjonale strategier (Nord-Amerika, EU, Asia, Nordområdene).

### **3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?**

Vi velger å formulere spørsmålet slik: Hvilken løsning og hvilken prosess vil best ivareta kompetansekravene beskrevet ovenfor? Er det andre hensyn som påvirker løsning og prosess?

Kravet til faglig kompetanse kan og må ivaretas uansett valgt eller tilsatt instituttleder. Spørsmålet her er mer hvor lederen rekrutteres fra enn på hvilken måte. Ved valg kan faglig kompetanse i stor grad sikres gjennom å spesifisere hvem som er valgbare. Ved tilsatt leder kan faglig kompetanse sikres gjennom prosessen. Siste tilsetting av rektor og dekaner på NTNU kan tyde på at antall kandidater vil være større ved tilsetting enn ved valg.

Kravet til ledererfaring fra egen virksomhet bør kunne ivaretas både ved valg og tilsetting gjennom det forhold at mange allerede har erfaring som instituttledere/nestledere. Også her kan prosessen

være avgjørende: Hvilken prosess vil sikre at den beste kandidaten motiveres til vervet og tiltrer? Hva er en god balanse mellom intern og ekstern rekruttering? Er den interne rekrutteringen god nok til at eksterne kandidater kan utelukkes gjennom valg? Vil en kandidat med ledererfaring fra et eksternt miljø fungere godt i et universitetsmiljø? Vår vurdering er 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.

Det er vanskelig å forholde seg til kravet til personlige egenskaper fordi det ikke kan dokumenteres på samme måte som de andre kravene. Ved valg vil kandidatene normalt være godt kjent av velgerne, men andre forhold enn kandidatenes personlige egenskaper kan bli tillagt større vekt av valgforsamlingen. Ved tilsetting kan kandidatene være mindre kjent, noe som stiller større krav til tilsettingsprosessen.

Vi har tillagt internasjonal erfaring minst vekt av våre kriterier. Ved NTNU har valgbare kandidater normalt mye internasjonal erfaring. For en tilsatt instituttleder bør kravet innfris gjennom utlysning og tilsettingsprosess.

Dersom en instituttleder ikke fungerer som forventet, bør det være en mulighet til å frita/avsette vedkommende. Universitetene har ikke tradisjon for å frita fra verv eller avsette personer mot personens vilje, slik at en person vil normalt sitte en periode ut. Ved valgt leder kan valgforsamlingen neppe frita en leder som ikke fungerer. Ved tilsatt leder kan tilsettingsmyndighet også avsette en leder, selv om det ikke er særlig aktuelt.

Det har vært diskutert om en instituttleder skal ha en åremålsstilling eller fast tilsetting. Vi vurderer fast tilsetting av instituttledere som ikke aktuelt nå. Det har vært kommentert at en leder som er tilsatt i åremålsstilling for en periode vil innta en fast stilling etter at perioden er slutt.

Spørsmålet om instituttene selv kan få velge om de vil ha valgt eller tilsatt leder, slik det er praktisert ved andre norske universiteter, har også vært berørt. Instituttene på NT-fakultetet er forskjellige i størrelse, og det er ikke gitt at samme løsning passer for alle. Vi tror det bør innhentes erfaring fra UiO før det trekkes en konklusjon på dette.

Spørsmålet om hvor instituttleders lojalitet ligger er vesentlig. Lojaliteten skal ligge til institusjonen, men et er naturlig at en valgt leder vil ha sin lojalitet til valgforsamlingen og tilsatt leder til tilsettingsmyndighet. Instituttene ønsker instituttleder som representant for seg i konfliktsituasjoner og prioriteringsspørsmål kan hensynet til instituttet gå foran hensynet til helheten. Nivå 2 og 1 ønsker instituttleder som iverksetter av strategi og handlingsplan. I konfliktsituasjoner og prioriteringsspørsmål kan hensynet til helheten gå foran hensynet til instituttet.

Dekanus' vurdering:

Instituttleder bør tilsettes på åremål. Instituttlederen er på mange måter NTNUs viktigste leder. For å styrke NTNU som institusjon, bør instituttlederen prioritere ledelse høyere enn andre oppgaver. Det lar seg neppe gjøre ved en videreføring av dagens ordning med valgt instituttleder

Dersom instituttlederen rekrutteres internt, bør vedkommende få 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. Universitetslovens §6.4 åpner for slik tilsetting.

Instituttlederoppgaven bør kunne betraktes som et attraktivt trinn i en karriere, uansett om vedkommende rekrutteres internt eller eksternt.

Av hensyn til rolleforståelsen, bør ett og samme fakultet ha ensartet løsning.

#### **4. Medvirkning og medbestemmelse**

Vi mener at i et system med enhetlig ledelse virker ”medbestemmelse” misvisende og kan skape en forventning om at beslutninger tas kollektivt. For det første er dette å frata instituttleder myndighet og ansvar. For det andre skaper det uklarhet om hva som skjer ved uenighet.

Derimot er det meget viktig å sikre god medvirkning i en instituttleders oppgaver, både blant instituttets tilsatte og av nivåene over instituttet. Rådgivende organer, som instituttråd, ledergruppe og allmøter bør brukes på en slik måte at deres roller og ansvarsområder er klare.

En god leder vil benytte rådgivende organer og informasjonskanaler etter behov. Som minimum bør et institutt ha instituttråd, ledermøter og allmøter. For å sikre god medvirkning, bør det legges vekt på hvordan instituttleder bruker disse organene i praksis.

Medbestemmelse er for øvrig hjemlet i Hovedavtalen.

Dekanus' vurdering:

Ingen tilleggs kommentar.

#### **5. Personalansvar**

Medarbeidersamtaler er viktige i personalbehandling. Vi har ikke noe å tilføye til instituttens kommentarer, bortsett fra at veileder ikke bør ha medarbeidersamtale med sine PhD-stipendiater. Det bør ivaretas av faggruppe-/seksjonsleder eller instituttleder. Personalansvar går imidlertid langt ut over medarbeidersamtaler, i vid forstand gjelder det utøvelse av NTNUs personalpolitikk. Spesielt vanskelige situasjoner som krever god kompetanse i personalledelse er 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.

Dekanus' vurdering:

Det er de vanskelige sakene, som ikke er ivaretatt i NTNUs personalpolitikk, som krever mest. Spesielt viktig er det at NTNU utvikler seg som organisasjon i takt med samfunnet for øvrig. Det krever en mer aktiv personalutvikling enn det vi gjør i dag (f.eks. jobbrotasjon, utskifting av personale, personalsamarbeid med næringslivet).

## 6. Organisering under instituttnivået

Vi mener instituttene selv bør bestemme hvordan de vil organisere seg internt. 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 4 enn de små. Vi mener imidlertid at nivå 3 (institut) bør være den minste enheten med budsjett- og økonomiansvar og som utarbeider strategier for virksomheten.

Dekanus' vurdering:

Ingen tilleggs kommentar.

Med vennlig hilsen

Bjørn Hafskjold  
Dekanus

## Notat

---

Til:	Fakultet for naturvitenskap og teknologi
Kopi til:	
Fra:	Institutt for biologi

---

### Innspill fra Institutt for biologi: Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Institutt for biologi har hatt en intern prosess i denne saken der alle ansatte gjennom informasjon på Innsida, i allmøte og via seksjonsledermøtet er gjort kjent med saken. Alle seksjoner og ansatte kategorier ble oppfordret til å komme med innspill innen 6. mai og saken ble behandlet i Instituttrådet den 13. mai. Instituttets innspill til de seks problemstillingene er beskrevet under.

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttleder har totalansvar for instituttets samlede virksomhet og således er ledelse den viktigste oppgaven, dvs strategisk, samlet faglig aktivitet innen forskning og undervisning, økonomi, personal, HMS, profilering internt og eksternt. Samlende og helhetlig ledelse. Lede instituttet og foreta beslutninger i henhold til NTNUs, fakultetets og instituttets strategier.

#### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

For å ha den nødvendige kompetanse for å utføre ledelse, bør en instituttleder ha kunnskap om ledelse i tillegg til å inneha den nødvendige faglige kompetanse til å forstå og lede et universitetsinstitutt. Dokumentert ledererfaring fra stilling som innbefatter ansvar for både strategiutvikling, økonomi-/budsjettansvar og personalledelse, helst fra kunnskaps- eller forskningsorganisasjon/-bedrift og/eller formell utdanning innen strategi og ledelse er en fordel.

#### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Etter en totalvurdering og i tråd med ansvaret som tilligger stillingen og gjennomføring av enhetlig ledelse bør instituttleder tilsettes i 100 % stilling. Stillingen bør derfor lyses åpent ut. En liten andel

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 Trondheim	E-post: postmottak@bio.ntnu.no	Rcalfagbygget D1, Høgskoleringen 5	+47 73 59 60 90	Hans Jakob Jakobsen
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 61 00	Tlf: +47 73 59 62 88

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

av de vitenskapelig tilsatte ønsker imidlertid fortsatt valgt instituttleder. Dersom en fremtidig instituttleder blir tilsatt fra instituttets egne rekker må vedkommendes stilling frigjøres for andre.

#### 4. Hvordan ivareta medbestemmelse og medvirkning?

Institutt for biologi mener at en styringsmodell for institutt i tillegg til leder for å sikre medbestemmelse kan være et instituttstyre med følgende myndighet:

Beslutte strategisk plan og handlingsplaner, studieplan, og budsjett.

Alt strategiarbeid skal være åpent og inkluderende. Strategiplaner skal forankres hos alle medarbeidere gjennom aktiv deltagelse i prosesser som gjennomføres på alle nivåer. Strategiplaner operasjonaliseres gjennom årlige handlingsplaner. Den enkelte medarbeider bidrar til måloppnåelse gjennom forpliktende avtaler som leder og medarbeider blir enige om i medarbeidersamtalen, og som følges opp av leder og medarbeider i samarbeid.

Ved større institutter bør det også etableres en ledergruppe bestående av instituttleder, nestleder, seksjons-/faggruppe ledere og administrativ leder. Det skrives referat fra ledermøtene, og referatene gjøres tilgjengelige for alle medarbeiderne.

For å sikre åpenhet og medbestemmelse bør instituttet ha månedlige personal-/allmøter. Alle viktige beslutninger skal være åpne og tilgjengelige for alle ansatte.

#### 5. Hvordan ivareta personalansvaret?

Instituttleder skal ha det totale personalansvaret men ved store institutter må daglig personalansvar delegeres til seksjonsledere/admin.leder for forsvarlig oppfølging i henhold til vedtatt personalpolitikk, inkludert gjennomføring av medarbeidersamtaler

#### 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?

Institutt for biologi er et stort institutt med ca 170 ansatte. Vi har valgt å dele instituttet inn i seksjoner med seksjonsledere. For at seksjonsleder skal kunne gjøre en god jobb, må slike stillinger formaliseres gjennom klare retningslinjer for myndighet og krav til stillingen. Seksjonslederne må ha kompetanse som svarer til oppgavene. I tråd med punkt 5 er det er umulig for en instituttleder å ha den daglige personlige kommunikasjonen og kontakten med alle ansatte slik at et fjerde nivå må innføres. I tillegg til den formelle seksjonsinndeling vil vi ha faggrupper som organiserer slik det er relevant i forhold til det som er gruppens faglige hensikt og mål..

**Institutt for bioteknologi:**

Institutt for bioteknologi (IBT) teller totalt 87 hoder og er derfor å regne blant NTNUs 16 mellomstore institutter. Vitenskapelig stab består av 12 professorer og amanuenser, i tillegg til 5 professor II stillinger, faste og midlertidig ansatte forskere, post docs og stipendiater. Teknisk og administrativ stab teller henholdsvis 14 og 4 hoder. Studenter ved instituttet består av studenter ved Studieprogram for industriell kjemi og bioteknologi og Realfagsstudiet i bioteknologi. Forskingen ved instituttet er i stor grad drevet av eksternfinansiert virksomhet.

**Arbeidet med "Framtidig ledelse ved og organisering av instituttene"**

I arbeidet med framtidig ledelse ved og organisering av instituttene ble det ved IBT satt ned en arbeidsgruppe bestående av en representant fra hver av gruppene av teknisk, administrativt, fast vitenskapelig og midlertidig vitenskapelig personale i tillegg til en studentrepresentant. Notatet fra rektor til fakultetet (2008/3360) ble sent på e-post til alle instituttets ansatte. Arbeidsgruppen forberedte innlegg for gruppearbeider, plenumsdebatt og avstemming til strategiseminar som ble avholdt for alle instituttets ansatte 21.-22. mai 2008. På strategiseminalet var alle grupper ansatte representert, totalt 40 av 87 inviterte deltakere, samt en studentrepresentant. Oppsummering ble gjort i slutten av strategiseminalet og danner basis for dette svaret fra IBT ført i pennen av arbeidsgruppen. Instituttets ledergruppe (leder, nestleder og adm.leder) slutter seg til uttalelsen.

**Oppsummering:**

I hovedtrekk kan nevnes at de ansatte ved IBT viste stor grad av enighet angående svar på spørsmålene som ble reist. Hovedkonklusjonen er at de ansatte vil bestemme sin egen leder og struktur. Ingen spesielle skillelinjer kunne observeres utfra tilhørighet i ulike grupper av ansatte, bortsett fra en tendens til faglig fokus fra det vitenskapelige personell og ledelsesfokus fra teknisk- administrativt personell.

*Hva er instituttleders viktigste oppgaver:*

Utad er instituttleders viktigste oppgave å tale instituttet sin sak. Innad er viktige oppgaver å ha det overordnede ansvaret for undervisning og det forskningsstrategiske arbeidet. Videre er det viktig at instituttleder tar vare på og motiverer ansatte, har ansvar for HMS arbeide og intern ledelse. Instituttleder er viktigste bindeledd mellom institutt og fakultet.

*Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha:*

Instituttleder bør ha en sterk faglig kompetanse, kunnskap om forskning og egen forskningserfaring. Evne til å motivere de ansatte er viktig i tillegg til å ha ledererfaring og evne til å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø på instituttet. Personlige egenskaper er viktige da instituttleder bør være en handlekraftig og sterk person som er motivert for oppgaven. Videre bør instituttleder ha økonomisk sans og evne til å profilere instituttet utad.

*Bør instituttleder velges eller tilsettes?*

For de ansatte ved IBT er viktigste poeng at de selv får bestemme sin leder, og at ikke administrative prosedyrer skal umuliggjøre at vi får den beste kandidaten som leder. Som



hovedprinsipp ønsker de ansatte til enhver tid å ha valget om det skal ansettes eller velges leder ved instituttet, etter hva de ansatte ser som mest hensiktsmessig utifra tilgang på kandidater. Dette har blitt praktisert ved Univeristetet i Oslo. Det er viktig å understreke at uansett tilsetningsvei har instituttleder samme plikter og rettigheter.

Avstemming ved håndsopprekking viste at 25 av 37 tilstedeværende ved strategiseminarer var for en valgt leder, dersom valget sto mellom valg og tilsetting.

Argumentene mot tilsettelse er i hovedsak generelt svekkelse av universitetsdemokratiet og muligheten til formell medbestemmelse. I tillegg vil tilsettelse antakelig føre til en dyrere måte å lede instituttene på, noe instituttene selv vil lide under i en allerede presset økonomisk tilværelse. Tilsatte ledere gir videre en fare for en sentralt styrt homogenisering av instituttene med hensyn på struktur og størrelse. Videre antas det at en valgt leder i større grad vil ha lojalitetsfølelse til instituttet enn en tilsatt, og at en ved valgt leder sikrer at instituttet får den lederen de ansatte vil ha.

Argumentene for tilsettelse er at et forventet bredere omfang av søkere vil øke sannsynligheten for å få en motivert leder med større grad av ledererfaring. For å sikre en kandidat som de ansatte på instituttet ønsker, bør instituttet utforme og godkjenne utlysning, samt at det bør være ansettelsesråd på instituttnivå. Eventuell headhunting bør også foregå fra instituttnivå.

Gode insentiver bør etableres for å motivere interne vitenskapelige ansatte for oppgaven.

#### *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?*

Ansatte ved IBT er organisert i grupper for å ivareta medvirkning ved instituttet. Medbestemmelse mener vi krever et instituttstyre, noe vi ikke har lengre har ved NTNU. Ny styringsform ved NTNU gjorde at alle instituttstyrene ble lagt ned og erstattet med instituttråd. Dette er et råd instituttet ikke synes har noen funksjon, og det foreslås nedlagt (ved avstemming). Etter å ha gjennomført et vellykket strategiseminar mener vi at en slik arena kan erstatte instituttrådet. De organer/arenaer instituttet bør ha er følgende: ledermøter (postmøter), strategiseminar som inkluderer alle ansatte (bør være 1 gang pr år), personalmøter, faglærermøter (bør inkludere en representant fra midlertidige vitenskapelige ansatte) og driftsutvalgsmøter (for teknisk ansatte).

De ansatte ønsker å ivareta medbestemmelsen ved instituttet, og mener disse organer sørger for det.

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

Instituttleder har personalansvar ved instituttet. En av personaloppgavene er å avholde medarbeidersamtaler. Disse samtalene er viktige, og det må være gode rutiner som sørger

for at alle medarbeidersamtaler gjennomføres årlig. Instituttleder har ansvar, men sørger for å delegere til hver ansattes nærmeste overordnede.

*Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis faggrupper ? seksjoner?*

IBT består av 4 løst organiserte faggrupper. Ansatte er fornøyde med dagens struktur. Det er ikke ønskelig med flere nivåer som for eksempel seksjoner med seksjonsledere, da det vil være et ekstra ledd i beslutningsprosessen.

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til: NT fakultetet

---

Fra: Institutt for fysikk

---

Signatur: Berit Kjeldstad, Instituttleder

## Framtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Institutt for fysikk (IFY) har diskutert forespørselen om faglig ledelse på instituttnivå. Saken er diskutert i alle seksjonene ved instituttet, deretter i IFYs ledergruppe og IFYs instituttråd. Oppsummeringen gjenspeiler diskusjonen fra alle fora.

### Institutt for fysikk (IFY)

IFY har per mai 2008 totalt 142 medarbeidere. Det fordeler seg på 38 fast vitenskapelig ansatte, 16 teknisk ansatte, 7 administrativt ansatte og 52 PhD-studenter, 14 postdocs, 6 forskere, 6 professor II og 3 gjesteforskere. IFY er delt opp i fem fagseksjoner med en valgt seksjonsleder, en seksjon for teknisk stab med ansatt leder og en seksjon for administrativ stab med ansatt leder (administrativ leder).

### IFYs ledelsesstruktur i dag

IFY har instituttleder og nestleder som er valgt. Nestleder har ansvar for forskning og representerer IFY i fakultetets forskingsutvalg. IFYs undervisning ledes av et undervisningsutvalg med oppnevnt leder, her klat undervisningsleder. Instituttleder har delegert undervisningsledelse til undervisningsleder. Instituttet har en ledergruppe som består av instituttleder, nestleder, undervisningsleder, fem fagseksjonsledere, administrativ leder og leder for tekniske stab. I tillegg består ledergruppen av en student som representerer siv.ing teknologi studier og en fra realfagsstudier. Ledergruppen har månedlige møter med saksframlegg og referat. Hver uke møtes instituttleder, nestleder, undervisningsleder, lederere for administrasjonen og tekniske personell for å diskutere løpende saker og forberede saker til ledermøtet. Disse møtene er arbeidsmøter og det føres ikke referat.

---

<b>Postadresse</b> 7491 Trondheim	<b>Org.nr.</b> 974 767 880 E-post: postmottak@phys.ntnu.no <a href="http://www.phys.ntnu.no">http://www.phys.ntnu.no</a>	<b>Besøksadresse</b> Realfagbygget Høgskoleringen 5 7034 Trondheim	<b>Telefon</b> + 47 73 59 31 85 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 77 10	<b>Instituttleder</b> Berit Kjeldstad  Tlf: + 47 7391995
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

Arbeide internt og eksternt for at instituttet skal lykkes med sine forsknings- og undervisningsoppgaver på et internasjonalt nivå. Ta ansvar for at nødvendige strategiprosesser legger grunnlag for dette.

Representere instituttet utad og internt i NTNUs linjeledelse, og sørge for best mulige rammevilkår for instituttet.

Ta ansvar for en demokratisk lederform og beslutningsprosess som bygger på konsensus.

### **2. Hvilke kvalifikasjoner bør instituttleder ha?**

Faglige kvalifikasjoner innen faget (for oss fysikk) tilsvarende 1. amanuensis/professornivå. Ledererfaring: for eksempel fra prosjektledelse, eller annen type ledelse (eks. seksjonsleder). Nasjonal og internasjonal erfaring fra annet universitet/forskningsinstitusjon. Lederutdanning. Evne og vilje til å lede.

### **3. Bør instituttleder velges etter tilsettes?**

4 av 5 fagseksjoner ved IFY er av den klare oppfatning at instituttleder bør velges blant instituttets vitenskapelig ansatte. Begrunnelsen for dette er at instituttleder må ha faglig respekt, legitimitet og tillit hos de ansatte. Dette fås kun gjennom demokratiske valg. Man må forutsette at det finnes kvalifiserte kandidater. En valgt leder gir garanti for medvirkning og medbestemmelse, fordi vedkommende er en del av instituttets vitenskapelige bemanning.

Det stilles store spørsmål ved om utvelgelsesprosessen av en ansatt leder foretatt av nivå 2 vil medføre en leder som arbeider for instituttets beste, tatt i betraktning at ledelsen på nivå 1 og 2 ansettes. Likedan stilles det spørsmål til hva skal skje med en eksternt ansatt leder etter at åremålsperioden er over. Skal en ansatt leder være faglig aktiv eller ha en 100 % lederstilling?

En mellomløsning ble diskutert hvor instituttleder blir nominert som i en valgprosess, og deretter tilsatt og gitt alle nødvendige fullmakter.

Én fagseksjon var delt i dette spørsmålet og flertallet gikk inn for at instituttleder skulle ansettes. Flertallet i teknisk administrativ gruppe ønsker også at instituttleder ansettes. Begrunnelsen for ansatt leder er primært at man ønsker å øke antallet potensielle kandidater til stillingen. Ansettelsen skjer etter en ryddig prosess med dybdeintervju av søkerne og hvor det også legges klare krav til lederegenskaper. Kvalitetskravene er fortsatt de samme som nevnt i under pkt.2, dvs. at det stilles krav til faglig bakgrunn inn fysikk på nivå med førsteamanuensis/professor. Instituttleder er i mindre grad en tillitsmann etter NTNUs nye styreform og må fungere som en leder. Ledererfaring er en fordel.

Det er svært viktig at prosessen omkring ansettelse av leder har god forankring i instituttet og at instituttet har en reell medbestemmelsesrett.

Instituttleder på IFY mener at lederjobben ved et så stort institutt er en 100 % stilling.

Mange vitenskapelig ansatte har i diskusjonen presisert sterkt at man ønsker valgt ledelese på alle nivå.

#### ***4 Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse?***

Dagens ledelsesstruktur ved IFY med en valgt instituttleder som har en rådgivende ledergruppe bestående av fagseksjonenes ledere, leder for teknisk gruppe og administrativ grupper, samt studentrepresentanter for både teknologi- og realfagstudiene, er en meget hensiktsmessig ordning. Noen vitenskapelig ansatte føler også at denne modellen gir underskudd på demokrati, spesielt siden styret på instituttnivå er tatt bort.

Personalmøter (allmøter) kan være hensiktsmessig for visse spørsmål, med behov for informasjon. IFY er for stort til at personalmøte kan fungere som diskusjonsforum.

Skriftlige og muntlige informasjonskanaler er viktig. Instituttets månedlige nyhetsark, "Ka skjer", er et godt eksempel.

Det stilles spørsmålstegn ved nødvendigheten av å ha et instituttråd i tillegg til ledergruppe. Rådets rolle i dag virker diffus. Instituttleder mener rådet har en funksjon i langsiktige spørsmål spesielt ved at det er eksternt deltagelse.

Uavhengig av om instituttleder er valgt eller tilsatt er det svært viktig at medvirkning og medbestemmelse ivaretas i beslutningsprosessene. Leder må ha en inkluderende lederstil.

#### ***5 Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? For eksempel hvordan gjennomføre og følge opp medarbeidersamtaler.***

Ved IFY har instituttleder ansvar for medarbeidersamtale med alle fast vitenskapelig ansatte, leder av teknisk gruppe og leder av administrasjonen. Veileder har ansvar for sine respektive PhD studenter, og fagseksjonsleder har ansvar for andre midlertidig ansatte som post.docs. Leder av administrasjonen og leder av teknisk stab har medarbeidersamtale med sine grupper.

De fast vitenskapelig ansatte er fornøyd med å ha medarbeidersamtale med instituttleder, men noen ser problemet i at instituttleder har begrenset virksomhetsperiode, og foreslår en forenklet medarbeidersamtale mellom seksjonsleder og fast vitenskapelig ansatt. Teknisk administrativt personell er fornøyd med dagens ordning, men arbeidsmiljøundersøkelsen viste at svært mange

midlertidig vitenskapelig ansatte ikke hadde gjennomført medarbeidersamtaler siste 2 år med sin nærmeste overordnet. Det kan tyde på at ordningen med at veileder og seksjonsleder er ansvarlig for dette, ikke har fungert ved IFY.

Instituttleder mener at det ikke fungerer optimalt å ha samtaler og oppfølging med 40 ansatte. Personalansvaret på store institutt må i større grad brytes opp på et nivå 4. Dette må være tett knyttet til den faglige ledelsesstrukturen på nivå 4.

### ***6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?***

IFY er et stort institutt som er avhengig av at virksomheten deles inn i et nivå 4 for å opprettholde medbestemmelse og demokrati i lederstrukturene. IFYs vitenskapelig ansatte (fast og midlertidig ansatte) er organisert i 5 fagseksjoner knyttet til forskningsområdene (anvendt fysikk og fagdidaktikk, biofysikk og medisinsk teknologi, komplekse materialer, kondenserte mediers fysikk, teoretisk fysikk) med valgt seksjonsleder og valgperiode lik instituttledelsesperioden. Teknisk personell er organisert i en seksjon med fast ansatt leder og administrativt personell i en gruppe med fast ansatt leder, kontorleder. Hver fagseksjon har mellom 6-10 fast ansatte, i tillegg er midlertidig ansatte (post.docs, stipendiater, prof. II og gjesteforskere) Teknisk og administrativ gruppe er organisert i to egne seksjoner.

Ledelsesprosessene på nivå 4 fungerer bra på IFY, men kan med fordel videreutvikles, spesielt gjelder dette seksjonsledernes funksjon og mandat. Det er ikke ønskelig med et nytt fjerde forvaltningsnivå. Det innebærer et steg tilbake til småinstitutter. IFYs undervisningsledelse er ikke gjenspeilet i et 4. nivå, da undervisningsutvalget delvis er sammensatt av programrådsledere. Undervisningsledelsen er ikke knyttet til fagseksjonene gjennom seksjonsleder.

Det er en stor utfordring å finne en god strukturering av nivå 4 som omfatter både forsknings- og undervisningsledelse uten at det blir for bemanningskrevende.

---

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til: NT-fakultetet

---

Fra: Institutt for kjemisk prosess teknologi

---

Signatur: Sigurd Skogestad (instituttleder)

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

NTNU-ledelsen ønsker instituttene synspunkter/vurderinger av seks spørsmål. Institutt for kjemisk prosess teknologis synspunkter er gitt under, men først noen viktige poeng som det ikke er spurt etter:

- **Stillingsandel instituttleder:** Denne bør normalt være ca. 50%. Dvs. instituttleder er normalt fritatt for undervisning, men skal fortsette hele eller deler av sin forskningsaktivitet. Det er viktig at lederen beholder F&U som en sentral del av jobben og dermed vet hvor skoen trykker. 100% stillinger for instituttleder bør unngås på universiteter med ambisjoner om å bli internasjonalt ledende (det er OK på høyskoler og forskningsvirksomheter med lavere vitenskapelig ambisjonsnivå). En viktig grunn til at 100% stillinger bør unngås er at dette vil utelukke de fleste kandidater man er interessert i å ha i en slik stilling. I stedet for 100% stillinger bør det tilsettes dyktige administrative ledere som kan støtte opp om instituttleders stilling.
- Det må ikke stilles overdrevne krav til ledererfaring fordi dette vil utelukke de fleste interessante kandidatene.
- Det foreslås at styret ved NTNU ser på topp universiteter i andre land med sikte på å se hvordan de velger ut sine instituttledere

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

1. Ivareta fagområdets interesser og posisjonere instituttet med hensyn til fremtiden, inklusive prioritering av fagområder og ansettelse av nye medarbeidere
2. Motivere medarbeidere (og spesielt vitenskapelig ansatte) til innsats, og bidra til at nødvendige ressurser fremskaffes (forskningsmidler, infrastruktur, etc.).
3. Daglig ledelse, spesielt med hensyn på undervisning, ansettelse, infrastruktur, etc.

---

**Postadresse**  
IKP, 7491 Trondheim

**Org.nr.** 974 767 880  
E-post:  
postmottak@chemeng.ntnu.no

**Besøksadresse**  
Sem Sælands vei 4  
7491 Trondheim

**Telefon**  
+ 47 73 59 40 30  
**Telefaks**  
+ 47 73 59 40 80

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

1. Forskningskompetanse innen minst ett av instituttets fagområder.
2. Inneha eller ha innehatt vitenskapelig stilling (førsteamanuensis eller professor; bl.a. for å ha kunnskap om universitetet som organisasjon og ha undervisningserfaring).
3. Gode lederegenskaper, strukturert og motivert for å være instituttleder.

## 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

De aller fleste ved Institutt for kjemisk prosess teknologi mener at instituttleder bør velges.

Noen pluss og minus med de to alternativene:

### Valgt instituttleder:

- + legitimitet
- + bedre kobling med instituttet
- + tilslutning fra de som skal ledes
- + er valgte slik at de vet at de kan kastes i neste runde (de må i så fall har en akademisk karriere å falle tilbake på)
  - lite ledelsesfokus
  - kan være lite motivert for ledelse
  - opplever seg som tillitsvalgt og ikke leder

### Tilsatt instituttleder:

- + friere stilling
- + motivert for ledelse
- + større tilfang av kandidater (hvis tilsatt utenfra)
  - mindre lojalitet til instituttet
  - kan kreve ny stilling (hvis tilsatt utenfra)

*Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?*

Uansett om vedkommende velges eller tilsettes, foreslås omtrent følgende tilsettingsprosedyre (her beskrevet for tilfellet med tilsetting):

1. Det opprettes en letekomité sammensatt omtrent som følger



- Dekanus (eller representant fra fakultetet)
  - 2 vit. ansatte fra instituttet
  - Student og/eller tekn.adm. ansatt
  - Ekstern representant (for eksempel fra instituttrådet)
2. Det søkes i første omgang å finne egnede kandidater fra instituttet (man kan da bruke intern utlysning). Hvis dette ikke finnes søkes eksternt (ekstern utlysning).
  3. Aktuelle kandidater intervjues, og må også presentere seg for instituttet.
  4. Ved det endelige valget (som foretas av dekanus i tilfellet ved tilsetting) skal også en uttalelse fra instituttet inngå i beslutningsgrunnlaget.
4. *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis*
- *Instituttråd*
  - *Ledermøter*
  - *Personalmøter*
  - *Skriftlige og muntlige informasjonskanaler*
  - *Synliggjøring av beslutninger*

Alle disse arenaer er viktige og må brukes.

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

Instituttleder: Med vit. ansatte og kontorsjef

Kontorsjef: Med tekn./adm. ansatte

Vit. Ansatte: Med "sine" stipendiater og post.doc.'er

6. *Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis*
- *Faggrupper*
  - *Seksjoner*

Ved vårt institutt (19 vit. ansatte, ca. 120 personer totalt) er organisering i fem faggrupper gjennomført og fungerer bra.

---

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til: NT-fakultetet

---

Fra: Institutt for materialteknologi

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Vi viser til notat med referanse 2008/3360 hvor instituttene har blitt bedt om å uttrykke sitt syn angående framtidig ledelse ved og organisering av instituttene ved NTNU.

Ved institutt for materialteknologi ble dette temaet tatt opp på et instituttseminar 15. og 16. mai hvor det ble gjennomført et gruppearbeid med utgangspunkt i rektors notat. I gruppearbeidet ble gruppene bedt om å diskutere 3 av de 6 spørsmål. I hovedsak valgte de fem gruppene ved seminaret å diskutere de tre første spørsmålene slik at de siste tre ikke har vært gjenstand for samme grad av diskusjon ved institutt for materialteknologi. Resultatet fra instituttseminaret er oppsummert som følgende

### 1. Hva er instituttlederens viktigste oppgaver?

- Organisasjon og strategi
- Personalansvar, HMS, økonomi, kvalitetssikring av undervisning
- Motivere medarbeidere
- Rekruttering av studenter og ansatte
- Representasjon/synliggjøring av instituttet internt ved NTNU og eksternt

Uavhengig av valg/ansettelse bør instituttleder bør være fritatt fra undervisningsoppgaver men være forskningsaktiv. Det bør være en god infrastruktur som støtter opp om lederoppgaven, administrativt og teknisk, men også for kommunikasjon med instituttets ansatte for å innhente råd og for å forankre beslutninger ved eget institutt.

---

Postadresse instituttleder	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Professor,
7491 Trondheim	E-post:	Metallurgi	+ 47 73 55 12 00	Tor Grande
	<a href="http://www.material.ntnu.no">http://www.material.ntnu.no</a>	Alfred Getz vei 2 7034 Trondheim	<b>Telefaks</b> + 47 73 55 02 03	Tlf: + 47 73594084

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- Lederegenskaper, beslutningsdyktig, tydelig
- Må ha faglig bakgrunn innen et eller flere av instituttets kjerneområder (minimum førsteamanuensis), veiledererfaring
- Tidligere ledererfaring ønskelig
- Kjennskap til universitetssystemet eller forskningsinstitusjoner
- Gode faglige kontakter med forskningsinstitusjoner og/eller industri

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

Det er ingen klart flertall ved Institutt for materialteknologi for valgt eller ansatt leder. Et av punktene som ble diskutert er hvordan ansatte ledere vil bli finansiert, vil dette gå bekostning av faglige stillinger eller vil det bli tilført ekstra ressurser utenfra. En oppsummering av fordeler og ulemper med begge ordningene er gitt nedenfor.

### Valgt leder

#### Fordeler

- God tradisjon som har fungert godt
- Legitimitet og god kjennskap til instituttet
- Tilslutning fra de som skal ledes

#### Ulemper

- Mer tillitsvalgt enn leder
- Lite lederfokus
- Kan velge personer som ikke er motivert til å lede

Teknisk og administrative ansatte ønsker å endre fordelingsnøkkel for vektliggning av stemmer for at stemmer fra denne gruppen skal telle mer enn ved dagens ordning.

### Ansatt leder

#### Fordeler

- Profesjonalisering av instituttlederrollen
- Definerte oppgaver til leder
- Motivert for ledelse
- Større tilgang på kandidater

#### Ulemper

- Oppslutning blant personale kan være utfordrende
- Mindre lojalitet til instituttet

Uansett valgt eller ansatt leder bør det utarbeides prosedyrer for å finne fram til egnede kandidater enten ved en letekomité eller en valgkomité som har representanter fra fakultet, personale ved instituttet og studenter.

4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis
- Instituttråd
  - Ledermøter
  - Personalmøter (faglærermøter)
  - Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
  - Synliggjøring av beslutninger

All disse arenaer er viktige og må benyttes.

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

Medarbeidersamtaler og personalansvar må delegeres til flere ansatte (mellomledere) ved instituttet. Det er en utfordring å få til en god ordning med hensyn på midlertidig vitenskapelige ansatte ved store institutter.

6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis
- Faggrupper
  - Seksjoner

Ved større institutt er det nødvendig å etablere faggrupper som et nivå fire. Lederne av disse kan utgjøre ledermøtet bestående av ledelsen, studenter og representanter fra tekn./adm. ansatte og midlertidig vitenskapelige ansatte.

## Notat

---

Til: Fakultet for naturvitenskap og teknologi

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for kjemi

---

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene - synspunkter fra Institutt for kjemi

Rådet for Institutt for kjemi har i sitt møte 9. mai diskutert fremtidig ledelse. Synspunktene som ble presentert på rådets møte kom frem etter at saken var diskutert i de tre faggruppene for det vitenskapelige personalet, i møte for den teknisk/administrative gruppen og etter at stipendiater og studenter hadde fått anledning til å diskutere saken i sine fora.

Rådets medlemmer var i stor grad enig om flere av de spørsmålene som var presentert under pkt 3.1 i brevet fra Rektor.

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

- Representere Institutt for kjemi (IKJ) nedad og oppad i systemet. Oppmerksomheten mot instituttets medlemmer bør være enda viktigere (60%) enn oppmerksomheten mot fakultet og universitetsnivå (40%)
- Representere IKJ overfor omverdenen.
- Skape en visjon for instituttet, utarbeide strategier og handlingsplaner og etablere informasjonskanaler.

#### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- Faglig kunnskap og forståelse for grunnforskningens natur innenfor kjemiområdet.
- Gode administrative evner
- Være beslutningsdyktig og ha evne til å løse konflikter på lavest mulig nivå
- Han bør være tydelig, men også ha samlende evner og kunne skape et godt arbeidsmiljø, ikke minst ved å være lyttende og ta medarbeiderne på alvor.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@chem.ntnu.no	Realfagbygget D2, Høgskoleringen 5	+47 73 55 08 70	Anne Langseth
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 55 08 77	Tlf: +47 73 59 53 62

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

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

På dette punktet var det noe avvik mellom synspunktene til de vitenskapelig ansatte og de andre representantene på møtet. I de tre faggruppene var det divergerende oppfatninger om hvorvidt instituttleder burde være ansatt eller valgt, flertallet hellet mot valgte ledere. Teknisk/administrativ gruppe, studentene og de midlertidig vitenskapelig tilsatte mente at instituttleder burde være ansatt.

Argumentene for valgt leder var som følger:

- For å oppnå legitimitet blant forskerne bør lederen selv drive med forskning. Dette vil ikke være tilfellet for en ansatt leder.
- Det var antagelser om at lojaliteten til en ansatt leder i første rekke vil gå oppad i systemet, slik at hensynet til de ansatte ville bli nedprioritert.
- Det er viktig med kontinuitet i lederstilen. En ansatt leder kan ha helt andre prioriteringer enn de som har vært gjort tidligere.
- Det vil bli dyrt for fakultetet med ansatte ledere utenfra som sikkert må tilbys en høyere lønn enn en internt valgt leder.
- En ansatt leder ville ta opp en vitenskapelig stilling, slik at det ble færre faste vitenskapelig ansatte.
- En ansatt leder ville ha mer karakter av en "avansert kontorsjef". Dette ville medføre at man måtte gjøre noe med kontorsjefstillingen slik den er i dag.

Argumentene for tilsatt leder var følgende:

- En ansatt leder har søkt på lederstillingen og vil gjerne ha den, det vil ikke være en leder som "står for tur" til å være instituttleder og derfor må ta på seg oppgaven.
- Utvalget av kandidater til stillingen vil være flere hvis man lyser ut stillingen.
- En ansatt leder som kommer utenfra vil være mer objektiv i forhold til de miljøene han skal lede enn en som selv kommer fra miljøet.
- En ansatt leder vil sannsynligvis være en mer profesjonell leder.

Instituttleder tok opp muligheten for at instituttene selv velger om det skal være valg er utlysning av lederstillingen. Han nevnte at i Oslo har man hatt ansatte ledere, men at man i flere tilfelle har gått bort fra det og at instituttene selv kan bestemme hvordan man skal gå fram. Mange mente at det kunne være en god ide at instituttene selv bestemte, og at avgjørelsen i så fall burde tas av instituttrådet.

Når det gjelder selve valg/tilsettingsprosessen, så mente noen at dette kunne konvergeres, slik at man får en kombinasjon av valgt og utlysning.

Når det gjelder valg, mente faggruppene at den måten valget foregår på i dag med vekting av stemmene er heldig og bør fortsette.

4. *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?*

De ulike miljøene hadde forholdt seg til den listen som var nevnt i brevet fra Rektor, og mente at den ivaretar den demokratiske påvirkningsmulighet som må finnes ved et institutt. I tillegg til den oppsatte listen må det være et undervisningsutvalg der studentene er representert.

Det ble imidlertid påpekt at det ofte er for korte tidsfrist på ulike oppgaver fra nivå 1 og nivå 2, noe som medfører at berørte miljø har problemer med å få uttalt seg og at viktige beslutninger blir tatt mellom møtene på instituttene.

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

Det var enighet i alle grupperingene om at instituttleder måtte ha ansvar for medarbeiderstamtalene med alle som var på instituttet. Det var stor tilfredshet med slik situasjonen er i dag da instituttleder har samtaler med både faste og midlertidig tilsatt vitenskapelig personell, men har delegert oppgaven med medarbeidersamtaler med teknisk/administrativ gruppe til kontorsjefen, og dette synes gruppen fungerer bra.

6. *Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?*

Ved IKJ er den vitenskapelige virksomheten organisering i tre faggrupper; Organisk kjemi, Fysikalsk kjemi og Naturmiljø- og analytisk kjemi (foreløpig inkluderer denne faggruppen Kjemididaktikk). Alle mente at dette var en naturlig og grei inndeling og mente at dette gir faggrupelederne mulighet til påvirkning overfor instituttleder gjennom gruppeledermøtene.

Utkast til dette brevet er sendt rådsmedlemmene til uttalelse, men det er ikke kommet inn noen kommentarer innen fristens utløp

Med vennlig hilsen

David Nicholson  
Instituttleder

Anne Langseth  
Administrativ leder

## Notat

---

Til: Kirsti Jensen

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Innspill fra IVT

Vi viser til notat datert 2.4.08 hvor det inviteres til å komme med svar på 6 konkrete spørsmål knyttet til fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Ved IVT-fakultetet er instituttene bedt om å komme med sine egne uttalelser basert på et bredest mulig engasjement blant de ansatte. Instituttens innspill er vedlagt i en samlet pdf-fil.

Med utgangspunkt i de stilte spørsmålene og instituttens innspill er så saken diskutert i fakultetets ledermøte og i LOSAM før saken ble viet stor oppmerksomhet i Fakultetsrådet i møte 28.5.08. Fakultetets endelige innspill er ikke et veid sammendrag av instituttens innspill, men det er en selvstendig uttalelse hvor både instituttens innspill og LOSAMs kommentarer er trukket inn, men hvor fakultetsrådets meninger er tillagt betydelig vekt.

I det følgende presenteres IVT-fakultetets innspill til hvert av de angitte spørsmålene:

### Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttene har et visst fokus på strategisk ledelse og planlegging, men IVT-fakultetet ønsker å trekke fram dette som helt sentralt for instituttlederen. Gjennom den presiseringen tydeliggjøres også instituttlederens klare resultatansvar overfor de mål som til enhver tid er stilt. Instituttlederen er derfor ansvarlig for å utvikle de strategier og tiltak som må til for å kunne oppnå tilfredsstillende resultater for instituttet.

Det er viktig at instituttlederen virkelig leder instituttet. Dette innebærer at han/hun skal være noe langt mer enn en koordinator eller tillitsmann for instituttets ansatte. Instituttlederen har personalansvar for alle ansatte ved instituttet. Hvordan dette ansvaret blir ivaretatt må tilpasses instituttets indre organisering og eventuelle tydelige delegasjoner.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@ivt.ntnu.no	Høgskoleringen 6, Gløshaugen	+47 73 59 45 01	Erik Lund
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 45 06	Tlf: +47 73 59 45 09

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



Instituttlederen må også styre instituttets økonomi. Dette innebærer langt mer enn bare å føre kontroll med institutts økonomi. Det må presiseres at instituttlederen har et samlet ansvar for hele instituttets økonomi, både den bevilgningsfinansierte og den eksternfinansierte delen.

Instituttlederen har ansvar for å utvikle arbeidsmiljøet ved instituttet, og han/hun har ansvar for kvalitetssikring av instituttets leveranser innen undervisning, forskning og formidling. Instituttlederen skal profilere instituttet utad.

Det blir et spørsmål om hvorvidt instituttlederstillingen skal være 100 %-stilling eller om vedkommende også skal drive forskning og undervisning. Viktige faktorer i denne sammenheng er hvorvidt instituttlederen er ansatt eller ikke, og om han/hun har god administrativ støtte. IVT-fakultetet ser behovet for at en instituttleder må kunne vende tilbake til sin vitenskapelige karriere etter endt periode, og at han/hun derfor må kunne bruke noe tid på undervisning og forskning. Først og fremst vil vel det være aktuelt at man følger opp sine PhD-studenter gjennom instituttlederperioden.

Instituttlederne sitter med et overordnet administrativt ansvar, men for å kunne fungere som beskrevet, trenger han/hun god administrativ støtte. Alle instituttene bør derfor ha en godt kvalifisert kontorsjef eller lignende. For å kunne løse sine oppgaver trenger altså instituttlederne et betydelig alburom, men de trenger også en god økonomi.

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

For å kunne ivareta de beskrevne oppgavene må instituttlederne ha gode evner til strategisk tenkning og være resultatorientert. De må ha et gjennomgående fokus på de mål og forventninger som er gitt på overordnet nivå.

Diskusjonen i rådet avslørte en viss uenighet på spørsmålet om hvorvidt instituttlederne skal ha tung faglig autoritet innenfor instituttets fagområder, men man kan vel konkludere med at dette er av noe underordnet betydning. Det synes å være enighet om at instituttlederen normalt bør ha en doktorgrad. Dette vil være til stor nytte for at instituttlederen skal kunne forstå instituttets indre liv. Det vil også være en fordel at instituttlederen har faglig innsikt innenfor instituttets totale fagområde. Dette betyr at instituttlederne innenfor IVT-fakultetet bør ha faglig innsikt innenfor teknologiområdet. I tillegg vil det være fordelaktig med erfaring fra industri eller andre universiteter i inn- og utland.

En del av det å være en god leder innebærer også at man er god til å delegerer oppgavene. Hvem ulike oppgaver kan delegeres til, vil være avhengig av instituttets indre organisering. Det er nødvendig at den indre organisering er entydig, og at rollene er klart beskrevet.

Siden instituttlederen har et stort profileringsansvar må han 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.

For å få økt interesse for instituttlederrollen må den gjøres mer attraktiv med bedre avlønning og bedre arbeidsbetingelser.

## Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Fakultetet er av den oppfatning at instituttleder bør tilsettes. Begrunnelsen for dette er at tilsetting vil virke svært avklarende for instituttlederens rolle med de oppgaver som er beskrevet tidligere.

Fra instituttene og LOSAM kommer det klare meldinger om at de ansatte må ha en sterk innflytelse på hvem som til syvende og sist blir instituttleder. I så fall er ikke spørsmålet om et ordinært valg eller en form for tilsetting helt avgjørende, men de fleste foretrekker nok at instituttlederen velges. Fakultetsrådet anbefaler enstemmig tilsetting av instituttlederne.

Stillingen som instituttleder bør ut fra dette kunngjøres - gjerne utenfor instituttet. En intern ved NTNU synes absolutt aktuelt. Ut fra det som er sagt under de første spørsmålene bør rollen som instituttleder også kunne være av interesse blant ledere fra andre utenlandske universiteter. En ekstern kunngjøring ut over universitetskretsen kan i spesielle tilfeller være aktuelt og nødvendig.

## Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse?

Medbestemmelse og informasjon er viktig i enhver organisasjon. Ved et universitet som NTNU, vil det være behov for prosesser både av typen "bottom up" og av typen "top down". For å nå fram til de ansatte kan en rekke ulike arenaer benyttes:

- Allmøter
- Faglærermøter
- Faggruppemøter (der man har faggrupper)
- Laboratoriemøter
- Administrasjonsmøter
- Ad hoc møter ved behov

Det er behov for å etablere ledergruppe ved instituttene. Her bør alle stillingskategorier være representert. Instituttlederen bør selv utpeke sine faggrupeledere. I tillegg bør ledergruppen omfatte administrativ leder og eventuell laboratorieleder.

## Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?

Ved IVT-fakultetet er det sagt at medarbeidersamtaler er obligatorisk og skal gjennomføres med alle. Dette må forutsettes etterlevd og betraktes som meget viktig.

Instituttleder bør ha medarbeidersamtale med flest mulig av de ansatte. Ved store institutter kan dette være vanskelig å få gjennomført og en form for delegering er derfor nødvendig. Hvert enkelt institutt bør blant annet av hensyn til dette utvikle sin egen organisasjonsstruktur og gjennom dette skape klarhet i hvem som har medarbeidersamtale med hvem. Eventuelle faggrupelederens rolle, myndighet

og ansvar må også klargjøres gjennom en slik plan. Tilsvarende avklaring vil da også kunne oppnås for kontorsjef, laboratorieleder etc.

Faggruppeleder bør normalt ha medarbeidersamtale med stipendiatene i sin faggruppe. Fakultetsrådet er helt klare på at faglærer normalt ikke skal ha medarbeidersamtale med sine egne PhD-studenter.

### **Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter via faggrupper, seksjoner etc?**

Faggrupper anses som en naturlig og nødvendig organisering ved større institutter, men er også aktuelt ved mindre institutter. Faggruppens status i organisasjonen er imidlertid nokså uklar i dag. Det er derfor nødvendig å avklare f.eks. faggruppeledernes rolle og myndighet. 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 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 trengs incentiver for å få gode ledere også på faggruppenivået. Dette innebærer blant annet behov for avklarte godtgjørelser for de som går inn i slike roller.

Vedlegg.

## Notat

---

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

Kopi til: Helge Brattebø og Hilde Lysne

---

Fra: Institutt for bygg, anlegg og transport

---

Signatur: Asbjørn Hovd

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Vi viser til Fakultetets notat av 14.04.2008 om framtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Instituttet har diskutert saken og utviklet sine synspunkter i forbindelse med spørsmålene presentert i Rektors notat datert 07. april 2008 gjennom:

- instituttets ledergruppemøte
- faggruppemøter med vitenskapelige ansatte
- administrasjonsmøter og medarbeidersamtaler med teknisk-administrative ansatte
- allmøte
- møte med de teknisk/administrative

I vår uttalelse har vi fokusert på situasjonen for kommende valg-/ansettelsesperiode; dvs perioden 2009 – 2013.

#### 1. Instituttleders primæroppgaver

Instituttleders viktigste oppgaver vil være knyttet til strategisk ledelse av instituttet. I dette inngår bl.a.:

- sikre gode rammevilkår, bærekraftig økonomi og utvikle et godt arbeidsmiljø for ansatte ved instituttet
- legge strategier for totalvirksomheten ved instituttet
- arbeide for instituttets beste; både innenfor og utenfor NTNU for å sikre instituttet tilstrekkelige ressurser og gode utviklingsmuligheter
- personalpolitikk
- tilrettelegge for strategiske samarbeid med andre institutter og virksomheter eksternt NTNU
- utvikle et godt samarbeid mellom ulike faggrupper/personalgrupper ved instituttet

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Overingeniør</b>
7491 Trondheim	E-post: bat-info@ivt.ntnu.no	Høgskoleringen 7a Gløshaugen	+ 47 73 59 46 40	Albert Verhagen
	<a href="http://www.ivt.ntnu.no/bat/">http://www.ivt.ntnu.no/bat/</a>		<b>Telefaks</b> + 47 73 59 70 21	Tlf: + 47 73 55 10 54

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

## 2. Instituttleders kvalifikasjoner / kompetanse

Svaret på spørsmålet om kompetanse og kvalifikasjoner er til dels avhengig av de framtidige rammebetingelser. Instituttlederen må ha lederkompetanse, og vi mener at vedkommende må ha en faglig forankring/utdanning knyttet til det aktuelle institutts fagområde(r). Det er viktig at lederen både innad og utad kan framstå som en person med faglig tyngde/kompetanse innen sentrale deler av instituttets fagområde. Ut fra dette bør instituttlederen ha professor- eller førsteamanuensiskompetanse.

Det er sterkt ønskelig at instituttlederen har interesse for, og evne knyttet til administrasjon og personalbehandling samt strategiarbeid. I tillegg er det viktig at en instituttleder har:

- ”sosial kompetanse”
- evne til å utvikle samarbeidsrelasjoner og et godt arbeidsmiljø
- tillit blant de ansatte
- et godt utviklet nettverk (både innad på NTNU og eksternt nasjonalt og internasjonalt) og bransjekontakt eller i det minste har gode egenskaper til å utvikle et slikt nettverk rimelig raskt

## 3. Valg eller tilsetting av instituttleder

Ved valg av leder er det viktig at det er et reelt valg mellom kandidater, og at det ikke bare er én kandidat som stiller til valg. Dersom en skal ha ansatt/utnevnt leder, er det svært viktig, nærmest en forutsetning at instituttet er tungt inne i prosessen knyttet til innstilling av ny leder. Dersom så ikke er tilfellet, vil vi fraråde ansettelse av leder.

Vi er skeptisk til ansettelse av en ekstern instituttleder uten forankring i instituttet. Et institutt pr i dag er en virksomhet som i stor grad er basert på til dels meget stor egeninnsats fra de ansatte, og er langt fra en ”vanlig” industribedrift.

De fleste ansatte er for at instituttleder bør velges. Men samtidig vet vi også av erfaring at det kan være problematisk å rekruttere en leder blant dagens ansatte. Hvis vi skal ha valgt ledelse og ingen melder seg frivillig til å være leder, skal da Dekanus utnevne, eller skal ”stillingen” lyses ut?

Siden det kan være vanskelig å motivere ansatte til å stille til valg eller søke ansettelse som instituttleder, har bl.a. følgende forhold blitt diskutert ved intern tilsetting/valg:

- Hva bør gjøres, hvilke prosesser bør iverksettes for å stimulere, motivere ansatte til å søke lederverv ved NTNU (ikke bare som instituttleder)
- Hvordan gjøre slike verv/stillinger mer attraktive?
- Faggruppene/fagmiljøene kan være relativt små, og hvilke tiltak bør iverksettes for å redusere ulempene ved at små faggrupper får redusert kapasitet ved at en av gruppas ansatte blir instituttleder (som fort kan bli en fulltidsstilling)

Ved ekstern utlysning/tilsetting har bl.a. følgende forhold vært diskutert:

- Kan være gunstig med ledererfaring utenfra NTNU
- Økonomiske konsekvenser ved ekstern tilsetting som må dekkes av ”ordinære” budsjett

## 4. Medvirkning og medbestemmelse ved instituttet

BAT har i dag ikke et Instituttråd, og det er ikke sterke synspunkter i retning av å etablere et slikt råd. I undervisningssaker er Næringslivsringens styre Studieprogramråd for BM-studiet, og det vil i

stor grad dekke rådsfunksjonen for undervisningsvirksomheten ved instituttet. Innenfor forskningsvirksomheten vil rådsfunksjon delvis være ivaretatt av faggruppens direkte kontakt med eksterne virksomheter samt egne styrever/råd for våre største forskningsprosjekter.

BAT er et stort institutt med ca 50 fast ansatte, ca 12 II-stillinger og ca 55 PhD-studenter (med ulike ansettelsesforhold til instituttet). Det synes nærmest umulig å organisere medvirkning og medbestemmelse ved så store institutt uten å ha et uformelt 4. nivå som kan ivareta vesentlige deler av instituttleders oppgaver.

Når det gjelder medvirkning og medbestemmelse ved instituttet, vil vi klart foretrekke en struktur som i grove trekk fungerer som dagens praksis ved BAT, selv om det 4. nivået ikke er formalisert i NTNU-systemet. Vi vil derfor foreslå følgende struktur:

- Ledermøte: Instituttleder, nestleder og administrativ leder
- Ledergruppemøter: Instituttleder, nestleder, administrativ leder samt faggruppelederne
- Faggruppemøter: ansatte som er knyttet til vedkommende faggruppe. Faggruppene må bestå og gis et klart ansvar for bærekraftig aktivitet med forpliktelser til undervisning/forskning samt ansvar for å utvikle fellesskapet på instituttet
- Administrasjonsmøter: administrativt ansatte ved instituttet
- Allmøte
- Faglærermøte

Det er viktig at de ansatte på instituttet erkjenner eierskap til de utfordringer instituttet som helhet møter, og gjennom det erkjenner solidaritet til å løse oppgavene sammen.

Informasjonsdeling ved et stort institutt er utfordrende og ressurskrevende, men en svært viktig del av et fellesskap. Viktig at dette blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte.

## 5. Personalansvaret ved instituttet

Spørsmål om personalansvaret henger sammen med organiseringen av instituttet. Med over 100 personer som har et eller annet "ansettelsesforhold" til instituttet, vil det være helt umulig for instituttleder å ha medarbeidersamtale med alle ansatte. Det at vi ikke har et formelt 4. nivå, gjør det vanskelig å delegere denne oppgaven da dette nivået er uformelt. Slik vi ser det, skulle den som har medarbeidersamtaler med de ansatte, også hatt anledning og myndighet til å kunne iverksette tiltak knyttet til f.eks konklusjoner, behov for oppfølging fra medarbeidersamtalen. Når en delegerer personalansvaret, bør man også kunne delegere budsjettmyndighet. Personalansvaret bør ligge ved en som har en "formel" stilling.

Ved BAT delegeres i praksis en del personalansvar til faggruppelederne og administrativ leder, slik at de har medarbeidersamtaler med ansatte i sin gruppe. Faggruppeleder eller hovedveileder har medarbeidersamtaler med stipendiatene innen sin faggruppe.

Når det gjelder rekruttering og tilsetting av nyansatte, er det viktig å sikre at man får rekruttert gode medarbeidere. Har må det være samarbeid mellom faggruppe og instituttledelse.

## 6. Organisering av faglig virksomhet ved store institutt

Når NTNU ønsker å ha færre og større institutt, bør den faglige virksomheten etter vår mening organiseres i faggrupper som et 4. nivå i organisasjonen. Store institutt kan bestå av mange ulike grupper og fagfelt som nødvendigvis ikke har sterke faglige felles interesser eller problemstillinger. Men de ulike gruppene/professorene/stipendiatene bør samarbeide med relevante personer både på eget institutt og mot relevante fagmiljø på andre institutt i tillegg til nasjonale/internasjonale fagmiljø innen fagfeltet.

En eventuell formalisering av et 4. nivå på universitetet vil ha noen fordeler, men også betydelige ulemper. Instituttet mener at vi innenfor dagens organisasjon med 3 formelle nivå, og et uformelt 4. nivå bør kunne utvikle praktiske rutiner som ivaretar noen av de forhold som er nevnt ovenfor på en praktisk god måte.

## 7. Andre problemstillinger / synspunkter

Det faktum at det er vanskelig å rekruttere instituttledere betyr at det ikke er attraktivt nok å være instituttleder. Grunnen det skyldes at:

- de vitenskapelige ansatte ikke har tilstrekkelig lyst til å jobbe i en stort sett administrativ stilling? Er det mulig å gjøre noe med innholdet i stillingen og arbeidsforholdene kring instituttleder?
- lønna er for lav i forhold til ansvar, forventinger (både nedenfra og ovenfra) og arbeidsomfang?
- det å være instituttleder forutsetter en urimelig arbeidsbelastning som fort vil kreve at dette vil være en heltidsjobb? Dersom så er tilfellet, vil det ikke være like enkelt å vende tilbake til en "ordinær" stilling etter en eller to perioder (4 eller 8 år som instituttleder)

## Notat

---

Til: Erik Lund

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for energi- og prosesssteknikk

---

### FREMTIDIG LEDELSE VED OG ORGANISERING AV INSTITUTTENE

Institutt for energi- og prosesssteknikk har følgende innspill til høringen om fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene:

#### Utviklingstrekk og utfordringer - Større institutter:

Det er instituttene som er universitetets produserende enheter, og organisatoriske (og store) paraplyinstitutter vil bremse produksjonen dersom det ikke er en faglig fellesnevner for storinstituttet. Det er vanskelig å se storskalagevinster ved å gå til enda større institutter enn det EPT er i dag. Større institutter må ha en faglig begrunnelse, ikke bare for å forenkle organisasjonsstrukturen. EPT er stort og spenner vidt, men HAR en felles faglig identitet knyttet særlig til energi (produksjon, konvertering og sluttbruk).

#### Utviklingstrekk og utfordringer - Innføring av adm. systemer og rutiner:

Bør være brukerstyrt, fungerer meget bra ved EPT per i dag, noe forbedringspotensiale gjennom mer helelektronisk saksbehandling.

#### Utviklingstrekk og utfordringer - Personalpolitikk:

Mange ansatte stiller seg spørsmålet: Har NTNU en enhetlig personalpolitikk? Der ligger utfordringen.

### Aktuelle problemstillinger:

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Sørge for at forholdene legges til rette for en effektiv virksomhet både når det gjelder undervisning og forskning. Dette omfatter økonomiske rammer, faktiske og personalmessige forhold.

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:

ept-info@ivt.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**Kolbjørn Hejes vei 1 b,  
Gløshaugen**Telefon**

+47 73 59 38 60

**Telefaks**

+47 73 59 35 80

**Saksbehandler**

Gerd Randi Fremstad

Tlf: +47 73 59 35 62

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



- Å være en synlig leder, som ”ser” alle yrkesgrupper på instituttet.
- Ivareta overordnet personalansvar
- Prioritere ressursbruk på instituttet
- Kunne delegere oppgaver – ikke drive detaljstyring
- Instituttets ansikt utad - markedsføre instituttet i forhold til media, departement, NFR og industri.
- Slåss for midler internt i NTNU, og bidra til å skaffe eksterntfinansiert virksomhet (trenger ikke nødvendigvis være den som gjør alt arbeidet med dette)
- Fremme samarbeid mellom ulike stillingsgrupper
- Dele ut ros og ris til medarbeidere
- Ha overordnet oversikt over virksomheten
- Håndtere/administrere SINTEF-samarbeid der dette er aktuelt.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Instituttleder bør ha gode faglige kvalifikasjoner og lederegenskaper.

- Faglig / akademisk bakgrunn nødvendig
- Administrativ / økonomisk bakgrunn kan være ønskelig
- Kjenne organisasjonen
- Kjenne arbeidsområder/-oppgaver også for teknisk/administrativt personell
- Bred erfaring fra viktige arbeidsområder på instituttet:
  - i) undervisning
  - ii) forskning
  - iii) eksternt oppdragsvirksomhet (industri, FoU-organer)
- Fordel med industrierfaring
- Humor
- Empati
- Menneskekjenner
- Utadvendt
- Beslutningsdyktig
- Konfliktløsende (diplomatisk)

## 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Ved EPT er det delte meninger om instituttleder skal velges eller tilsettes, men flertallet er for valgt leder. Instituttet er det laveste nivået i NTNU's organisasjonsstruktur og på dette nivået må prinsippet om demokratisk valg bevares. En tilsatt leder vil ikke ha den samme appell til de vitenskapelige ansatte som en valgt leder. Det er fordeler og ulemper ved begge løsninger:

- Fordeler ved valg:
  - Har nødvendig faglig bakgrunn
  - Har legitimitet i fagmiljøet og blant instituttets ansatte

- Ulemper ved valg:
  - Kan være vanskelig å finne kandidater, spesielt ved små enheter – ender opp med noen som ”må” ta oppgaven.
- Fordeler ved tilsetting:
  - Åpner for eksterne kandidater som ser NTNU med ”friske øyne”.
  - Lettere å finne kvinnelige lederkandidater innenfor enkelte fagområder
  - Mer myndighet enn valgt leder??
- Ulemper ved tilsetting:
  - Kandidater kan virke fjerne/fremmede for de ansatte (dersom ekstern person)
  - Instituttets innflytelse på hvem som tilsettes kan bli liten??
  - Kan ende opp med ren administrator, men bør være forankret i instituttets fagområde.

### Hvordan sikre god kompetanse?

Det forutsettes at en valgt instituttleder allerede har tilstrekkelig faglig kompetanse. Nødvendige ferdigheter når det gjelder ledelsesfunksjon må utvikles gjennom kursing og opplæring i begynnelsen av perioden. Lederopplæring bør tilbys på NTNU på linje med pedagogisk opplæring.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse?**

Det må innføres en stor grad av åpenhet i ledelsesfunksjonen. En av faggruppene ved EPT mener at det bør etableres et Instituttråd med en bred representasjon fra de ansatte slik at de kan få innsyn og mulighet til å påvirke utøvelsen av ledelsesfunksjonen.

Andre synspunkter er at:

- Allmøter fungerer bra.
- Instituttråd kan bli mer tungrodd enn en ledergruppe.
- Ledermøter – vedtak må kommuniseres nedover i org. (faggrupeledere ved store enheter, referat gjøres tilgjengelig for alle)
- Innsida brukes aktivt, men forutsetter at alle holder seg oppdatert der.
- E-poster
- Periodisk instituttinformasjon – ett nummer pr. kvartal eller halvår

De som velges/utpekes til Instituttråd, Ledergrupper osv. må prioritere oppgaver/møter i denne sammenheng.

#### **5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?**

- Instituttleder bør ha medarbeidersamtaler med alle vitenskapelig ansatte. Dette bør ikke delegeres til uformelle gruppeledere, med mindre faggruppene fungerer meget godt. Ved store enheter kan gruppeledere ha medarbeidersamtaler med for eksempel teknisk/administrativt personale og PhD-studenter. Det må finnes en god løsning for andre midlertidig ansatte (forskere, prosjektledere osv.). Instituttleder kan evt. tilby (ekstra) samtaler med alle.

- Bedriftshelsetjeneste savnes ved NTNU.

## **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter via faggrupper, seksjoner etc.**

Ideen om faggrupper eller faglige seksjoner kan ha relevans innen spesielle områder, men passer ikke nødvendigvis for alle fagområder. Erfaring viser at faggrupper kan være vanskelig å få til å fungere, bl.a. på grunn av bred svært faglig sammensetning, gruppeleder er ikke aktiv nok, og hver vitenskapelig tilsatt har nok med sin egen gruppe av studenter, PhD'er og Post.docs.

Direkte kontakt mellom instituttleder og eventuelle faggrupper må være god.

Undervisningsutvalg bør finnes ved store enheter.

## Notat

---

Til: Erik Lund

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for geologi og bergteknikk

---

## FREMTIDIG LEDELSE VED OG ORGANISERING AV INSTITUTTENE - Innspill fra Institutt for geologi og bergteknikk

NTNUs ledelse har bedt om å få innspill angående "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene". Bakgrunnen er at inneværende periode går ut 31.07.09.

Konkret ønskes synspunkt og vurdering av følgende spørsmål:

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

*Instituttlederen har den daglige ledelse av enheten både faglig og administrativt*

- Instituttleder har ansvar for å *sette i gang og lede prosesser* slik at instituttet skal kunne foreta riktige langsiktige valg innenfor undervisning, forskning, formidling og annen faglig aktivitet
- Stimulere til et aktivt forskningsmiljø med høy kvalitet og produktivitet
- Ivareta instituttets fellesinteresser og representere instituttet utad. Støtte, fremme og etablere kontakt med eksterne samarbeidsparter
- Utvikle og forme en faglig og administrativ effektiv organisering med gode rammevilkår for de ansatte
- Legge forholdene til rette for studentene

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- Bør primært være en faglig sterk person innen minst et av instituttets kjerneområder
- Fortrinnsvis erfaring i forskningsledelse

---

Postadresse

Org.nr. 974 767 880

Besøksadresse

Telefon

Saksbehandler

7491 Trondheim

E-post:  
igb-info@ivt.ntnu.no

Sem Sælands vei 1, Gløshaugen

+47 73 59 48 10

Torunn Haugrønning

<http://www.ntnu.no>

Telefaks

+47 73 59 48 14

Tlf: +47 73 59 48 43

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

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

Det er argumenter både for å velge og for å ansette instituttleder. Noen momenter brakt inn i diskusjonen.

- Et universitet utvikles nedenfra med enkeltpersonene som grunnsteiner. Bli best ivaretatt med den riktige valgte instituttleder.
- Forskjellen mellom en valgt og tilsatt leder vil være hvilken vei lojaliteten går. En valgt leder vil ha sin lojalitet nedover, til de som har valgt vedkommende. En leder som fungerer på den måten er den beste lederen til å fremme kreativitet og arbeidslyst på instituttet. En tilsatt instituttleder vil antagelig automatisk ha en linje oppover i systemet med både lojalitet og forpliktelse. En er engstelig for å miste universitetsdemokratiet og egenarten med tilsatte ledere.
- Skal en tilsatt leder rekrutteres eksternt, så er finansieringen sentral. Eksterne ledere med ledererfaring vil kreve betydelige lønnsloft. Instituttene kan ikke belastes merkostnader.
- Størrelsen på et institutt i seg selv bør ikke være et kriterium (ref. punkt 6). For relativt små institutt vil imidlertid ikke instituttlederjobben kunne være en fulltidsjobb.
- Lederens faglige profil må matche instituttets behov.
- Det er avgjørende hvilke prosesser som kjøres forut for valg eller tilsetting av instituttleder. Utvelgelsesprosessen er like viktig både ved tilsatt og valgt instituttleder.
- Forutsettes **valgt Dekan og Rektor** vil en tilsatt instituttleder kunne være et godt alternativ slik som ved UiB og UiO. Betingelsene må da være så gode at de beste interne og eksterne kandidatene søker, og den samme kandidat kan bli instituttleder som ved et valg. Ansettelsesprosessene må skje ved instituttet gjennom en full demokratisk prosess. Med store innsigelser kan ny utlysning foretas. Med valgt rektor og dekan blir de institusjonens representanter vis avvis departement og skaper derfor ikke et lojalitetsdilemma for den ansatte instituttleder. Utfordringer og endringsbehov peker imidlertid mot at instituttleder i høyere grad enn tidligere må utøve strategisk ledelse for å profilere virksomheten, styrke finansieringen, bygge nettverk og tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid.

#### **Konklusjon: INSTITUTTLEDERE BØR FORTSATT VELGES**

Flertallet ved IGB ønsker fortsatt valgt instituttleder. Det er viktig å sikre gode rammevilkår og prosesser forut for valget med delaktighet av alle ansatte. Den gode prosessen må starte tidlig med utvikling og tilbud om at gode rammevilkår blir stilt til disposisjon sentralt. Kostnadene med dette vil bli mindre enn eventuelle ekstrakostnader gjennom eksterne ansettelser. Det må iverksettes sentrale tiltak for å gjøre instituttledervervet mer attraktivt, som for eksempel:

- Følgemidler til undervisningsavlastning
- Gode lønnsbetingelser - også med god lønnsutvikling etter at perioden utgår
- Følgemidler til PhD-student og /eller postdoc i hele perioden.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?**

Dette ivaretas gjennom et sett av organer/arenaer på flere nivå:

- Allmøter minst to ganger i semesteret for å forankre/informere om prosesser, personalmessige forhold, økonomi, strategier etc.
- Gruppeledermøter for å forberede tyngre saker (avholdes etter behov).
- Regelmessige faglærermøter (hver 14.dag) for å diskutere/vedta/forankre faglige prosesser
- Gruppemøter som avholdes etter behov
- Postmøter mellom instituttleder/administrasjon for å dekke daglige/ ukentlige mer løpende saker.
- Regelmessige seminarer og prosesser med involvering som gir reell innflytelse for alle ansatte i forhold som berører egen arbeidssituasjon.
- Lage fyldige referat fra alle møter. Legge ut referatene på lett tilgjengelig sted og aktivt benyttet E-mail og postkasse til informasjon.
- Stimulere til uformelle sammenkomster som tjener til lagbygging.
- Ordninger for studentdeltagelse i utvalgte arenaer

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

Personalansvar utøves gjennom en rekke enkelttiltak. Personalansvaret påligger instituttleder. Instituttleder er ansvarlig for at medarbeidersamtaler blir gjennomført og fulgt opp på alle nivå. Delegering vil være et hensiktsmessig virkemiddel. Kontorsjef kan delegeres ansvar for administrativt personale og stab. Eventuell laboratorieleder for lab.personale og gruppeledere for faggrupper. Dette avgjøres best av den enkelte instituttleder i samråd med sine kolleger i gruppeledermøte/faglærermøte/allmøte.

Personalansvar ivaretas gjennom ansvarliggjøring og delegering av oppgaver hvor den enkelte gis ansvar for eget arbeidsområde, men med ansvar må det også følge med rammebetingelser som gjør oppgaven mulig. NTNU har her et stort ansvar sentralt ved at alle overordnede prosesser må kommuniseres tydelig. Det må være samsvar mellom mål, ressurstilgang og økonomi til instituttene. Her svikter NTNU i dag.

Personalansvar ivaretas gjennom

- forankring av beslutninger/vedtak i organer på forskjellige nivå, gjennom god informasjonsflyt og selvstendige prosesser som dedikerte seminarer
- gjennom stimulering til kurs ved at midler stilles til rådighet, eller informasjon om eksterne finansieringsmuligheter
- virkemidler som sosiale tiltak, og for eksempel premiering/honorering av god arbeidsinnsats

## **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

Ved institutter over en viss størrelse vil en strukturering i faggrupper/seksjoner være hensiktsmessig. Gruppeledere vil inngå i en ledergruppe og være ressurspersoner for instituttleder.

En ekstra honorering eller forbedret lønnsutvikling er viktig for å motivere til å få gode gruppeledere.

En formell oppdeling på lavere nivå kan lett bli uhensiktsmessig, men i en moderne organisasjon vil en matrisetenkning for FoU og undervisning være naturlig. Dette er prosjektgrupper som vil variere i sammensetning og ha tidsavgrensning.

Med vennlig hilsen

Terje Malvik  
Instituttleder

## Notat

---

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for konstruksjonsteknikk

---

Signatur: SR

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

I dette tilsvaret til notat fra Rektor følges disposisjonen som er gitt i avsnitt 3.1 i bestillingsnotatet.

Notatet fra Rektor ble sendt til gruppelederne ved instituttet for behandling i sine respektive grupper før det ble behandlet videre i ledergruppemøtet sist uke. Med innspillene fra gruppelederne og noen vurderinger fra undertegnede ble notat sendt til meget rask høring igjen til gruppene før dette nå foreligger i endelig form innenfor den gitte tidsfrist.

### Generelle opplysninger

Institutt for konstruksjonsteknikk har for tiden følgende bemanning:

Vitenskapelig ansatte i 100% stilling:	24
Vitenskapelig ansatte i 50% stilling:	1
Vitenskapelig ansatte i 20% stilling:	8
Ansatte i administrasjon:	4 (i tillegg er kontorleder under ansettelse)
Teknisk personale i laboratoriet:	10
Stipendiater:	53

Vår bevilgning fra NTNU er ca 27 mill. NOK. Dette utgjør nokså nær 50% av vår totale økonomi.

Instituttet har generelt en meget dyktig stab av medarbeidere både teknisk/administrativt og vitenskapelig. Staben av vitenskapelige ansatte har en høy gjennomsnittsalder. Fram til 2015 vil 40% kunne nå en pensjonsalder på 70 år. Det er da naturlig at flere av våre seniorer føler at oppgavene som må dekkes er blitt mer krevende ikke minst i forhold til ekstern aktivitet og med mindre sammenhengende tid til forskning. Også i forhold til dette har instituttledelsen forsøkt i størst mulig grad å skjerme de ansatte for mer administrative oppgaver og forespørsler. Den

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Instituttleder</b>
7491 Trondheim	E-post:	Rich. Birkelands v 1A Gløshaugen	+ 47 73 59 47 00 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 47 01	Svein Remseth  Tlf: + 47 73594678

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



negative siden av dette er muligheten for manglende forankring av saksbehandlingen i staben og sikkert også noe mangelfull informasjon. Samtidig har instituttets økonomi selv med økende produksjon blitt relativt sett dårligere slik at det er små muligheter for premiering av ekstra god innsats.

## 1. Instituttleders viktigste oppgaver

Uten innbyrdes rangering nevnes følgende oppgaver:

- Personalbehandling
- Strategisk planlegging; innhente kunnskap om marked for instituttets kompetanse
- Plan for tilsetninger i forhold til ønsket fremtidig kompetanse
- Strategisk ledelse og handlingsplaner
- Kvalitetssikring av virksomheten, spesielt innen utdanning
- Overordnet fordeling av arbeidsoppgaver
- Forestå nødvendig endringsledelse
- Budsjet- og økonomikontroll
- Tilrettelegging for utvikling av kompetanse
- Tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø/sosialt miljø ved instituttet
- Bidra til god informasjon internt og eksternt
- Være tilgjengelig
- Representere instituttet i ulike sammenhenger

Instituttleder kan i betydelig grad delegerer innenfor disse oppgavene, men det krever at instituttet rår over kvalifisert personale med tilstrekkelig kapasitet.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

I forhold til de oppgaver som er skissert ovenfor bør det søkes etter personer med evne til

- Personlig integritet
- Evne til strategisk tenkning
- Evne til god personalledelse
- Dyktighet innen instituttets fagområde
- Kompetanse for vurdering av marked og markedsmuligheter
- Gjennomføring av endringsprosesser
- Sikring av kvalitet i virksomheten
- Evne til planlegging og gjennomføring av planer
- Evne til delegering av oppgaver
- Evne til å inspirere til innsats til å nå omforente mål
- Forståelse for økonomisk sikring av virksomheten

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

Som det fremheves i bestillingsnotatet fra Rektor, har oppgavene til instituttlederen blitt både flere og mer omfattende de siste årene. Det er forståelig at det kan være vanskelig å få vitenskapelig ansatte (professorer) til å ta på seg disse oppgavene. Den økonomiske kompensasjon vil heller ikke friste mange. Mye av tenkingen rundt dette med rekruttering av instituttleder synes å henge noe tilbake i en tid da dette var et verv som syntes å gå på omgang blant professorer med en rimelig lang erfaring ved instituttet. Dette er ikke og bør vel heller ikke være slik lenger.

De ansatte ved instituttene bør få delta i prosessen med å finne en kandidat for instituttlederoppgaven innen egne rekker, men siden instituttet ikke har noe styre forutsettes det at dekanus må ta avgjørelsen på om kandidaten er egnet. Hvis det så skulle skje at dekanus ikke finner noen kandidat fra instituttets egne rekker godt nok kvalifisert, bør stillingen lyses ut og den best egnede person tilsettes. Fortsatt bør instituttet delta i utvelgelsesprosessen. Så lenge rekrutteringen til instituttleder er innenfor instituttet vil det nok ikke være stor forskjell på om det er valg med godkjenning fra dekanus eller tilsetning. Det er naturlig nok blitt hevdet at valg gir mer status som "tillitskvinne/-mann". Ved instituttet er det ikke noen oppfatning av at instituttleder ikke har tilstrekkelig autoritet. Den er i alle fall delegert fra dekanus.

Hvis en skal ansette instituttleder utenom instituttet, og dette skal være en fulltids stilling må en gjerne lete etter personer som både har administrative og ledelsesmessige kvalifikasjoner. En bør også uten tvil finne en person som har akademisk bakgrunn og omfattende erfaring som forsker. En doktorgrad innen instituttets fagområde bør være et minimumskrav. Imidlertid bør det være en vesentlig mer attraktiv modell å ansette en administrativ leder som reelt kan avlaste instituttleder slik at han kan konsentrere seg om de strategisk viktige lederoppgavene som skissert ovenfor. Dette antas å gjøre det vesentlig lettere å finne egnede og villige kandidater internt til instituttlederoppgaven. Dessuten vil en sørge for kontinuitet i ledelsen ved instituttet.

### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?**

Institutt for konstruksjonsteknikk har nå ikke noe råd. Det er mulig at dette er en mangel, men det synes viktigere å få inn ekstern rådgiving og studentrepresentasjon i sammenheng med studieprogrammet der vi samarbeider innen Bygg- og miljøteknikk.

For øvrig avholdes regelmessige møter (3 ukers frekvens) i ledergruppen med representasjon også fra stipendiatene. Alle faggruppeliderne sitter i ledergruppen og informerer om beslutninger derfra til sine respektive grupper.

Det avholdes faglærermøter med diskusjon og informasjon om utdannings-/undervisningssaker gjerne knyttet til kvalitet og revisjoner i vår undervisningssaker. Som regel 2 ganger pr semester. Dette synes å være en frekvens som passer.

Allmøter avholdes 1-2 ganger i semesteret som toveis kommunikasjon mellom ledergruppe og instituttet for øvrig.

Når det kjøres spesielle strategiske prosesser benyttes ad hoc møter i tillegg til de mer faste.

Informasjonskanalene ligger i møtene, også gruppemøter, og på våre interne nettsider. Det har også forsøksvis vært benyttet papirbasert informasjon som nok i mange sammenhenger er

det mest velegnede, men også ressurskrevende. Det har vist seg at dette i stor grad blir enveis kommunikasjon.

## 5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?

Medarbeidersamtalene med de vitenskapelig ansatte utenom stipendiatene gjennomføres av instituttleder. Det samme gjelder for administrativ leder og leder i laboratoriene. Dette er selvsagt en omfattende men viktig oppgave. Totalt for vårt institutt blir dette 34 personer. For resten av administrasjonen delegeres medarbeidersamtaler til administrativ leder, mens lab.leder samtaler med de øvrig ansatte i laboratoriene. Stipendiatene har medarbeidersamtaler med gruppelederne der hovedveileder har tilhørighet bortsett fra at de som har gruppeleder som hovedveileder har samtale med en av de andre gruppelederne. Vi har et felles opplegg for samtalene med stipendiatene og referatene går bare til instituttleder i tillegg til aktuell gruppeleder. I tillegg til dette opplegget for medarbeidersamtaler kan alle som ønsker det også utenom de vitenskapelig ansatte be om samtaler med instituttleder. Oppfølgingsansvaret ligger hos den som har gjennomført samtalen i samarbeid med instituttleder.

## 6. Organisering av faglig virksomhet

Ved vårt institutt som for tiden har 100 medarbeidere synes det hensiktsmessig å organisere i faggrupper, totalt 5. Primært har disse faggruppene innretning mot forskning, mens undervisning og veiledning organiseres fra instituttnivået. Størrelsen på faggruppene er i hovedsak valgt for å gi fokus innen ett eller et par forskningsområder, men uten å bli underkritiske i størrelse. Dette synes å virke bra og gir mulighet for å fordele oppgaver slik at høyt kvalifiserte forskere i perioder kan avlastes for undervisningsoppgaver, mens andre som ikke er like aktive innen forskning i samme periode kan ta mer undervisning og veiledning. Denne omfordelingen kan også ordnes gjennom frikjøp. En av grunnene til at vi synes å få til en god fordeling mellom undervisning og forskning er at vi har mye undervisning innen basis mekanikk der de aller fleste har god kompetanse.

Faggruppene har ikke egne budsjetter.

## **Del 1 : Instituttleders rolle**

### **Innledning - kommentarer**

Kjernespørsmålet er om instituttleder skal velges eller ansettes, spm. 3. En diskusjon av dette spørsmålet kan disponeres på forskjellige måter. Spørsmålsrekken fra rektor er lagt opp slik at en skal ta utgangspunkt i kravspesifikasjoner (spm. 1 og 2) og på dette grunnlaget formulere et svar på spm. 3. Alternativt kan en gå motsatt vei og ta utgangspunkt i *enten* valgt *eller* ansatt leder, og på dette grunnlaget diskutere oppgaver, kvalifikasjoner og kompetanse. Avhengig av om instituttleder velges eller ansettes vil kravspesifikasjonene naturlig nok blir noe forskjellig, og det er ikke gitt at det ene nødvendigvis er bedre enn det andre på alle punkter. Etter instituttets mening ville den sist nevnte fremgangsmåten være vel så god som grunnlag for diskusjon av spm. 3.

Spørsmålene er konsentrert om interne forhold ved instituttet. Forhold til overliggende organer (fakultet, rektorat) er lite berørt. Hvis instituttleder blir ansatt, peker det mot en styrking av linjen oppover og svekkelse av det "universitetsdemokrati" som i dag er et viktig trekk ved instituttens indre liv. Det er viktig å være bevisst at ved et universitet foregår produksjonen på instituttnivå, og at det er der spisskompetansen ligger. Videre at den viktigste innsatsfaktoren er faglig motivasjon, ikke f. eks. lønn, bonus eller opprykksmuligheter som i andre bedrifter. En organisasjon som svekker den faglige motivasjonen vil være kontraproduktiv.

Det underliggende spørsmålet i forhold til valgt eller ansatt instituttleder er om arbeidsoppgavene nå er blitt så omfattende at de vanskelig kan forenes med en deltidsstilling (tillitsvalgtmodellen). Spørsmålet kan også stilles andre veien: Er det mulig å lage en organisasjon der en valgt instituttleder kan make oppgaven på deltid? På instituttnivå er det en sterk følelse av at alt for mye tid brukes på interne prosesser som blir initiert på fakultets- eller rektoratnivå, som ofte ikke har noe mål eller mening. På instituttnivå er en heller ikke imponert over ledelsens evne til å finne gode administrative løsninger (regnskap, datatjenester, ePhorte, bestillingsrutiner, bygningstekniske tjenester, osv.). Sammenlignet med SINTEF-gruppen, som svært mange har daglig nærkontakt med, ligger NTNU meget langt etter i å effektivisere hverdagen for de ansatte og i å fremme produktivitet.

### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

Det forventes i dag at en instituttleder (IL) bruker omtrent 50% av sin tid på leder-oppgavene. For å gjøre en god jobb og ivareta alle oppgavene er realiteten 100% tidsbruk. Egen undervisning/ forskning kommer i tillegg. Dagens IL er avhengig av et godt støtteapparat rundt seg (administrasjon med ansvar for økonomi-oppfølging, studenter, drifts-oppgaver m.v.; faggruppene med ansvar for fordeling og gjennomføring av undervisningsoppgaver; SPU med ansvar for bl a studieplan og kvalitetskontroll). Dagens ordning med valgt IL gir ikke noe rom for utøvelse av forskningsledelse.

Gruppene var i store trekk enige i hvilke oppgaver en instituttleder hadde et spesielt ansvar for og som var sentrale. Det vil være ulike svar ved ulike rammebetingelse: ansatt eller valgt.

- Ha en visjon/strategi og tilhørende handlingsplaner
- Følge opp det som besluttes "der oppe"

- Frontfigur (ut i verden og oppover i NTNU), faglig autoritet
- Ta initiativ mht forskningsprosjekt, EU – tverrgruppelig! bruke vit.ansatte i disse
- Drive prosesser
- Hvis ansatt: personalansvar

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Også her var det stor enighet blant gruppene. En instituttleder må være god på å lede andre. Dette innebærer at han/hun må være tydelig, synlig, sterk (autoritet) og tilgjengelig.

- God på samarbeid og ha administrativ kompetanse
- Faglig kompetanse (ikke nødvendigvis vitenskapelig) for å få faglig autoritet innen inst. fagfelt

## 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

De rammene universitetet må forholde seg til (inntjeningskrav, ekstern virksomhet m.v.) påvirker synspunkter mhp organisasjon mer i retning av profesjonell leder-utøvelse. Linje-organisasjonen må bli tydeligere – den flate strukturen med tradisjonell ”konsensus” er utgått på dato.

Universitetet har ikke tid til å vente på at alle blir enig, beslutninger må tas og vi må utføre i stedet for å utrede. Det blir vanskeligere å være ”tiltalsvalgt” uten nødvendig fagkompetanse innen ledelse og HR-funksjoner. Dette peker i retning av at man bør ansatte instituttlederen – nettopp for å rendyrke tilrettelegger-rollen best mulig. Forskningsledelse kan bedre ivaretas av en ansatt med 100% tid tilgjengelig.

Et universitets primær-oppgaver er undervisning og forskning. Dersom det pålegges instituttene å konkurrere med private aktører i et marked – uten å ha samme muligheter for økonomi-styring, buffer, egenkapital osv, vil motivasjon og engasjement synke og arbeidsmiljøet påvirkes i negativ retning.

Instituttet er omtrentlig delt på midten, ingen endelig konklusjon er dratt. Det er ulike svar på instituttleders viktigste oppgaver og dennes kvalifikasjoner ved de to ulike mulighetene: valgt eller ansatt. Det å rekruttere eksternt en dyktig leder i en fast ansatt stilling vil være nesten umulig pga lønnsnivået. Eneste mulighet er om en vitenskapelig ansatt planlegger et karriereskifte ved universitetet og starter løpet videre (dekan, rektor, pensjonist o.a.).

Nedenfor er fordeler og ulemper listet opp for de ulike scenariene. Ved ansettelse forutsettes det en åremålstilling på heltid.

<b>Fordeler med valgt:</b>	<b>Ulemper med valgt</b>
Det normale innen inst. Norge (?)	Omfang verv fremover → 100%
Vitenskapelig forankring/ faglig kompetanse	Vilje til å gå inn i konflikter svak ? (skal tilbake etc.)
Retur til fagfeltet (opprettholde kontakt)	Marked/profilering (NFR, rekruttering etc)
Veksling mellom gruppene (litt tilfeldig?)	Kompetanse utenifra kan være sunt
Lojalitet nedover	4+4 år inst.leder : interessant/kvalifiserende
Faglig autoritet	Svak adm. kompetanse, ledelse og motivasjon?
Bort fra halvtidsstilling (50%)	Verken kan eller skal ha personalansvar
Kan ”utpekes” blant ansatte – lettere å finne kandidat?	Arbeidsbelastning tilsier liten/ingen tid til å være forskningsleder
	Må ha mer avlastning (avhengig av sterkt adm apparat)

**Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet**

<b>Fordeler med ansatt</b>	<b>Ulemper med ansatt</b>
Kan ta nødvendige upopulære avgjørelser	Vanskelig å få noen med tilstrekkelig faglig autoritet
Implementere signaler ovenfra	Svak lojalitet nedover
Besluttsomhet	Vanskelig å rekruttere
Stereke styring nedover	Vanskelig å sparke
Kan styrke forskning	Vil ta <u>tid</u> før en ansatt vil funke (generasjon)
Vil kunne ivareta personalansvaret	Vanskelig å rekruttere (lønn)
Kapasitet større pga ingen undervisnings- eller forskningsaktivitet	Må omdefinere kontorsjefrollen

**Del 2: Instituttets indre liv****4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/ informasjonskanaler bør instituttet ha**

Faggruppene fungerer bra mhp planlegging og gjennomføring av undervisningsoppgavene. SPU ivaretar studieplan arbeid og kvalitetskontroll på en bra måte. Både administrasjonen og labene har sine ledere som sørger for informasjon og koordinering av ressurser. De årlige (strategi-) samlingene er meget nyttige og informative. Instituttet har opprettet et samarbeidsforum med næringslivet. Her kommer instituttet og næringslivet sammen på en arena for å iverksette tiltak med målsetning å rekruttere.

De aller fleste uttrykker en noenlunde tilfredshet med dagens situasjon mhp medvirkning og medbestemmelse. Instituttleder er flink til å be om innspill der det er naturlig, og flink til å "filtrere" henvendelser og saker som skal behandles.

*Det som spesielt trekkes frem som fokus-områder med potensialer på forbedring er:*

- Samme informasjon gis i flere organer (dobbel, trippelt) – tidstyv!
- SPU og instituttets ledergruppe har utfordringer da det ikke er noen formelle linjer mellom organene. Samspill instituttleder og SPU-leder er viktig.

*Andre viktige punkter og kommentarer:*

- Det er viktig med "filter" (alle trenger ikke vite alt, alltid)
- Intern kommunikasjon (ved NTNU) er delvis mangelfull – sentralt NTNU og fakultetet forstår ikke at instituttene har behov for informasjon – og vice versa.
- Det må kommuniseres forventninger/krav (til nyansatte og til ulike nivå i organisasjonen)
- Ledergruppemøtene på instituttet er viktige – først og fremst som informasjonskanal
- Lab-ledelse. Her er det flat struktur- dette gir uklarhet. Hvem skal man snakke med?
- Forskningsledelse er vanskelig å få til med dagens organisasjonskultur (enerådige vitenskapelige innenfor sine fagfelt); delegeres til faggruppene?
- Gemini-senter er interessant og bør vurderes nærmere
- Samspill med Sintef (MARINTEK): Tiden er overmoden for opprydning

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

Svar på spørsmål vil være ulikt for valgt eller ansatt instituttleder. Ivaretakelse av personalansvaret har i dag store potensialer. Blant annet er faglig utvikling og forskningsstrategi overlatt til den enkelte. Instituttleder har (karikert) beskrevet instituttet som en gruppe næringsdrivende med hver sin virksomhet. For å kunne ivareta de vitenskapeliges faglige utvikling, er det viktig at instituttleder har god kjennskap til hele bredden av instituttets fagområder. Dette krever mye større ressurser (tid, penger) enn det instituttet råder over i dag.

Fokus på arbeidsmiljø er blitt større. Dette ivaretas gjennom ulike tiltak i instituttets HMS-handlingsplan og gjennom innskjerpede rutiner på rapportering. Medarbeider-samtalene oppfattes av alle som meget positive. Utøvende personalansvar (løpende drifts-oppgaver) ivaretas av støtte-apparatet (administrasjonen på instituttet og fakultetet).

Med ansatt instituttleder må denne få et sterkere grep om personalarbeidet og også få dedikerte ressurser for å ivareta oppgavene. Det bør videre vurderes om det kan opprettes en personal-/organisasjons-stilling (direktør eller sjefs-stilling) ved fakultetet.

NTNU er en meget stor organisasjon og har arbeidsgiveransvar for en meget stor bredde personer med ulik kompetanse. Det burde derfor være enkelt å etablere en sentral enhet som ivaretar kompetanseutvikling for vitenskapelige – på samme måte som det i dag finnes for administrativt ansatte.

### Valgt instituttleder:

- Medarbeidersamtaler og oppfølging (samtaler bør gjennomføres hvert år).
  - Inst.leder med fast vitenskapelig ansatte og kontorsjef
  - Faggruppeteleder(e) med midlertidig ansatte (PhD)
  - Kontorsjef med administrativt ansatte
  - Labeledere med lab-ansatte
- Personalansvar som nå (IL og KS samarbeider)
- Kontrollspenn/medarbeidersamtaler
  - Max 10 personer
  - Må strukturere
  - PhD-studenter må være med
    - Innsyn i forholdet mellom stipendiat og veileder

### Ansatt instituttleder:

- Sterkere inngrep i personalarbeidet (HR-leder)
  - Kan bidra med signal om at vi tar ansatte på alvor

## 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter

Instituttet er stort og uttaler seg derfor på grunnlag av intern erfaring. Alle var enig om at organiseringen med to faggrupper med hver sin faggruppeteleder fungerer godt. I gruppearbeidet kom det frem synspunkter som er positive til opprettelse av forskningsgrupper med linjeansvar til instituttlederen. Dette ønskes belyst nærmere.

Fagstrategi er overlatt til enkeltindividene,- mao har instituttet ikke noen overordnet strategi mhp fag – annet enn å tilby undervisning og forskningsprosjekt i den bredden næringslivet i dag etterspør - og litt til.

Men: det er opplagt en gevinst i å samarbeide på tvers av gruppene også.

*Innspill fra gruppearbeidet:*

- Opprett forskningsgrupper – på tvers av fagdisiplinene
- Viktig å styrke begge faggruppene (rekruttering),- nb: står foran et generasjonsskifte
- Faggruppemøter viktige: Faggruppeleder bør samle inntrykk fra gruppen i forkant av møter (for eksempel til SPU)
- Vi må bryte opp i en struktur. Flat er ingen løsning.
- Utfordringer: Rigid studieplan?
- Fellesmøter er positivt (mye bedre nå!) (semester)
- Vi må ivareta de ansatte bedre – husk at de også er sosiale mennesker
  - Hilsen når du kommer om morgenen, spør 'hvordan har du det?'
  - Low cost utflukter (vinter og sommer)

Sluttkommentar:

1. Instituttleder skal lede den delen av organisasjonen som **produserer**
2. Instituttleder-rollen kan kun ivaretas skikkelig i en **100%-stilling**
3. For å kunne iverksette nødvendige tiltak for å nå mål, må han/hun ha tilstrekkelig **myndighet**
4. Et godt støtteapparat må være tilgjengelig (**ressurser** i form av personer, verktøy og systemer)
5. Organisasjonen må bli **tydeligere**
6. Studieprogrammene og instituttledelsen må få klarere kommunikasjonslinjer (**tydeligere**)
7. Personalansvar ivaretas best i nærhet av den ansatte. Bevilgning er basert på produksjon – instituttene bør derfor selv vurdere konsekvens av ansettelse (stilling).
8. Det er uheldig at den største del av bevilgningen er knyttet mot undervisning (studieplasser) – som igjen er styrt fra sentralt hold. I realiteten betyr dette at instituttene har frihet innefor stramme rammer.
9. Instituttleder må være godt kjent med bredden i fagområdet. En valgt instituttleder vil kun ha dybdekunnskap i en begrenset del av fagområdet.





## Notat

Til: Rektor, IVT fakultetet

Fra: Institutt for produktdesign

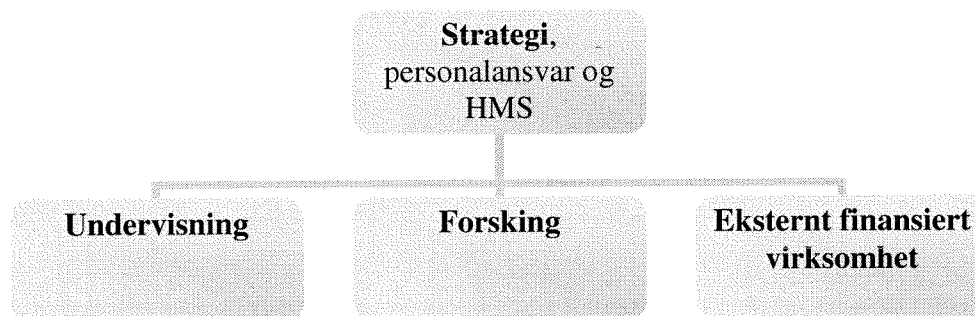
Om: Fremtidig ledelse og organisering av IPD

Dato: 14.05.2008 Signatur: Johannes Sigurjonsson m.fl. Arkiv: 2008/3360

Notatet "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene" datert 7. april ble sendt ut til alle ansatte ved instituttet. Det ble innkalt til et allmøte 30. april hvor saken ble diskutert i plenum. At det nå settes fokus på instituttlederrollen passer godt inn i den pågående strategiske diskusjon ved IPD. I følgende notat forsøker vi å oppsummere diskusjonen, først innenfor rammen av spørsmålene og så i betraktning om instituttets fremtid.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver.

En instituttleder skal ha overordnet ansvar for de tre hovedpilarene i instituttets virksomhet, som er undervisning, forskning inkludert PhD utdanning og eksternt virksomhet.



Instituttleder skal ha det øverste ansvar for økonomi, personal, HMS, og generell administrasjon.

Innenfor rammen av NTNUs vedtak og regelverk har instituttleder ansvar for å utvikle strategi- og handlingsplaner og arbeide for å nå de mål som er satt. Det å føre en strategisk personalpolitikk, vedrørende rekruttering og utnyttelse av eksisterende ressurser blir mer viktig i framtiden. Et av universitetets viktigste konkurransefortrinn vedrørende arbeidskraft er "frihet", reduseres denne, må den erstattes av andre personalpolitiske tiltak eksempelvis lønn, fasiliteter rundt arbeidssted. Dette tar tid å bygge opp og koster.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha.

Det er nødvendig at lederen har innsikt i faget. Lederen representerer instituttet internt og eksternt. En person som både har politisk og kommersiell teft, og kjenner faget må til for at instituttet skal vokse til den størrelsen som trengs. Evne til å delegerer ansvar, kommunisere, være inspirator og ha visjoner er viktig for trivsel internt. En god leder balanserer interessene mellom ansatte, institutt og fakultet.

### **3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?**

Det er ulike synspunkter på valg kontra ansettelse ved IPD. Et flertall ved instituttet er for å forsette med å velge instituttleder. Hovedtanken er at en valgt leder har større legitimitet ved instituttet. Ansatte som har jobbet ved tilsvarende institutt i utlandet, mener at ansettelse av ledere utenifra ikke bestandig har gått bra. En leder er avhengig av å bli akseptert, for å bli en god leder.

Hvis man velger en modell med en ansatt instituttleder, hersker det en usikkerhet om hvordan den skal finansieres. Spørsmål som ble diskutert var blant annet at dersom man skal ha en god leder i en åremålsstilling, må man nok betale mer enn man gjør i dag. Er NTNU villig til å gjøre det?

Argumenter for en ansettelse var at en god instituttleder kan tjene inn store deler av lønna si ved å få inn inntektsgivende prosjekter og bygge opp eksternfinansiert virksomhet. En ansatt leder vil ha et klarere mandat som linjeleder enn en som er valgt.

### **4. Medvirkning og medbestemmelse.**

Allmøter er å foretrekke ved små institutter hvor det er praktisk mulig å samles rundt samme bord. Slike møter er en god kanal for både informasjonsutveksling og diskusjon om veivalg og beslutninger. Det man savner mest med dagenes ordning, er mangel på et forum hvor eksterne (rådsmedlemmer) deltar i strategiske diskusjoner.

Det er aktuelt å delegere oppgaver som forskningsledelse og bedriftskontakt til andre enn instituttleder. Ved IPD hvor der er tilnærmet en til en samsvar mellom institutt og studieprogram, kan studieprogramlederrollen muligens kobles tettere mot instituttet slik at studieprogramlederen også blir undervisningsleder.

### **5. Hvordan ivareta personalansvaret?**

Ved IPD er det naturlig at instituttleder har personalansvar, også gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler.

#### **Hvorfor bør IPD fortsette som et eget institutt?**

Institutt for produktdesign besitter i dag en unik sammensatt kompetanse som er både erfaringsbasert og forskningsbasert. Slik kan fagmiljøet fungere som et bindeledd mellom kunnskapsutvikling og industrien i form av kunnskaps-overføring og anvendelse. Fra politisk hold betraktes design som en av de viktige innsatsområder for å sikre fremtidig konkurransekraft i Norge.

Design er et eget fagområde i den kommersielle verden, og ligger i skjæringspunktet mellom den kommersielle verden og humaniora. Faget er på vei inn i den videregående skole, grunnskolen og barnehager. NTNU blir fattigere dersom det ikke har et eget designinstitutt som driver med undervisning, forskning og formidling innen design området.

Designfaget i seg selv er flerfaglig av natur og kan lett kobles mot andre fagområder, men dersom det underlegges et annet institutt vil det nok i sterk grad farges av det instituttet. Design ved NTNU er derfor best tjent med å være eget frittstående institutt, for at faget skal ha sin eksistens ved universitetet.

---

## Notat

---

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

Kopi til:

---

Fra: Per Schjølberg

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

### RAPPORT FRA INSTITUTT FOR PRODUKSJONS- OG KVALITETSTEKNIKK

Instituttet er spurt om å gi IPKs synspunkter/vurderinger på følgende spørsmål:

1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?
2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?
3. Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?
4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis
  - Instituttråd
  - Ledermøter
  - Personalmøter
  - Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
  - Synliggjøring av beslutninger
5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?
6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis
  - Faggrupper
  - Seksjoner

Innspillet fra IPK er basert på interne diskusjoner primært i:

- faglærermøte           28. april
- allmøte                 8. mai

I tillegg er det foretatt oppfølgende diskusjoner etter de ovennevnte møter.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Førsteamanuensis
7491 Trondheim	E-post: ipk-info@ivt.ntnu.no	S.P. Andersens v. 5 Valgrinda	+ 47 73 59 38 00	Per Schjølberg
	http://www.ivt.ntnu.no/ipk/		<b>Telefaks</b> + 47 73 59 71 17	Tlf: + 47 73 59 37 70

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Vi tok utgangspunkt i instituttleders oppgaver som var skissert i notatet "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene". Oppgavene er listet nedenfor:

"Felles med andre linjeledere skal instituttleder drive virksomheten innenfor de rammer som er gitt i regelverk og overordnede vedtak:

- De har ansvar for HMS-arbeidet ved sitt institutt.
- De skal representere og profilere instituttet innad og utad og fremme samarbeid.
- De skal sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og gjennomføre de tiltak og arbeide for å nå de mål som er satt.
- De skal skape gode og produktive arbeidsmiljø og utøve god ledelse overfor personalet som rapporterer til seg.

De skal etablere informasjonskanaler og medvirkningsarenaer for ansatte og deres organisasjoner."

I tillegg mener vi at oppgavene til instituttleder bør omfatte:

- ansvar for strategiske prosesser
- utvikle og koordinere strategisk personalplan
- ha ansvar for faglig ressurskoordinering
- ha ansvar for instituttets faglige/vitenskapelige utvikling
- delta i utvalgte råd og komitéer
- delta i strategiske prosjekter, for eksempel SFI
- ha ansvar for personalutvikling og oppfølging med medarbeidersamtaler
- skape arbeidsmiljø og tillit
- ha ansvar for å følge opp kvalitetssikring og -forbedring
- ha ansvar for økonomi
- ha ansvar for utdanning og faglig utvikling
- ha ansvar for rekruttering og ansettelser
- bidra til oppbygging av internasjonalt og nasjonalt nettverk
- lede og administrere ledermøter
- håndtere henvendelser og forespørsler

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Ut ifra svar på spørsmål 1, må instituttlederen ha mange kvalifikasjoner og besitte en tverr-faglig kompetanse. Personen bør ha kompetanse og interesse innen:

- administrasjon og ledelse
- faglig kompetanse minst innenfor ett av instituttets fagområder

I tillegg til å være en god administrator, bør han være en god leder. Han må ha evne til å sette seg inn i hele instituttets fagfelt, "systemforståelse" og være effektiv i sine handlinger, samt å være sosial og være lett tilgjengelig.

Instituttet må holde seg godt orientert innen alle hovedområdene ved instituttet (på IPK er det produksjonssystemer, produksjonsledelse og sikkerhet, pålitelighet og vedlikehold) og nedprioritere sitt eget fagfelt. I tillegg må instituttlederen være genuint interessert i andre mennesker og kunne bygge team.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes? Hvordan sikre god kompetanse?

Det er vanskelig å ta stilling til om instituttlederen skal velges eller tilsettes, det vil i stor grad avhenge av instituttets størrelse og hvordan instituttet er organisert, og ikke minst økt kompetanse.

Vi ser ikke for oss å ansette en person som kun er leder uten faglig tilhørighet til instituttets fagområder (ikke økonom, jurist etc. som er en profesjonell leder).

Vi synes heller å være tilhenger av en person med faglige kvalifikasjoner og lederegenskaper.

Ut ifra arbeidsoppgavene, som er diskutert foran, vil vi ønske å ha en person som kan bruke mesteparten av sin tid i lederfunksjonen, og at NTNU legger forholdene til rette for finansiering av en slik stilling.

En bør legge opp til en åremålsstilling (ca. 4 år) med muligheter for å gå tilbake til sin ordinære stilling etter endt funksjon som instituttleder.

Den som ansettes/velges bør ikke være en profesjonell leder. Uansett om en velges eller tilsettes, må valg- eller tilsettingsprosessen være åpen og demokratisk. Skal en tilsette, bør det gjøres av dekan/fakultet og gjerne etter en innstilling ifra instituttet. På denne måten sikrer en at den som tilsettes blir en tillitsmann for de som har forestått nominasjonen. Lønnsforholdene må være slik at det står i forhold til ansvar og oppgaver.

### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer?

En grunnleggende viktig egenskap for instituttlederen er å:

- vise interesse for de ansatte
- involvere og å kommunisere med de ansatte
- gjennomføre åpne prosesser
- sørge for informasjon

Medvirkning og medbestemmelse kan skje både uformelt og gjennom formelle arenaer slik som:

- faglærermøter
- allmøter
- administrasjonsmøter
- separate utvalg/faggruppemøter
  - o laboratorier og verksted
  - o temamøter

- PhD og post doktor

Det er viktig å involvere studenter også i medvirkningen. Dette kan gjøres ved at studenter sitter i for eksempel faglærermøter. I tillegg bør det avholdes årlige møter med hvert studentårstrinn.

Vi vil poengtere at det er svært viktig med involvering og medbestemmelse og at alle ansatte og eventuelt innleide blir involvert i kommunikasjon og informasjonsprosessene, og også at det avholdes jevnlig allmøter.

## 5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?

### Medarbeidersamtaler

Instituttleder bør så langt som mulig bli involvert i samtlige medarbeidersamtaler. Dette gir indikasjoner på at instituttleder er interessert i de ansatte og hva de bedriver.

Deler av medarbeidersamtalen kan delegeres til for eksempel nestleder (post doktor, PhD og ikke faste ansatte).

### Den ansatte

Personalpolitikken på NTNU medfører omfattende personalansvar for instituttlederen. Ansvar kunne imidlertid vært tydeligere definert og kommentert med instituttlederne.

Lederen bør i dag ha følgende ansvar knyttet til personalpolitikk:

- *Arbeidsmiljø*: Å skape og utvikle gode og utviklende relasjoner og god ledelse
- *Rekruttering*: Å skaffe de dyktigste medarbeiderne, til alle våre oppgaver
- *Personalutvikling*: Å sørge for at våre ansatte hele tiden utvikler sin faglige og sosiale kompetanse
- *Belønning*: Å stimulere alle medarbeidere til en best mulig innstas

## 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutt?

På mindre institutt synes det ikke å være nødvendig med en formalisert gruppestruktur med gruppeleder.

Uansett hvordan instituttet er organisert, bør det utpekes en person fra hvert område på instituttene som er med i et rådgivende organ for instituttleder for eksempel i forbindelse med undervisning, forskning, strategiplan etc.

Nåværende styrings- og ledelsesorganisering ved NTNU skal vurderes. I den anledning vil erfaring fra instituttene bli trukket inn i vurderingen. Vårt institutt har NÅ en enorm og avgjørende mulighet til å komme med uttalelser og synspunkt på hvordan styrings- og ledelsesorganiseringen ved NTNU skal bli fremover.

## **Problemstillinger I**

### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

#### Uttalelser fra Verkstedet:

- Og faktisk vær en leder; lede arbeidet på instituttet etter NTNU`s strategier og mål.
- Være bevisst på og "se" alle på instituttet og utnytte den kompetansen folk har.
- Ha evnen til å kjøre effektive prosesser demokratisk.
- Binde instituttet sammen

#### Uttalelser fra Stipendiatene (Stipendiat A):

Å ivareta instituttets interesser ovenfor øverste ledelse hos NTNU. Ikke bare vær en som skal svare for seg, men også sette krav til ledelse. Virker som om det er mye frustrasjon ovenfor plikter som blir tredd over hodet på instituttet fra NTNU sin side.

Leder skal også styre de ansatte på institutt med ros og "kjeft". Hva vil vi? I hvilken retning ønsker vi å gå?

- Innsikt i forskning
- Kommunisere med alle ansatte
- Bevege seg i de forskjellige miljøer og fange opp det som beveger seg/utvikles og om det foreligger trivsel eller ikke
- Overoppsynsmann som stiller de riktige spørsmål vedrørende faglighet og trivsel

#### Uttalelser fra Administrasjonen:

- Samlende
- Ivareta de ansatte
- Oversikt over den enkeltes oppgaver og områder
- Beslutningsdyktig

#### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer A):

- Styre Instituttet kollegialt, basert på samhörighet, tillit og kommunikasjon på kryss og tvers av faggrenser.

#### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Instituttinterne oppgaver (Strategiutvikling, rekruttering av ansatte, investeringer, støtte de ansatte når vanskeligheter oppstår, hindre at personalkonflikter oppstår, ta beslutninger når tiden er inne for det, lede endringsprosesser, bidra til å skape et godt og velfungerende sosialt miljø)

Som medlem av Fakultetskollegiet (Se til at instituttet bidrar til NTNU/fakultetets utviklingsprosesser)

Som medlem av Fakultetstudieprogramstyret (Sikre utvikling av studieprogrammene i faglig og samfunnsmessig riktig retning)

Nasjonale oppgaver (Nettverk til industri, NFR og andre offentlige institusjoner i samspill med instituttkollegiet)

Internasjonale oppgaver (Nettverk til EU og det globale forskningsmiljøet i samspill med instituttkollegiet)

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

### Uttalelser fra Verkstedet:

- Arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen i Staten m/tilpasningsavtalen for NTNU
- Konsekvent
- Evnen til å lytte til både faggrupper og støttefunksjoner for å få oversikt over omfang og utfordringer ved Instituttet.
- Ivareta Instituttets interesser på Instituttets premisser

### Uttalelser fra Stipendiatene (Stipendiat A):

Ha jobbet med teknologi før å ha forståelse av hva forskning og undervisning innebærer. Må være en leder som er samlende og utadvendt. Ha evnen til å lytte til hva folk sier og fange opp signaler fra de ulike miljøer her ved instituttet. Karisma og god til å presentere. Han må spre sin entusiasme til de ansatte.

- Uttalelser fra Administrasjonen:
- Tid til å lytte før beslutninger tas.
- Gjennomføre en bevisst personalledelse
- Tydelig og konkret
- Tørre å gi ros/ris
- Inspirerende
- Beslutningsdyktig
- Gjennomføringsevne
- God kommunikasjon/samarbeidsevne

### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer A):

- Gi frihet, hver ansatt må få bruke sine egenskaper i fullt monn og som kvalifiserer til en akademisk karriere.
- bygge på gjensidighet ved at individene lever i felleskap og må ta hensyn til at det kan være kryssende interesser.

Besluttsomhet gjennom bevisst fokus på administrative rutiner. Etter runder med dialoger og utvikling av standpunkter, må vi ha klare regler for hvordan sluttstrek skal settes. Med en leder som har klar myndighet til å avslutte en sak.

### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Menneskelig modenhet og samfunnsmessige perspektiver i tenkning og handling. Tilstrekkelig faglig oversikt til å se instituttets fagprofil og utviklingsbehov i en helhet av instituttets studieprogram og fagområdets rolle i vitenskapelig utvikling og samfunnsutvikling. Evne til kommunikasjon, til å inspirere andre og sosiale ferdigheter. Handlekraft!

Ingen er fullkommen leder, det er like viktig å være bevisst sine styrker og svakheter, og dermed skape et team som utfyller hverandre. Dette blir en viktig oppgave for NTNU lederutviklingsprogram å fremme evnen til egenvurdering og teambygging.



### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

#### Uttalelser fra Verkstedet:

Her er det lett å tenke seg at dette er to ytterpunkter; der valgt leder står med hovedtyngden faglig, mens tilsatt leder har mere administrativ funksjon.

Begge typer ledere må ha evnen til å beherske begge deler meget godt!

Vi må også huske i denne sammenhengen at vårt institutt er i antall å regne som en mellomstor bedrift, slik at behovet for profesjonell ledelse er absolutt enten man velger det ene eller det andre.

Valgt leder slik det fungerer i dag har den fordel at den faglige innsikten og kunnskap om instituttets kultur og kompetanse er forholdsvis høy. Lojaliteten vil antakelig variere, men en kan kanskje anta at den ligger på instituttnivå og nedover snarere enn oppover mot fakultet og NTNU sentralt.

Men instituttlederjobben sees på som et pliktverv som ingen helst vil ha. Bakdelen er da at det er vanskelig å gjennomføre ”upopulære” avgjørelser som kan gå i mot kollegaer lederen skal tilbake å jobbe sammen med allerede under to år etterpå. Resultatet er at slike typer avgjørelser gjerne blir utsatt/skjøvet på til perioden er over. Instituttleders støttefunksjoner må i tillegg sees på om de kan styrkes slik at jobben bli mere attraktiv.

Det er vanskelig å spå om ansatt leder vil være helt motsatt. Kontinuitet vil være en fordel her, hvis lederen er god vel og merke. Men her vil det være helt avgjørende at lederen har faglig nok tyngde for å bli respektert vitenskapelig. Det er derfor vanskelig å se for seg en slik type leder uten en vitenskapelig bakgrunn.

Konklusjonen blir vel at det er to alternativer (som kanskje instituttet selv kan bestemme seg for?)

- A) Leder velges med fullt demokrati (alle ansattes stemmer teller likt). Lederen velges for en lengre periode enn 2 år. Støttefunksjoner som økonomi, rådgiving(NTNU prosesser), laboratedrift mm styrkes slik at hovedtyngden ligger i faglig arbeid. Selvfølgelig ikke for å fritta leder for ansvar, men med reel mulighet for å ta beslutninger som er godt forankret blant ansatte.
- B) Leder ansettes på åremål (4+4?). Har hovedtyngden på å administrere instituttet i henhold økonomiske rammer, NTNU's handlingsplaner, lovverk mm. Her må det legges til grunn kvalifikasjoner som ivaretar det vitenskapelige, jmf. det som er nevnt ovenfor. En slik leders behov for støtte ligger derfor i en tenkt faggruppe, råd e.l sammensatt på tvers av instituttet med både vitenskapelig og teknisk personell.

#### Uttalelser fra Stipendiatene (Stipendiat A):

Instituttleder bør tilsettes og ikke velges slik ordningen er i dag. Dette av hensyn til nødvendig ro og at Instituttets miljø skal få tid til å feste seg. Institutt leder skal lede instituttet, noe som betyr og også ta vanskelige avgjørelser og sette krav til de ansatte (teknisk og vitenskapelige). Det har vært flere tilfeller hvor instituttleder finner en gylden middelvei i sine avgjørelser (for ikke å gjøre seg upopulær hos kollegaer) i stede for å lede.

Har også sett eksempler på professorer som i sine to år som leder sørger for at deres fagområde får det bra. Med bare to år som leder, blir det lite kontinuitet.

Hvis instituttleder ansettes fra eksternt, så bør det også være mulig for et institutt og samlet sparke denne, hvis det skulle oppstå store konflikter.

#### Uttalelser fra Administrasjonen:

- Tilsetting forutsetter de nødvendige kvalifikasjoner for å dekke de ulike behov på et Institutt.

### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer B):

Kostnadene ved å ha en ansatt (i motsetning til en valgt) instituttstyrer vil komme i tillegg til kostnadene for den vedtatte stillingen som innkjøper. Ingen av disse to stillingene vil skape inntekter, og summen av kostnader kan forventes å knekke Instituttets fra før av anstrengte økonomi.

Instituttets akademiske stab er til dels ansatt på vilkår som begrenser mulighetene for styring. Hertil kommer at en ansatt byråkrat neppe vil få aksept som leder. Under de rådende økonomiske forhold har en instituttstyrer kun noen få positive virkemidler til sin disposisjon. Følgelig er den reelle muligheten for å styre et institutt i kraft av en formell stilling for liten til at det er fornuftig å ansette en styrer.

Konklusjonen av argumentasjonen så langt er at dagens ordning med valgte instituttstyrere er å foretrekke.

Til tross for at instituttene nominelt har fått en betydelig frihet, ser det ut til at den største delen av en instituttstyrers arbeidsmengde er å rapportere summer av detaljer "oppover i systemet". Det synes derfor rimelig å foreslå at valgte instituttstyrere avlastes ved hjelp av en sekretær, i for eksempel halv stilling. Dette arbeidet bør kunne kombineres med stillingen som innkjøper.

### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Instituttleder bør rekrutteres fra egne rekker. Ved skifte av leder bør påtroppende leder forberedes grundig - et år før han/hun overtar instituttlederrollen - slik at kontinuitet i endringsprosesser kan sikres og instituttets nasjonale nettverk kan opprettholdes.

## **3.1 Hvordan sikre god kompetanse?**

### Uttalelser fra Administrasjonen:

- Ved vurdering av søker må innhentes kompetanse fra eksterne, f.eks Bemanningsbyrå.
- Sjekke referanser
- Videreutdanning
- Kartlegge Instituttets behov

## **3. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse?**

**Aktuelle organer kan være Instituttråd, Ledermøter, Personalmøter, Skriftlige og muntlige informasjonskanaler, Synliggjøring av beslutninger etc.**

### Uttalelser fra Verkstedet:

Dette ivaretas gjennom at ALLE ansatte har en arena for medvirkning og bestemmelse. Det betyr at ALLE skal ha mulighet til å medvirke/bestemme i relevante saker FØR saker vedtas.

Det bør sees på om alle i dag faktisk har nettopp det. Noen har kanskje bare allmøtet som arena. Det kan i mange tilfelle være for sent til medvirkning/bestemmelse, da beslutninger allerede er tatt og møtet har et mere infopreg.

For vår del (på verkstedet) har vi 3 arenaer på instituttnivå:

Medarbeidersamtalen – status: må styrkes og gjennomføres i henhold til retningslinjene for NTNU

Ukentlig verkstedmøte – status: må opprettholdes og styrkes i form av at agenda og tidspunkt er forutsigbart

Allmøte – status: må opprettholdes i den frekvens de har i dag. I tillegg er det ønske om at det tas hensyn til tidspunkt i forhold til 60 % stillinger.

Ellers savnes en god dialog med faglærere om planlagt aktivitet i god tid. Instituttet må bestrebe å få til en års/semesterkalender som er dekkende for kurs, diplomkandidater

#### Uttalelser fra Administrasjonen:

Gjennomføre regelmessige møter for administrasjon, kollegie- og allmøter, basert på informasjon og kommunikasjon

#### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer A):

Åpent Demokrati?

1. Fri flyt fase: Framlegging av tema fra enkeltmennesker(anonyme)
2. Utvelgelsesfasen: Forslagene grupperes og velger ut de mest representative tema.
3. Avstemming:
4. Resultatene publiseres umiddelbart, følges opp m dialoger.

#### Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Følgende møter bør holdes regelmessig:

Kollegiemøter - samtlige professorer/amanuenser deltar og tar medansvar og bidrar til instituttets beslutninger og utviklingsprosesser.

Allmøter: alle deltar(ved siden av deltagelse på møter må det sikres at alle føler at de blir tilstrekkelig informert om viktige beslutninger og resultater, og at personlig info gis til de som direkte berøres av endringer - en stor utfordring!) Hva kan moderne datateknologi gjøre med det?)

Administrasjonsmøter der alle i administrasjonen, samt laboratorieleder, verkstedleder, dataansvarlig og HMS ansvarlig møtes for daglig drift av instituttet.

Faglige seminar holdes hver gang en PhD-student har en 'prøveforelesning' (Ett år før disputas) og forsvarer sin avhandling (disputas). Sikrer at PhD-aktiviteten integreres i instituttets virksomhet og utviklingsaktiviteter.

Følgende grupper må ivaretas, alle må sees og føle tilhørighet til instituttet:

- laboratorie- og verkstedpersonell
- dataekspertise og service
- administrasjon
- vitenskapelig personell (faglærere)
- post docs og PhD-studenter
- masterstudenter
- bachelorstudenter fra aktuelle studieprogram

## **Problemstillinger II**

### **5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?**

#### Uttalelser fra Verkstedet:

Her bør det skillles mellom arbeidslederansvar og personalansvar.

#### Uttalelser fra Administrasjonen:

- Leder gjennomfører en bevisst personalledelse/personalpolitikk basert på ivaretagelse av alle ansatte

Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Instituttleder gis personalansvar. NTNU og fakulteter har imidlertid personalmedarbeidere som instituttledere kan benytte som coach ved behandling av spesielle personalsaker og nyrekruttering. Instituttleder må føle at han/hun ikke står alene når vanskelige personaloppgaver skal løses. Medarbeidersamtaler bør om mulig utføres av instituttleder for samtlige ansatte. (Dette for å markere at hver enkelt medarbeider er like viktig for instituttets kvalitet og utvikling)

### **5.1 Hvem skal for eksempel ha ansvar for medarbeidersamtaler med ulike grupper**

Uttalelser fra Verkstedet:

Instituttleder. Punktum

Uttalelser fra Administrasjonen:

Instituttleder

### **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter via faggrupper, seksjoner etc.**

Uttalelser fra Stipendiatene (Stipendiat A):

Vårt institutt har for spredt kompetanse. Mer fokus på utvalgte områder med større faggrupper bestående av prof, 1. Am og PhD. Fordelen er også at en større gruppe lettere kan drifte et laboratorium av høy kvalitet. I dag har vi mange små laboratorier av ymse kvalitet. Med så stor spredning så har vi mange som sitter for seg selv og forsker (ensomt), mens i faggrupper så kan man jobbe sammen og skape stolthet rundt sin gruppe.

Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer B):

Ønsker om dannelser av faggrupper henger sammen med at NTNU i realiteten har gitt avkall på en indre struktur i sin akademiske stab. Det ansettes i praksis kun professorer og førsteamanuenser, og de sistnevnte kan forvente å bli professorer gjennom personlig opprykk. Denne personalpolitikken gir per definisjon faggrupper med standard størrelse én person.

Dersom NTNU ønsker større faggrupper bør en form for stillingshierarki gjeninnføres. Jeg viser til tidligere tiders inndeling: Professor, dosent, førsteamanuensis, amanuensis, universitetslektor og vitenskapelig assistent. Hertil kom post.doc., stipendiat og studentassistent. De tre sistnevnte stillingskategoriene finnes også i dag, men de forventes nå i praksis å være eksternt finansiert.

Det må også finnes økonomi til å ansette ingeniører og laboratoriepersonell.

Uttalelse fra vitenskapelig (Faglærer C):

Det er vanskelig å tenke seg at universitet vil kunne unngå alt for mye unødvendig administrasjon dersom et hierarki bygges opp. Den enkelte ansatte må føle en kort vei til instituttstyrer - som igjen må føle at han/hun er leder. Anbefaling: begrens instituttstørrelse, skap fleksibilitet, samarbeidsånd og funksjonerende samarbeidsrutiner mellom institutter! Rundt hver professor/amanuensis er det masterstudenter, post docs og PhD-studenter som faglig sett er nær knyttet til gruppen, men som føler at instituttet er deres 'hjemsted'.

## Spørreundersøkelse om fremtidig ledelse ved og organisering av Instituttet for petroleumsteknologi og anvendt geofysikk

1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttleder har 2 hovedoppgaver; a) Sørge for at undervisningstilbudet ved instituttet reflekterer behovet i samfunnet og at gjennomføringen av undervisningen er tilfredsstillende for studenter og lærere, og 2) Stimulere til førsteklasses forskning innen instituttets områder, med vekt på både basisforskning og industrirettet forskning.

For å oppnå dette må instituttledelse legge vekt på å

- ha en godt fungerende teknisk/administrativ stab og god infrastruktur ved instituttet
- opparbeide og vedlikeholde nær kontakt med industri/samfunn for å vite behovene
- opparbeide og vedlikeholde nær kontakt med utenlandske forskningsmiljøer for å sikre kvalitet
- utvikle og vedlikeholde god kontakt med andre fagmiljøer ved NTNU for å utnytte faglige synergier
- synliggjøre ansattes innsats når de yter utover det forventede

2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Instituttleder bør være ansatt i lærerstilling innen et av instituttet fagområder. God faglig kunnskap er et krav til en leder i en kunnskapsbedrift.

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

Det er sentralt at instituttleder har stor tillit blant de ansatte, og bør velges, eller i det minste ansettes gjennom en prosess som ivaretar kvalitetene som oppnås gjennom et valg. Ved en kunnskapsbedrift som NTNU er lojalitet til instituttet og dets ansatte minst like viktig som lojalitet til fakultet og sentralledelse. Det bør legges til at instituttleders handlefrihet som leder er i dag svært begrenset, for eksempel i forhold til lønnsjusteringer for nøkkelansatte, og en bedring av virkemidlene som instituttleder har, og som kan gjøre ham til en god leder, er viktigere enn diskusjonen rundt valg/ansettelse.

4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?

Et universitetsinstitutt bør preges av kreativitet, stor åpenhet, sjenerøsitet, og gjensidig respekt. Det er viktig at organisasjonen er uformell og lite byråkratisk, og preget av en "åpen dør"-ledelse. Dermed blir ikke de formelle organene så viktige.

Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis

- Instituttråd
- Ledermøter

- Personalmøter
- Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
- Synliggjøring av beslutninger

Allmøter en-to ganger i semesteret ivaretar mye av felles informasjonsbehov. En årlig strategisamling hvor "alle" deltar tjener både som informasjonsmøte og for å trekke opp kursen fremover. Et lite ledermøte med instituttleder, nestleder, kontorsjef ivaretar den daglige drift. Jevnlige gruppemøter i faggrupper og tekniske/administrative grupper kan ivareta lokale behov. En aktiv hjemmeside hvor det informeres om ting som skjer ved instituttet, store og små, er viktig. Et informasjonsbrev til nyansatte med praktisk informasjon fungerer bra.

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

Instituttleder ivaretar personalansvaret der hvor ikke lokal ledelse, for eksempel kontorsjef ivaretar sin gruppe. Veiledere ivaretar PhD-kandidater og forskere/Post doc-er.

6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis
- Faggrupper
  - Seksjoner

En passende inndeling i faggrupper av permanent natur er nødvendig for å ivareta/koordinere undervisningstilbudet. Forskingen ivaretas best gjennom ad hoc-grupper, gjerne tverrfaglige, knyttet til større forskningsprosjekter.

---

## Notat

---

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

Kopi til: Organisasjonskomiteen, IVT

---

Fra: Institutt for vann- og miljøteknikk

---

Signatur: Helge Brattebø

## Ledelse og organisering av instituttene Høringsrapport fra Institutt for vann- og miljøteknikk, IVM

Instituttet for vann- og miljøteknikk er bedt om å besvare konkrete spørsmål, med referanse til notatet "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene", fra Rektor datert 07.04.2008. Våre svar i dette notatet baserer seg på diskusjon ved IVM i ledermøte 6. mai og allmøte den 7. mai.

### Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Det foreligger ingen skriftlig beskrivelse om hva som er instituttleders oppgaver lokalt ved IVM. Rollen som instituttleder har jo også forandret seg en del siden siste ledervalg, i og med innføringen av enhetlig ledelse, der instituttstyrene falt bort og instituttleder fikk det entydige øverste ansvaret på dette enhetsnivået, uten styre over seg lokalt, men med en ledergruppe som rådgivende organ, og med rapporteringsansvar direkte til Dekanus.

Det er utvilsomt behov for å tydeliggjøre og avklare mer presist hva som er instituttleders viktigste oppgaver. Realiteten i dag er derfor at man oppfatter det slik, på vårt institutt, at instituttleder har det øverste og totale ansvar på instituttet, i alle saker, dvs. *alt faglig, økonomisk og personalmessig ansvar*, og for alle universitetets virksomhetsområder undervisning, forskning og formidling. Man forventer at instituttleder skal finne løsninger og fatte beslutninger i viktige spørsmål, og spesielt når oppgaver er koplet til personalmessige forhold som det kan være vanskelig å håndtere. Faggruppelederne har derimot en viktig oppgave i å koordinere aktiviteten innad i sin gruppe, og i å ta og lede initiativ i tilknytning til forskning, søknader, eksternsamarbeid og laboratorier som er tett knyttet til gruppen. Instituttets nestleder har fått delegert ansvaret for studieplan og prosessen rundt denne.

Utover dette vises det til notatet "Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet" fastsatt av Styret ved NTNU 07.12.2005, med justeringer godkjent av rektor 20.08.2007. Vi har tatt utgangspunkt i Styringsreglementet og konkluderer med følgende oppgaver som de det er viktigst å legge vekt på ved instituttledelsen.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Instituttleder
7491 Trondheim	E-post: ivm-info@ivt.ntnu.no	S.P. Andersens v. 5 Valgrinda	+ 47 73 59 47 51	Prof. Helge Brattebø
	<a href="http://www.ivt.ntnu.no/ivm/">http://www.ivt.ntnu.no/ivm/</a>		<b>Telefaks</b> + 47 73 59 12 98	Tlf: + 47 73 59 47 44

*De viktigste oppgavene er:*

1. lede og utvikle virksomheten ved instituttet med fokus på kjerneoppgavene, på en måte som stimulerer til god faglig utvikling og sikrer god økonomi (punkt a)
2. skape en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø (inklusive HMS) for ansatte og studenter (punkt c)
3. delta i fakultetets strategiske arbeid og sørge for at instituttet har oppdaterte strategier og handlingsplaner og at disse følges opp (punkt b)

De øvrige oppgavene for instituttleder, som er omtalt i Styringsreglementet, er alle relevante, men underordnet de tre ovenfor. De andre oppgavene kan også i noen grad delegeres til andre ved instituttet, men instituttleder kan ikke frasi seg ansvaret for oppgavene.

Trenden er at man opplever en "polarisering" av hvor beslutninger treffes og hvor ansvar for utøvelse ligger på NTNU. I langt større grad enn tidligere er inntrykket i dag at mange viktige beslutninger tas på sentralt hold, uten reell innflytelse fra "grasrota", mens ansvaret for etterlevelse plasseres på instituttnivået. Ikke minst gjelder dette de administrative/økonomiske systemer. Det blir også stadig mer krav om rapportering, ofte med svært korte frister, og opplevelsen av kontroll ovenfra øker. Konsekvensen av denne trenden er i stor grad en *økende avmaktfølelse på grasrota, med liten opplevelse av medbestemmelse.*

Konsekvensen av alle disse endringene og trendene er at *instituttleder må bruke mer tid på lederoppgaver enn tidligere.*

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

Jevnfør diskusjonen ovenfor, det er et faktum at instituttleder må bruke svært mye (det meste?) av sin tid på administrative lederoppgaver (økonomi, personal, organisasjon, arbeidsmiljø, etc.). Trenden er at omfanget av dette øker, og dette peker i retning av at instituttleder forventes å ha kompetanse innen, og i det minste interesse for, denne type lederarbeid. Uansett må mer tid brukes på dette. Ved vårt institutt har instituttleder brukt for lite tid internt på disse oppgavene, som resultat av mange andre tunge faglige oppgaver (undervisning, forskning og administrative verv utenfor instituttet). Instituttet lider en del av dette internt, og instituttleder erkjenner behovet for å prioritere mer tid til dette fremover.

Det er viktigere at instituttleder er *en god leder* enn en god administrator. Administrative funksjoner kan delegeres til andre, men helhetlig ledelse kan ikke delegeres. Viktige *kvalifikasjoner* for å være en god leder er:

- god oversikt og forståelse for fagfeltet instituttet betjener (internt/eksternt)
- personlige egenskaper mht å skape et stimulerende, trygt og støttende arbeidsmiljø
- evne til utvelgelse og prioritering av oppgaver som sikrer utvikling og effektivitet i virksomheten ved instituttet

Det er bred enighet på IVM om at instituttleder må ha god faglig bakgrunn, og førstestilling kompetanse innen et av instituttets fagområder, og at vedkommende bør ha arbeidserfaring fra universitetet. Det er betydelig skepsis mot å rekruttere en "profesjonell leder" utenfra.



**Bør instituttleder velges eller tilsettes? Hvordan sikre god kompetanse?**

Ved IVM mener nesten alle av de som har uttalt seg at *instituttleder bør velges*, og dette med bakgrunn i tre forhold:

- Dette gir lederen best legitimitet innad på instituttet, noe som igjen er viktig for at instituttets medarbeidere skal oppleve medbestemmelse og påvirkingsmulighet
- Dette sikrer mulighetene for at man kan velge en annen leder for neste periode, dersom den sittende leder fungerer dårlig
- Man unngår i større grad faren for å få en tilsatt leder med bakgrunn utenfra instituttet og universitetet, som man ikke kjenner og som man risikerer fungerer dårlig

Et viktig *ankepunkt mot å velge instituttleder*, for perioder á 4 år, er at dette av mange oppfattes som en "uriaspost" som man vegrer seg mot å takke ja til, men som man av lojalitetshensyn og plikt (rullering etter tur) føler seg nødt til å ta for en periode. To negative konsekvenser er åpenbare:

- Instituttlederen har ikke tilstrekkelig interesse og kvalifikasjoner for de (tunge) administrative lederoppgavene (økonomi, personal, organisasjon, arbeidsmiljø, etc.), og underprioriterer disse
- Det blir liten kontinuitet i ledelsesfunksjonen ved instituttet, dersom nye ledere hele tiden skal inn etter 4 år, og det vil være få reelt motiverte kandidater som stiller til valg.

*En mulig løsning på dette dilemmaet* er å velge leder, i utgangspunktet med sikte på at vedkommende skal sitte i to perioder (4 + 4 år), at vedkommende gis god opplæring, og at det samtidig ryddes nok tid ved å frita lederen for andre tidkrevende oppgaver. Dette kombinert med god kompensasjon (økonomisk, friår, støttefunksjoner) og med overføring/delegering av en del oppgaver til kontorsjef, nestleder og faggrupeledere (intern delegering av både ansvar og myndighet). En slik delegering av oppgaver vil kreve at man også gir reell myndighet til de man delegerer oppgaver til, for eksempel budsjettmessig og personalmessig.

Kompetansen må sikres i hele lederteamet på et institutt, ikke bare hos instituttlederen! Og man må koble *ansvar, myndighet, kompetanse og tidsforbruk* på en god måte.

**Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer?**

Den desidert viktigste faktor for å sikre økt medvirkning og medbestemmelse ved instituttene er å flytte en god del *beslutningsmyndighet* fra NTNU sentralt og til lavere nivå, og å involvere personell fra instituttene mer i prosesser rundt beslutninger og utførelse av oppgaver. Ved vårt institutt har det i flere år vært en økende frustrasjon, skepsis og slitasje, knyttet til de mange nye *sentralstyrte økonomisk/administrative systemer*, spesielt Maconomy, websystemet og nå i det siste LØF. Oppfatningen er at det sentralt på NTNU hersker en urealistisk forventning om gevinstene ved disse systemene og at de har svakheter som man ved instituttene ikke er tjent med.

Alternativet er å gi mer frihet i utførelsen av oppgavene, og ansvar og myndighet til instituttnivå i samarbeid med fakultetet. Et *vellykket eksempel* på noe som faktisk har fungert godt er IVT-fakultetets nye organisering av *IT-funksjoner*. Her har IT-personellet på IVT gått sammen og løst oppgavene selv, i stor grad slik man selv har ønsket, og iverksatt dette på en måte som har ført til bedre systemer, reell opplevelse av medvirkning, og god motivasjon for arbeidet.

Innad på instituttet er det ledelsens, og spesielt instituttlederens, ansvar å legge til rette for reell god medvirkning og medbestemmelse. Dette er viktig, men krevende, og erfaringen er at instituttets medarbeidere synes de *har fått mindre muligheter til medvirkning og medbestemmelse* etter innføringen av enhetlig ledelse. I en travel hverdag bør helt sikkert instituttleder vært mer bevisst viktigheten av informasjon, åpne prosesser, og å involvere og kommunisere med de ansatte, som et mer aktivt tillegg til å trekke på ledergruppen.

Spesielt bør *allmøter og faglærermøter* brukes mer aktivt enn i dag, og det bør etableres en fast kanal for *lagring/distribusjon av viktige dokumenter* (referater, notater, etc.), gjerne på Innsida, der man også kan synliggjøre viktige beslutninger skriftlig og oversiktlig.

Enkelte ved instituttet ønsker tilbake ordningen med *instituttråd*, mer som våre tidligere instituttstyret, for å ha en mer offisiell kanal for påvirkning og medbestemmelse. Bruken av instituttstyre er derimot ikke forenlig med enhetlig ledelse og at det kun er ett styre på NTNU. Påvirkning og medbestemmelse må derfor sikres på andre måter. For vårt institutt er vi usikre på om det er ønskelig med et eksternt råd, siden vi tross alt har et meget velfungerende "råd" for BYGG samlet sett i Næringslivsringen.

### **Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?**

Personalansvaret ved et institutt *ligger opplagt hos instituttleder*, men i praksis kan mange av de daglige oppgavene som hører til dette *delegeres til kontorsjef* eller tilsvarende. Faggrupeledere ønsker derimot ikke å få personalansvar, i alle fall ikke på vårt institutt. De "krevende personalsakene" må selvsagt instituttleder selv håndtere.

I saker som angår *rekruttering* (nye faste eller midlertidige ansatte) må faggrupeledere og andre berørte medarbeidere ha reell innflytelse, mens den endelige beslutning (innstilling til fakultetet) tas av instituttleder.

*Medarbeidersamtaler* bør avholdes hvert år, og må holdes minst hvert andre år. Samtalene bør, muligens unntatt ved veldig store institutter, holdes slik at instituttleder har samtale med fast ansatte og II-stillingene, mens faggrupeleder kan ha samtale med stipendiater og postdoc stipendiater på sin gruppe.

### **Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutt?**

Alle institutter bør ha en formalisert gruppestruktur, med gruppeleder og jevnlig ledermøter. Formaliserte ansvarsoppgaver og myndighet bør avklares mellom instituttleder, nestleder og gruppeleder. Instituttene bør ha kontorsjef som avlaster instituttleder og nestleder, men også som kan avlaste og hindre at gruppeledere blir sittende med (unødvendig) mye administrativt arbeid.

Utover dette har ikke vårt institutt spesielle synspunkt og erfaringer på hvordan store institutt bør organiseres. Prinsipielt mener vi at et institutts organiseringsmodell bør være den samme uansett størrelse på instituttet, selv om omfanget av oppgavene vil variere fra institutt til institutt.

## Notat

---

Til:	Rektor
Kopi til:	Fakultetsrådet, IME-fakultetets Ledergruppe
Fra:	Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Uttalelsen er delt i to

- Vurdering av hvordan overgang til enhetlig ledelse har virket
- Vurdering av instituttens organisering og ledelse

Uttalelsen er behandlet i fakultetets ledermøte to ganger, den 6.mai og den 20.mai. Sluttbehandling ble gjort i fakultetsråd den 10.juni. Tidligere utkast er korrigert i henhold til diskusjonene i ledermøtene og i fakultetsrådet.

Instituttens uttalelser har vært vedlagt som saksunderlag for fakultetets behandling av fakultetsuttalelsen, men har ikke selv vært behandlet på fakultetsnivå, og er vedlagte i den form de ble mottatt fra instituttene.

## Erfaringer med enhetlig ledelse

Forandringene etter innføring av enhetlig ledelse på alle nivåer har først og fremst skjedd i forholdet mellom fakultetet og det sentrale nivået. Instituttene innførte enhetlig ledelse for nesten 10 år siden. Fakultetet har i alle hovedtrekk beholdt sin tidligere organisering av forholdet til instituttene.

Det ligger i prinsippet om enhetlig ledelse at instruksjonsmyndigheten går i linjen Rektor – Dekan - Instituttleder. En nødvendig forutsetning for at linjeorganiseringen skal fungere er at kommunikasjonskanalene følger linjen.

Kommunikasjonskanalene mellom sentraladministrasjonen og fakultetene er i praksis endret vesentlig de siste to årene, spesielt for det administrative støtteapparatet. Der er en økende tendens til at sakene og informasjon kommer inn til fakultetet fra ulike kanaler. På fakultetet fører dette til usikkerhet om hvem som vet hva. I en travel hverdag kan det lett "glippe", og på fakultetet har vi

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 Trondheim	E-post: postmottak@ime.ntnu.no	Sem Sælands vei 5	+47 73 59 42 02	Arne Sølberg
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 36 28	Tlf: +47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

liten mulighet til å få oversikt dersom sakene ikke samtidig blir registrert i E-phorte, noe som ofte skjer i ettertid.

Sentralnivået har i en del tilfeller ”kortslettet” fakultetsledelsen og opprettet kommunikasjon direkte med saksbehandlere ved fakultetsadministrasjonen og også direkte med den vitenskapelige staben ved at prosjektsøknader rutes direkte fra den vitenskapelige staben til sentralnivået. Dette gjør at fakultetsledelsen ikke i alle saker er fullt ut informert om hva som foregår mellom fakultet og sentralnivå, samtidig som fakultetet er tillagt koordineringsansvar i forhold til sentralnivået.

Den tidligere ordning med delt ledelse var til tider preget av spenninger mellom ”indretjenesten” (Universitetsdirektøren) og primærvirksomheten (Rektor). Et viktig formål med enhetlig ledelse var å senke dette spenningsnivået, og aller helst fjerne det. Dette har ennå ikke lyktes på tilfredsstillende vis.

I den nye ordningen er primærvirksomheten organisert i to avdelinger for utdanning og forskning hver ledet av en Prorektor, og i to avdelinger for støttevirksomheten (”indretjenesten”) hver ledet av en stabsdirektør. Rektoratet består av disse fire lederne sammen med Rektor. Fra 1.januar 2008 er det gjort klart overfor fakultetene at alle medlemmene av Rektoratet innenfor sine saksområder uttaler seg som Rektor, og har Rektors instruksjonsmyndighet.

Innen hver sine områder har Prorektorene og stabsdirektørene både operasjonelt ansvar for sentralnivåets administrative funksjoner, og ansvar for de utredningene som er basis for politikktutformingene. Hvert område har sine egne staber, som i økende grad brukes til utredning i de forskjellige aktuelle sakene. Det synes uomtvistelig at det sentrale administrative apparatet er gitt en utvidet rolle i forhold til de som driver primærvirksomheten, i alle fall sett fra fakultetets ståsted.

Dette er uheldig fordi saksbehandlerne i stabene i mange tilfeller ikke har førstehåndskunnskap om primærvirksomheten. Dette kan føre til at grunnlaget for politikktutformingene i større grad vil kunne bli konsentrert om kortsiktige forhold heller enn om mer strategiske og langsiktige anliggender, så som hvilke fagområder NTNU skal drive på med for å møte samfunnets framtidige behov for arbeidskraft og kunnskap, og for å lykkes akademisk.

En mer aktiv bruk av ad hoc komiteer eller uavhengige referansegrupper (lytteposter) ville antagelig være bra. Eksempel: I forbindelse med 2020-visjonen kunne et utvalg av gode NTNU-forskere vært koblet inn som en uavhengig rådgivende gruppe. Det samme kunne med fordel ha skjedd i forbindelse med målstyringen. Det ville styrke forankringen om man i forbindelse med slike viktige saker sørget for en bredere og mer dyptpløyende tankeprosess.

Styrets budsjettmessige prioriteringer de siste årene har ført til trangere økonomi for fakultetene og instituttene. Konsekvensen er at det strategiske handlingsrommet på de underliggende nivåer i organisasjonen er sterkt innskrenket, og er i all hovedsak overført til Rektor og til Styret. Dette gir nye utfordringer når det gjelder å forankre strategiske vedtak på alle nivåer i organisasjonen.

Det handler om

- De ulike nivåers rolleforståelse
- Kommunikasjon og gjensidig tillit mellom nivåene

- Evne og kapasitet til strategisk tenkning/analyse på alle nivåer.

Fakultetet ser det slik at den hittidige utviklingen kan føre til

- ”Profesjonalisering” av sentrale staber øker avstand til primærvirksomheten
- Strategier på sentralt nivå vil kunne baseres på mangelfull analyse og tenkning og manglende forankring i primærvirksomheten
- Fremmedgjøring av de utredende organer overfor universitetets egenart som kunnskapsorganisasjon
- Økende ”mikromanagement” av underliggende nivåer
- Fravær av strategisk handlingsrom på underliggende nivåer.

Når alt dette er sagt vil vi også peke på at samhandlingen mellom Rektor og Dekanmøtet nå fungerer godt når det gjelder politikktutforming, og FUS fungerer godt for sivilingeniørutdanningen. Reorganiseringen av FUS med en egen dekan og forankring i fakultetene gjennom at prodekanene for utdanning er ex officio medlemmer i FUS, har vært et lykkelig grep.

## Framtidig organisering og ledelse

Instituttene og fakultetene er inviterte til å ta opp problemstillinger knyttet til organisering og ledelse som anses relevante. De fleste av disse problemstillingene er uavhengige av om man har enhetlig ledelse eller ikke.

Den økonomiske situasjonen begrenser handlingsrommet ved fakulteter og institutter sterkt. Eksempelvis har IME i perioden 2005-07 slanket aktiviteten med 12.5 % målt i antall årsverk, i all hovedsak tatt fra midlertidig ansatte i primærvirksomheten. I samme periode har IME ligget flatt i antall fast ansatte. Videre nedgang må vi regne med fortsetter i årene framover på ytterligere 10-15% dersom økonomien ikke bedrer seg raskt. Nedgangen vil i årene framover måtte tas ved nedbemanning på fast vitenskapelig personell. En viktig motivasjon for den nye fakultetsstrukturen som ble etablert i 2002, med vesentlig større fakulteter, var å styrke fakultetenes strategiske slagkraft. Det er vanskelig å realisere dette med dagens ressurstilførsel.

Fra fakultetets ståsted synes mengden av administrative oppgaver å ha økt de siste årene. Noe skyldes eksterne pålegg om rapportering av diverse art. Men der er også en tendens til at oppgaver blir overført fra sentralt nivå nedover i organisasjonen uten at dette hverken følges av økt ressurstilførsel til fakultetene eller til slanking av sentralt nivået. Økt ressursbehov til de administrative støttesystemene ved fakultetene og instituttene må tas fra primærvirksomheten..

Denne utviklingen er farlig for NTNU dersom den får fortsette. Der er behov for at veksten i det administrative støtteapparatet stoppes, og at ressurser frigjøres ved at det legges et sterkere effektiviseringskrav på de administrative støttetjenestene, basert på en systematisk vurdering av nytteverdi og nødvendighet av det totale omfang av administrative oppgaver.

Økningen i administrasjonsaktiviteten presser instituttene kraftig. Instituttlederjobben blir i økende grad en administrasjonsjobb, og i mindre grad en lederjobb. Dette er meget uheldig fordi det dreier

aktiviteten og den mentale energi bort fra de strategiske aspekter ved primærvirksomheten og mot den mer kortsiktige administrative "indretjenesten". NTNU bør velge en framtidig organisering som legger større vekt på en faglig basert utvikling av primærvirksomheten og mindre vekt på å gi det administrative støtteapparatet en mer sentral rolle.

Uavhengig av spørsmålet om valg/tilsetning må man ta høyde for at lederne velges/tilsettes på åremål. Når åremålet er ute må lederen ha en neste jobb. Enten må neste jobb være innenfor egen organisasjon eller så må man finne noe å gjøre annetsteds. Dersom avgåtte dekaner og instituttledere skal gå tilbake til opprinnelig faglig virksomhet er det overmåte viktig at de holder seg i "faglig form". Et krav om aktiv forskning/undervisning i den tiden de er ledere er et mulig virkemiddel. Forskningsressurser må i så tilfelle kunne stilles til rådighet for lederne, sammen med kvalitetsmessig styrket administrative ressurser. Alternativet er at lederne blir administratorer, at avgåtte instituttledere "sirkulerer" mellom instituttene og/eller befolker de sentrale stabene. Begge løsninger har uheldige konsekvenser som må tenkes grundig gjennom.

I det etterfølgende besvarer vi de konkrete spørsmål som er stilt.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Det er viktig å være en synlig representant for instituttets interesser både internt og eksternt på de relevante nasjonale og internasjonale arenaer. Det viktigste er likevel å lede instituttets strategiprosesser for å utvikle profilen i den faglige virksomheten, både i utdanning og forskning. Nært knyttet til dette er å lede prosesser for å få tilslutning fra instituttets vitenskapelige ansatte til en faglig strategi. En annen viktig oppgave er å utnytte personalets arbeidsmessige potensial, å utnytte individenes sterke sider, og å nøytralisere negative effekter av de svakere sidene. Å inspirere og begeistre medarbeiderne er meget viktig sider ved lederskapet.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

En forutsetning for å lede strategiarbeidet er dyp nok faglig kompetanse til å kunne analysere fagets utvikling, og trekke konsekvenser for utvikling av arbeidsmarkedet, næringslivet og samfunnet forøvrig. For å kunne lede må instituttleder respekteres som fagperson av de som skal ledes. Et minimum av administrative evner er selvfølgelig nødvendige, men behovet for slike må ikke overdrives. Betingelser for å kunne fungere som faglig leder er at man skiller mellom ledelse og administrasjon, og at sistnevnte i større grad legges til kontorsjef. Dette sikrer kontinuitet, noe som er nødvendig med valgte og/eller åremålsansatte ledere. Administrativ kompetanse kan ofte "kjøpes" frikoplet fra faglig kompetanse i primærvirksomheten. "Kontorsjef" aspektet ved instituttlederrollen må ikke gjøres viktigere enn det er. Det framgår av det foregående at vi mener at instituttledere/dekaner må være fullt ut kvalifiserte for fast vitenskapelige stilling innenfor det fagområde de skal lede.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valg/tilsatt personer med god kompetanse?

Valg eller tilsetning er mindre vesentlig enn god forankring blant de ansatte. Valg fører automatisk til god forankring. Ved tilsetning mener vi at det bør etableres søkekomiteer der instituttets ansatte er tungt representerte. Stillingene må kunne besettes enten ved intern eller ekstern rekruttering. Dette gjelder både ved valg og tilsetning. Ekstern rekruttering betyr tilførsel av nytt personell, noe som i dagens økonomiske situasjon kan bli smertefullt for det enkelte institutt. Det er viktig at fagprofilen

til en nyansatte leder passer med instituttets faglige strategi. Etablering av søkekomiteer er sannsynligvis det beste virkemiddel for å få fatt i personer med god og riktig kompetanse.

#### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis

- Instituttråd er ikke hensiktsmessig i dagens form. De blir for uforpliktende. Derimot bør det vurderes å etablere råd med adskillig sterkere ekstern representasjon som møter instituttledelsen og representanter for faggruppene en gang i semesteret for å diskutere den faglige strategien. Tilsvarende resonnement kan anvendes for fakultetsrådene i sin nåværende form.
- Ledermøter bør sammensettes slik at de er representative for alle relevante personellgrupper, gjerne med representanter for studentene og stipendiatene. Disse må fungere som rådgivere og diskusjonspartnere for instituttleder
- Personalmøter en gang i semesteret kan være passe med alle ansatte. Det bør i tillegg etableres en fast arena der faglærerne møtes regelmessig, for eksempel 3-4 ganger i semesteret.
- Skriftlige og muntlige informasjonskanaler bør i størst mulig grad baseres på gode nettsider.
- Synliggjøring av beslutninger skal gjøres ved referater fra ledermøtene.

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

Instituttleder gjennomfører medarbeidersamtaler med fast vitenskapelig personale, administrativ leder med teknisk/administrativt ansatte, og faggruppeledere har samtaler med stipendiater og post doktorer innen faggruppen.

#### 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis i faggrupper/seksjoner

Vi er skeptiske til å etablere en formell seksjonsstruktur. Den interne organiseringen tror vi med fordel kan overlates til instituttene selv. De er av ulik størrelse med ulike faglig profiler, og har forskjellige behov for intern organisering.

#### Øvrige kommentarer

Fra fakultetenes side bes det i tillegg om en vurdering av hva som bør være gjennomgående og likt mht. ledelse og organisering ved instituttene og hvor det kan være rom for ulike løsninger. Vi har den oppfatning at 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. Felles bør være at alle faggrupper på en eller måte er representerte i ledermøtet.

I tråd med vårt grunnsyn om at lederne skal forankres i primærvirksomheten mener vi at det er et uheldig signal til organisasjonen at de tilsatte dekanene er overført fra vitenskapelig gruppe til teknisk/administrativ gruppe. Vi mener meget sterkt at lederne ved NTNU må være vitenskapelig kompetente på linje med de som skal ledes, at de kjenner primærvirksomheten godt nok til å kunne lede, og at de derfor bør være plasserte i vitenskapelig personellgruppe. Vi mener også at dekaner og instituttledere skal "opptjene" forskningstermin på linje med andre vitenskapelige ansatte.

Den kanskje viktigste oppgaven ved universitetet er å ansette nye medarbeidere. Vi vil peke på det merverdige i at oppnevning av sakkyndige for å bedømme søkere til faste vitenskapelige stillinger er delegert til instituttleder, mens oppnevning av sakkyndige for å bedømme PhD avhandlinger er delegert til dekanus. Der er noe som ikke stemmer i forholdet mellom disse to oppgavene når det gjelder hvor i linjen de ulike beslutningene skal tas.



NTNU 16/5-08

Til: IME fakultetet

Fra: Inst for elkraftteknikk

## Fremtidig ledelse av NTNUs institutter

Uttalelse fra Inst for elkraftteknikk

Notatet oppsummerer Institutt for elkraftteknikk synspunkt knyttet til fremtidig instituttledelse. Saken er drøftet i faggruppemøter, blant teknisk/administrativt ansatte, på instituttets ledermøte 28/4-08 og instituttrådsmøtet den 14. mai.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgave?

- a) Realisere strategiske beslutninger.
- b) Bidra til å skape produktive fagmiljø gjennom god personalledelse og aktiv rekruttering.

Det forutsettes at instituttleder støttes av en kompetent og effektiv administrasjon som tar hånd om den løpende driften (økonomi, service, HMS, studieadministrasjon etc)

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

NTNUs forskning og undervisning foregår ved instituttene. Det er bred enighet om at god ledelse av primærvirksomheten er en viktig forutsetning for at NTNU skal nå sine ambisiøse strategiske mål. Det kan derfor være nyttig å ta utgangspunkt i dagens utfordringer knyttet både til lave økonomiske rammer og svakere studentrekruttering til teknologiske fag. Noe som illustreres av at i løpet av de siste 10 – 20 år er instituttets årlige NTNU rammebevilgning redusert fra omkring 90 % av totalt budsjett til kun 60 %. Dette har ført til at instituttet i stor grad er blitt avhengig av ekstern forskningsfinansiering. I tillegg har økte effektivitetskrav ført til reduksjon av antall ansatte innen samtlige stillingskategorier.

Vi trenger ledere som evner å bryte denne negative trend. -Dvs ledere som bidrar til langsiktig forskningsfinansiering og god rekruttering av både studenter og ansatte.

I vår universitetskultur forutsettes det at professorene er faglige ledere innen sine respektive fagområder. Et for sterkt fokus på etablering av hierarkisk bedrifts- eller konsernlignende lederstruktur kan derfor lett bli mer konfliktskapende enn ønskelig. En instituttleder må i stor grad søke å skape grunnlag for samarbeid og gjennomføring av større strategiske satsinger. Noe som krever åpne strategiprosesser og omforente handlingsplaner godt forankret i fagmiljøene.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Seniorkonsulent</b>
Sem Sælandsvei 5 7491 Trondheim	E-post: postmottak@ime.ntnu.no <a href="http://www.ime.ntnu.no">http://www.ime.ntnu.no</a>	Sem Sælandsvei 5 7034 Trondheim	+ 47 73 59 42 02 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 36 28	Erna Terese Wiker  Tlf: + 47 73 59 34 62

En instituttleder bør derfor ha:

- a) **Erfaring fra egen forskning og undervisning**, dvs. professor / f. aman. kompetanse. God instituttledelse avhenger av omfattende forståelse for hva som påvirker kvalitet i forskning og undervisning. En forståelse som erkjennes ved egen aktiv publisering og undervisningsdeltakelse.
- b) **Evne til strategisk forskningsledelse**. Dvs kunne fremme / posisjonere instituttets virksomhet i forhold til NTNU, NFR, EU, SINTEF og relevant industri. Han/hun må kunne sørge for å involvere aktive forskere i prosesser det er verd å være med på. Instituttleders oppgave bør være å sikre at slike faglige representanter opptrer eksternt på vegne av instituttet, ikke bare på vegne av seg selv.
- c) **Lyttende og tillitsbyggende personlighet**. Vedkommende bør kunne realisere en åpen inkluderende lederstil. Skal instituttet nå sine mål må vi bli flinkere til å samarbeide internt. - Samarbeid er vanskelig, men nødvendig.

Det er bred enighet blant det vitenskapelige personalet om disse kvalifikasjonskravene. Meningene er noe mer delt i gruppen teknisk/administrativt ansatte, der enkelte tillegger hensynet til formell leder- og økonomikompetanse noe større vekt.

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

Om en instituttleder velges eller ansettes anses som mindre viktig enn selve utvelgelsesprosessen. Følgende momenter anses som viktig:

- a) **Sikre medarbeidernes medvirkning** ved aktiv deltagelse i søke- eller nominasjonskomiteer. Utvelgelsesprosessen bør styrkes ved at søkekomiteen /valgkomiteen blir bredt sammensatt og får innstillingsmyndighet. Denne komiteen kan gjerne være ledet av dekanus og bør kunne fremme minst 2 valgbare kandidater.
- b) **Oppgradere og tydeliggjøre instituttleder rollen**. Stillingen må gjøres mer attraktiv, slik at man sikrer seg personer som ønsker seg stillingen. Dette kan for eksempel gjøres ved å redusere forventet undervisningskrav, samtidig som mulighet til egen forskning styrkes. En post doc stilling knyttet til vedkommendes forskningsområde vil kunne lette aktiv forskningsdeltagelse.
- c) **Internt rekruttert leder, gjerne valgt** blant det vitenskapelige personalet, er å foretrekke.
- d) **Ekstern utlysning** av instituttleder stillingen vil også kunne være et alternativ. Men dette betinger at det tildeles ekstra finansiering og at det gjennomføres en ansettelsesprosess ved instituttet med tilhørende søkekomité. Det er viktig å beregne tilstrekkelig tid til

gjennomføring av vitenskapelig kompetansevurdering, med etterfølgende innstilling fra instituttets søkekomité der lederegenskaper vektlegges.

4. *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?*

Ordningen med at løpende saker jevnlig diskuteres og i stor grad besluttet på instituttets ledermøte bør videreføres. Ledergruppen består av 3 faggruppelidere, nestleder og teknisk administrativ leder.

Faggruppene (samt teknisk administrativ stab) har egne gruppemøte/allmøte for implementering av beslutninger, drøfting og prioritering av faglige aktiviteter, fag- og prosjektoppgavetilbud.

Det gjennomføres instituttsamling mot slutten av hvert semester. I tillegg til orientering om løpende saker legges det her hovedvekt på økonomisk status og strategisk oppfølging.

Det anses tilstrekkelig å avholde rådsmøte en gang i semesteret. Dette gir mulighet for rådgivning knyttet til drift av virksomheten og diskusjon av faglig strategiske spørsmål. Erfaring tilsier at innspill fra de eksterne representantene bidrar positivt til sikring av relevans i undervisning og forskning.

I tillegg har instituttet undervisningsutvalg for behandling av studiesaker, samt datautvalg og labutvalg for prioritering av drifts- og utstyrsinvesteringer.

I forbindelse med studieplan revideringer arrangeres det dessuten faglærermøte for drøfting av innspill til instituttets undervisningsutvalget og studieprogrammet for det multifakultære studieprogrammet Energi- og Miljø. -Vi har erfart at det er behov for bedre rolleavklaring mellom instituttens undervisningsutvalg og programrådet for Energi- og Miljøstudiet.

5. *Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?*

Instituttleder har årlig medarbeidersamtale med fast vitenskapelig personale, Teknisk/administrativ leder med teknisk/administrativt ansatte, og faggruppeliderne har samtaler med midlertidig ansatte ved faggruppen.

6. *Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutt?*

Faggruppeinndeling er tilstrekkelig

Erling Ildstad

Inst for elkraftteknikk  
16/5-08

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet

Fakultet for informasjonsteknologi,  
matematikk og elektroteknikk  
Institutt for teknisk kybernetikk



## Notat

Til: IME-fakultetet

Fra: Institutt for Teknisk Kybernetikk

Kopi til:

Gjelder: **Fremtidig ledelse og organisering av instituttene**

Saksbehandler: Morten Hovd

Dato: 14.05.2008

Signatur:

Arkiv:

## Bakgrunn og prosess

Ledelse av instituttet har tidligere vært oppe til debatt ved ITK, både på instituttrådsmøte sommeren 2007, på instituttsamling (allmøte) høsten 2007, samt ved allmøte 05/05-2008 om temaet. Dette notatet er et forsøk på å sammenfatte konklusjonene fra disse møtene, samt innspill fra (den eksterne) lederen for ITKs instituttråd. Etersom ITK ved forskjellige anledninger har kommet til forskjellige konklusjoner, er det å sammenfatte instituttets syn vanskelig – hvilket vel bare reflekterer at dette er en vanskelig sak.

## Problemstillinger i notat LG-sak 22/08

Notatet tar opp flere problemstillinger der det blir bedt om innspill, men det mest kontroversielle er nok hvorvidt instituttleder bør ansettes eller velges. *Denne problemstillingen blir derfor behandlet særskilt i slutten av dette notatet.* Først noen raske kommentarer til de øvrige problemstillingene.

### *Instituttleders viktigste oppgaver*

Definere instituttets visjon og kjøreregler (kall det gjerne verdier). Sørge for at strategier og handlingsplaner blir utarbeidet (og forhåpentlig også etterlevd).

Sørge for at instituttet samlet beveger seg i retning mot visjonen, dvs lede instituttet

Personalansvar for ansatte.

Fordeling av undervisningsoppgaver blant vitenskapelig personell.

Fordeling av ansvar for administrative og teknisk arbeidsoppgaver.

Forskningsledelse

- Etablere mål, klargjøre forventninger
- Prioritering av forskningsområder i forhold til ressurser og personell

Økonomi, utarbeide og følge opp budsjett.

Være instituttets representant og talsperson i forhold til fakultet og sentraladministrasjon.

*Hvilke kvalifikasjoner bør en instituttleder ha?*

Gode lederegenskaper, motivert for lederoppgaven, og helst også erfaring fra ledelse.

Forståelse for instituttens hovedoppgaver, undervisning på universitetsnivå og forskning.

Kunnskap om reglementer og finansieringskilder, lov- og avtaleverk.

Våge å ta upopulære avgjørelser – både i interne forhold og i forhold til høyere administrasjonsnivå på universitetet.

Evne til å håndtere medarbeidere på en ryddig og tillitvekkende måte.

Av formelle kvalifikasjoner må man minst forutsette Master-grad innen instituttets fagområde, mange mener også at doktorgrad bør være en forutsetning.

*Kanaler for medvirkning og medbestemmelse*

*Instituttråd* – har liten begrunnelse med mindre eksterne representanter klan komme med nye perspektiver på aktuelle problemstillinger. Samtidig er det vanskelig å få eksterne representanter til å møtes ofte. ITK har ekstern instituttrådsleder som har vært en nyttig samtalepartner for instituttleder ved en del anledninger.

*Ledermøter* – blir brukt ved vårt institutt. Selv om instituttleder sitter med ansvar og myndighet, er det ofte ønskelig at avgjørelser har en bredere forankring på instituttet, samtidig som at ikke alle saker egner seg for diskusjon i plenum.

*Personalmøter / allmøter* blir brukt i begrenset omfang i spørsmål som gjelder flere grupper ansatte ved instituttet.

*Informasjonskanaler / kunngjøring av beslutninger.* Ved et lite institutt er det muntlig informasjon mulig, men det er problematisk både at enkelte kan bli utelatt, og det er vanskelig å dokumentere i ettertid hvilken informasjon som faktisk er gitt. Derfor blir e-post ofte brukt, og i noen grad allmøter/personalmøter.

Når man vurderer kanaler for medbestemmelse og omfang på medvirkning, så bør man huske på at slike aktiviteter tar tid fra instituttets primære oppgaver. Man bør derfor involvere medarbeidere bare i den grad og det omfang det er nødvendig.

*Personalansvar og ansvar for medarbeidersamtale*

Det er naturlig at personalansvar i siste instans ligger hos instituttleder. Selv ved et lite institutt er det imidlertid uoverkommelig for instituttleder å ha medarbeidersamtaler med midlertidig ansatte.

Stipendiater/post-docs må derfor ha medarbeidersamtale med sine veiledere, og instituttleder involveres kun ved alvorlige konflikter. For større institutter kan det også for andre grupper ansatte kan det være aktuelt å delegere ansvar for medarbeidersamtaler til gruppeledere (kontorsjef, overingeniør, faggruppeledere).

#### *Organisering av faglig ledelse ved store institutter.*

I liten grad en aktuell problemstilling ved vårt institutt – men selv ved ITK har vi delt inn i tre hovedgrupper for forskning (med forskjellig grad av videre oppdeling innen gruppene). Gruppens midler er kun det som de enkelte medlemmer bidrar med, og forskningsfinansiering fra NTNU sentralt og fra eksterne kilder. ITK øremerker ikke midler til gruppene.

#### **Ansatt eller valgt instituttleder**

Dette temaet er, som ovenfor nevnt, vært gjenstand for en del debatt ved instituttet. Dagens ordning er som kjent at instituttleder er valgt, og det er lett å påpeke viktige svakheter ved denne ordningen:

- Leder blir valgt blant de fast vitenskapelig ansatte. De fleste har valgt en vitenskapelig karriere ut fra en interesse for forskning, samt forhåpentligvis et ønske om å bedrive undervisning på universitetsnivå. Administrative oppgaver er lite populære, og instituttlederrollen medfører mye av disse. Resultatet er at instituttlederrollen i stor grad blir sett på som et 'pliktløp' som går på omgang blant de vitenskapelig ansatte.
- Dette medfører videre at instituttleder lett ser på lederrollen som en 'tillitsmannsrolle'. Resultatet kan være beslutningsvegring, dvs. manglende lyst til å ta nødvendige, kontroversielle avgjørelser. Dette forsterkes av at instituttleder har kort funksjonstid, og dermed i nær fremtid risikerer selv å få en instituttleder som har blitt skadelidende av de avgjørelser som er blitt tatt.
- Leder vil uvilkarlig ta hensyn til at lederrollen er et relativt kort intermezzo, og leder vil derfor bruke betydelig tid på å holde seg faglig oppdatert, for å være i stand til å gå tilbake til ordinær stilling.
- Vitenskapelig ansatte har fått sin jobb basert på vitenskapelig produksjon – det er på ingen måte en selvfølge at vitenskapelige evner medfører tilsvarende lederevner.

En viktig fordel med å ha en valgt leder er at valget i seg selv kan gi lederen legitimitet i rollen. Hvorvidt dette blir utnyttet av den valgte lederen er imidlertid åpent, og denne fordelingen må balanseres mot ulempene nevnt ovenfor.

Dersom leder blir ansatt, er det viktig om denne kommer fra den faste vitenskapelige staben, eller er eksternt rekruttert. Å ansette leder fra den faste vitenskapelige staben vil gi mange av de samme ulemper som ved en valgt leder, spesielt med tanke på at ansettelsen vil gjelde for noen korte åremålsperioder, og det er naturlig for leder å tenke på tilværelsen etter ledergjæringen. Dette kan unngås ved å gi lederrollen til ansatte som nærmer seg pensjonistalderen – men dette kan neppe sees på som en viktig kvalifikasjon i en videre sammenheng. En internt rekruttert leder gir imidlertid

stor sannsynlighet for at leder har forståelse for instituttens primære oppgaver, undervisning og forskning, og forståelse for instituttens rolle innen NTNU.

Eksternt rekrutterte ledere gir åpenbart større tilgang på talent innen ledelse. Mange synes å være enige om at god ledelse på instituttnivå forutsetter betydelige lederevner. ITKs instituttrådsleder er av den oppfatning at en slik utfordring vil være attraktiv for mange, også utenom universitetene. For de fleste andre er det ikke like åpenbart at de vilkår universiteter kan tilby (lønn, begrenset funksjonstid, etc.) vil sette oss i stand til å rekruttere på øverste hylle. Det å bli en 'nødhavn' for mislykkede ledere fra næringslivet er vel det verst tenkelige resultatet.

Ekstern rekruttering av instituttleder vil i praksis medføre en økning av den administrative staben ved instituttene. Dette kan være problematisk, ettersom mange institutter har svak økonomi. Man risikerer videre at eksternt ansatt leder har en svakere forståelse for instituttens primæroppgaver. Dersom man setter sterke krav til formell bakgrunn (doktorgrad innen fagområdet) vil man begrense antall aktuelle kandidater drastisk. Dersom man får en eksternt rekruttert instituttleder, vil det være viktig for vedkommende å ha aksept og tillit på instituttet – hvilket kan synliggjøres for eksempel gjennom et tillitsvotum før tiltredelse.

### **Motivasjon for igangsatt prosess**

Notat i LG-sak 22/08 påpeker at rektor og dekaner er ansatte, mens instituttleder etter nåværende ordning er valgt. Man kan undres på om det som bakgrunn for den igangsatte prosessen ligger et ønske om å 'normalisere' denne situasjonen, å sørge for å legitimere en avgjørelse om å ansette instituttledere. I forskjellige andre sammenhenger har det blitt uttrykt at det er et problem at instituttleder har sin primære lojalitet ved instituttet, og ikke hos NTNU som helhet (les: sentraladministrasjonen). Vi er i en situasjon der instituttene mottar en stadig mindre andel av de midler NTNU blir tildelt over statsbudsjettet, samtidig som vi ser en oppbygging av sentrale staber. Det ligger i byråkratiets natur å ville rettferdiggjøre egen eksistens, og dette medfører igangsetting av de forskjelligste prosesser og oppgaver som tar fokus og tid vekk fra primæroppgavene på instituttene.

I en slik situasjon er det viktig at instituttleder ser det som sin oppgave å minimalisere effekten av byråkratiserende påfunn fra sentraladministrasjonen, og stiller krav om at nye løsninger skal være på plass og dokumentert før omorganiseringer gjennomføres og 'rasjonaliseringsgevinster' realiseres. Denne rolleforståelsen kan være i fare dersom instituttleder får legitimitet i sin rolle kun fra sentralt hold.

### **Konklusjon**

Ledelse av instituttene er såpass utfordrende og krever såpass mye tid at det kan være på sin plass med ansatt instituttleder, og også med ekstern rekruttering av instituttleder. Denne konklusjonen er



omstridt ved ITK, forskjellige møter der dette har vært tema har konkludert forskjellig. Motstanden mot ansettelse av leder er betydelig blant de fast vitenskapelig tilsatte.

Det er uansett viktig at instituttleder har en klar forståelse av instituttets primære oppgaver (produksjon av sivilingeniører er forskjellig fra produksjon av frossen pizza), og at instituttleder identifiserer seg klart med sitt institutt.

## Fremtidig ledelse og organisering av instituttene

### Noen meningsytringer fra Institutt for matematiske fag

#### Innhold

Fremtidig ledelse og organisering av instituttene.....	10
Fra diskusjonen i IMF's utvidede ledergruppe (22. april 2008) og på IMF's ukentlige orienteringsmøte ("onsdagsmøte", 23. april 2008).....	10
Fra diskusjonen i IMF's Instituttråd (30. april 2008).....	12
Noen tilleggsbetraktninger fra instituttleder.....	13

### ***Fra diskusjonen i IMF's utvidede ledergruppe (22. april 2008) og på IMF's ukentlige orienteringsmøte ("onsdagsmøte", 23. april 2008).***

#### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

Dette punktet kom opp helt på slutten av onsdagsmøtet, og pga. tidsknapphet ble det ikke gjenstand for noen egentlig diskusjon. Men da instituttleder ble spurt om sitt syn på saken, ble bl.a. følgende punkter nevnt:

En instituttleder bør/må:

- Ha ambisjoner på instituttets vegne.
- Stimulere til at alle yter sitt beste, også i den daglige drift av instituttet ("rett person på rett plass").
- Legge forholdene til rette for god forskning.
- Sørge for at instituttets undervisningsoppgaver skjøttes på en god måte.
- Sørge for at utdanningstilbudet er oppdatert mht. relevans.
- Følge med i det som skjer mht. til muligheter for forskningsmidler.
- Holde god kontakt med nivåene oppover i organisasjonen.
- Sørge for et godt arbeidsmiljø ved instituttet.

#### **2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?**

Her ble doktorgrad i matematikk nevnt som et minstekrav. Noen mente også at instituttlederen bør ha professorkompetanse. Opphold ved et annet, og gjerne utenlandsk, universitet - samt lederfaring - var to andre krav som ble nevnt.

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

En prøveavstemming på onsdagsmøtet viste et klart flertall for *valg* av instituttleder. Noen var avholdende, mens ingen gjorde seg til eksplisitt talsmann for tilsetting. En tilsvarende holdning gjorde seg gjeldende innen den utvidede ledergruppen.

Følgende spørsmål ble også stilt: ”*Dersom instituttleder skal tilsettes, hvordan gå frem for å sikre god medvirkning fra de ansatte?*”. Her var holdningen den hos flertallet at dersom instituttleder skal ansettes, bør ansvaret ligge hos dekanus. Spesielt ble det hevdet at en søkekomité bestående av instituttansatte, ikke nødvendigvis ville være en god ide i denne sammenheng. For eksempel, dersom det senere skulle oppstå problemer med instituttlederen, mente man det var bedre at ansvaret for dette lå hos dekanus.

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

- **Instituttråd**
- **Ledermøter**

IMF har her pr. i dag en ledergruppe på 4 personer (instituttleder, nestleder, seksjonsleder matematikk, seksjonsleder statistikk), en utvidet ledergruppe på 9 personer (de 4 i ledergruppen + 5 områdeledere). I tillegg har vi et instituttråd. Ledergruppen møttes relativt hyppig - i enkelte perioder ukentlig - og fungerer nærmest som et arbeidsutvalg. Den utvidede ledergruppen møtes sjeldnere, og bare når større saker skal diskuteres (for eksempel ansettelse, budsjett, større forskningspolitiske saker, større undervisningspolitiske saker etc.). Instituttrådet møtes en gang pr. semester.

Det finnes m.a.o. 3 rådgivende organer for instituttleder. Noen mente dette av og til kan være problematisk, for eksempel ved at instituttrådet og den utvidede ledergruppen kan gi stikk motsatte råd til instituttleder (dette har skjedd). På den annen side har instituttrådet en nyttig funksjon gjennom sine eksterne representanter.

*I tilfelle valgt instituttleder:* Noen etterlyste en form for ”parlamentarisme” ved instituttet, dvs. et slags allmøte som instituttleder må stå til ansvar for, og som eventuelt kan tilbakekalle instituttlederen. Her ble det bemerket at tiden nok har løpt fra denne type instanser. Et annet forslag gikk ut på å gjeninnføre instituttstyret.

- **Personalmøter**

IMF har faste orienterings- og diskusjonsmøter hver onsdag kl.12 (”onsdagsmøte”). Her orienterer instituttleder om ymse ting av interesse for instituttets ansatte. For eksempel gis her rapporter fra fakultetets ledermøter, orientering om viktige politiske beslutninger ved instituttet osv. Møtene er åpne for alle ansatte ved instituttet, og alle som har noe på hjertet, kan holde innlegg. Man anser at kommunikasjonen mellom ledelsen og instituttets øvrige personale er godt ivaretatt gjennom disse møtene.

- **Skriftlige og muntlige informasjonskanaler**

Den viktigste muntlige informasjonskanalen er onsdagsmøtene nevnt ovenfor. Skriftlig informasjon skjer i all hovedsak gjennom Innsida. På diskusjonsmøtet 23. april ble det nevnt at man føler seg godt orientert om det skjer på fakultetsnivå og derover via onsdagsmøtene, mens viktige beslutninger på instituttnivå av og til ”sitter litt lengre inne”. Instituttleder tok seg dette ad notam og lovt å gå gjennom rutineene for dette.

- **Synliggjøring av beslutninger**

Referater fra møter på alle nivå ligger på Innsida. I tillegg kunngjøres de viktigste beslutningene på onsdagsmøtene. Dette anses for å være en hensiktsmessig måte å håndtere disse tingene på.

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

Ved et stort institutt som IMF vil det være nesten uoverkommelig for instituttleder å gjennomføre medarbeidersamtaler med samtlige (vi er ca. 120 når stipendiater og postdoktorer regnes med). Hittil har instituttleder prioritert å holde slike samtaler med de nyest ansatte. For å få gjennomført medarbeidersamtaler med samtlige, ble følgende nevnt som en mulig løsning:

- Instituttleder og nestleder deler de fast vitenskapelig ansatte mellom seg (pr. i dag 46 til sammen).
- Kontorsjef holder medarbeidersamtaler med de teknisk/administrativt ansatte (dette praktiseres allerede).
- Forskergruppelederne holder medarbeidersamtaler med stipendiatene og postdoktorene innen sin forskergruppe.

## 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis

- Faggrupper
- Seksjoner

Den faglige aktiviteten ved IMF er organisert som følger:

- 2 seksjoner: Seksjon for matematikk, Seksjon for statistikk.
- 5 forskningsområder: 4 i Matematikkseksjonen (områdene Algebra, Analyse, Geometri/Topologi, Numerikk), 1 i Statistikkseksjonen (Område for statistikk).
- 9 forskningsgrupper: 3 innen Analyseområdet (Differensialligninger, Funksjonalanalyse, Kompleks og harmonisk analyse), 3 innen Statistikkområdet (Biomodellering, Industriell statistikk, Romlig og beregningsorientert statistikk), mens hvert av områdene Algebra, Geometri/Topologi og Numerikk også utgjør en forskningsgruppe.

Denne organiseringen ble etablert i forbindelse med forskningsevalueringen i 2002, og har vist seg å være hensiktsmessig.

## *Fra diskusjonen i IMF's Instituttråd (30. april 2008).*

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Kompetanse som førsteamanuensis innen fagområdet (i vårt tilfelle matematikk) ble nevnt som et passende krav. I tillegg er det ønskelig at instituttlederen har en viss skolering og/eller erfaring innen lederskap.

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

Her var bildet betydelig mer nyansert enn i de to forannevnte foraene, og det kom frem synspunkter både for ansettelse (også blant representantene for de vitenskapelig ansatte) og for valg.

*Noen argumenter for tilsatt instituttleder:*

- En instituttleder må ofte befatte seg med saker som ligger et stykke unna det en valgt vitenskapelig ansatt kan forventes å beherske fullgodt, eller ha tilstrekkelig engasjement i.

- En tilsatt leder kan bidra med nye innfallsvinkler til problemstillingene.
- Mer effektiv ledelse, raskere beslutninger.
- Med valgte instituttledere oppstår en viss ubalanse i systemet ved NTNU, hvor både Rektor og dekanene er tilsatte. Hvor skal instituttleders lojalitet være – hos Dekanus eller hos valgforsamlingen (instituttets ansatte)?

*Noen argumenter for valgt instituttleder:*

- Kan være en nyttig motkraft til dagens utvikling mot en mer bedriftsmessig styring og drift av UH-sektoren.
- En tilsatt leder kan bli vesentlig dyrere enn en valgt.
- Demokratiet blir bedre ivaretatt ved valg.
- Større fare for konflikter med tilsatt leder.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?**

Her kom man bl.a. inn på problemstillingen instituttråd vs. instituttstyre. En av de eksterne representantene sa at det nok oppleves som mer interessant å sitte i et styre enn i et råd, og at rådene derfor kan oppleve problemer med rekrutteringen.. Samtidig ble det understreket fra de eksterne at de fant det både meningsfylt og interessant å sitte i IMF's råd. Instituttleder fremhevet på sin side at han fant det nyttig å kunne utveksle erfaringer med, og få synspunkter fra, de eksterne representantene. Tanken om å legge ned rådet, og heller ha eksterne medlemmer i den utvidede ledergruppen, ble luftet. En ulempe med en slik ordning ville være at den utvidede ledergruppen sannsynligvis møtes for hyppig (med tanke på ekstern deltakelse).

### ***Noen tilleggsbetraktninger fra instituttleder.***

#### **1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

Generelt kan en si at instituttleder har en todelt oppgave. Den ene er å være strateg, langsiktig tenker og politiker. Den andre er daglig administrasjon. Hvilke oppgaver som er viktigst, er situasjonsbetinget, og avhenger mye av de rådende økonomiske rammebetingelser. Den neste instituttlederperioden vil trolig preges av vanskelig økonomi, og realistisk sett blir instituttleders viktigste oppgave å drive en god husholdning med god økonomistyring og klare økonomiske prioriteringer.

Samtidig er det nødvendig å tenke langsiktig strategi framover mht prioritering. Må vi for eksempel spisse den faglige prioriteringen både undervisnings- og forskningsmessig? Hva gjør vi med dem som forsker lite? Må vi i større grad satse på aktiviteter som er inntektsbringende, for eksempel langsiktige kontrakter om salg av etter- og videreutdanningskurs og eksternfinansiert forskning? Bør institutt- og fakultetsledelse bli mer politisk aktive, for eksempel for å påvirke ressursfordelingen innen NTNU, osv.?

#### **2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?**

*Formelle krav:* Minst førsteamanuensis, men heller ikke mer, som minstekrav. Og, som nevnt ovenfor: Opphold ved et annet, og gjerne utenlandsk, universitet – samt lederfaring – bør være to andre krav.

*Personlige egenskaper:* Vedkommende må forstå hva det vil si å lede en kunnskapsvirksomhet, som er noe annet enn å lede en industribedrift hvor det er klare hierarkier for myndighetsutøvelse. I kunnskapsbedriften er lederen mer en tilrettelegger enn sjef. Dette er spesielt viktig dersom man velger å ansette en ekstern leder med liten forankring i universitetskulturen.

Kravene til økonomisk og strategisk prioritering (jf pkt 1) krever også en beslutningssterk leder, men som samtidig kan balansere mot et mostridende krav om å være proessorientert når vanskelige avveininger skal gjøres. Interesse og forståelse for politiske prosesser kan også være viktig.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

En fordel med å velge instituttleder er legitimiteten. Velger man en dårlig instituttleder, har de ansatte bare seg selv å takke. Den andre fordelen er at det er de instituttansatte som ”har skoen på” og vet best hvor den trykker. De ansatte har m.a.o. viktig kunnskap som basis for å velge en dyktig leder. På den annen side kan det virke som at ansatte foretrekker mye status quo, og å velge en instituttleder som ikke ønsker endring, kan være en fare for instituttet på sikt.

Et problem er at instituttlederens rolle blir uklar. Dekanus forventer å se en leder som kan ta beslutninger som instituttlederen selv mener er best, mens de ansatte oppfatter lederen mer som sin tillitsvalgte.

Vurderingen av kandidatene til lederjobben blir mye grundigere gjennom en ansettelsesprosess enn gjennom valg. Grundige intervjuer og referansesjekk gir et bedre grunnlag enn en valgkamp.

Det kan altså føres gode argumenter både for og imot ansettelse. Det viktigste i denne sammenheng er etter min mening spørsmålene 1 og 2 ovenfor, og hvordan instituttleder velger å praktisere de momentene som er nevnt der. På denne bakgrunn blir spørsmålet om tilsetning kontra valg mindre viktig. Alt i alt tror jeg at instituttet på sikt vil være best tjent med en tilsatt leder (men her er jeg altså på kollisjonskurs med flertallet ved instituttet).

### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?

”Medvirkning” og ”medbestemmelse” har ulik betydning. Det første gir innflytelse, det andre beslutningsmyndighet. Medbestemmelse innebærer at beslutninger er et kollektivt anliggende. I moderne ledelse er medvirkning et riktigere begrep, men til gjengjeld er medvirning svært viktig – særlig i en kunnskapsorganisasjon. Og det krever at instituttlederen legger opp til reell medvirkning (innflytelse). Det er derfor viktig at instituttets ansatte har reelt innsyn i og påvirkning på hva ledelsen foretar seg.

Etter at instituttstyret ble avviklet, er det lettere å ta raske beslutninger, og de behøver ikke nødvendigvis bli dårligere. Hva *instituttrådet* angår, burde instituttlederen allerede ha tilstrekkelig med rådgivere gjennom ledergruppene, studieprogramutvalgene, uformell kontakt med instituttets

medarbeidere og allmøtene på onsdag. Men som nevnt ovenfor: Den eksterne representasjonen i instituttrådet er verdifull i saker av viktig og prinsipiell art.

## Notat

---

Til: IME fakultetet

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for telematikk

---

Signatur:

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene – Uttalelse fra Institutt for telematikk

Det vises til notat fra rektor behandlet som LG-sak 22/08 ved IME fakultetet, hvor instituttene bes besvare en del spørsmål vedrørende fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene ved NTNU. Vi starter med å besvare de konkrete spørsmål som stilles. Til slutt i notatet tar vi opp noen andre utvalgte problemstillinger rundt organisering og ledelse som berører hele NTNU.

#### *Spørsmål 1: Hva er instituttleders viktigste oppgaver?*

Vi tolker spørsmålet slik at en ønsker vårt syn på hva de **aller viktigste** oppgavene er, og ikke er ute etter en uttømmende liste. En slik liste finnes jo allerede i Styringsreglementet. Etter vår oppfatning er de viktigste oppgavene for en instituttleder:

- Sørge for strategisk utvikling av instituttet (spesielt med hensyn til forskning og undervisning) i tett samvirke med de vitenskaplig ansatte. Dessuten: Å ta initiativer for nødvendige strategiske endringer og prioriteringer, samt sørge for økonomiske disposisjoner i samsvar med dette. Dette vurderes å være den aller viktigste oppgaven.
- Ivareta instituttets interesser internt på fakultetet og overfor NTNU sentralt. I noen grad være "filter" for å skjerme øvrige vitenskaplig ansatte mot for mange administrative oppgaver generert fra fakultetet eller NTNU sentralt, slik at de i størst mulig grad kan utnytte sin tid til hovedaktivitetene forskning og undervisning.
- Daglig drift av instituttet. Instituttleder har et overordnet arbeidsmiljøansvar og må sørge for et positivt arbeidsmiljø for alle ansatte. Helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) arbeid er viktig. Lokalt tilpassede støttefunksjoner er nødvendig for å avlaste instituttleder fra de administrative oppgaver som kan delegeres.
- I noen grad har instituttleder også en kvalitetskontrollfunksjon som innebærer et ansvar for at undervisning og forskning holder høy kvalitet.



*Spørsmål 2: Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?*

Svar på dette spørsmålet er i stor grad gitt av svarene på Spørsmål 1. De viktigste kvalifikasjoner/kompetanse og egenskaper vi mener en instituttleder må ha er gitt punktvis nedenfor.

- For å være i stand til å utføre god strategisk ledelse og videreutvikling av instituttet må instituttleder ha høyest mulig faglige kvalifikasjoner innen instituttets fagområder. Dette medfører at instituttleder helst bør være professor på fagområdet. Styringsreglementet krever i dag at valgt instituttleder er minimum førsteamanuensis ved instituttet. Dette kan være akseptabelt som et minimumskrav hvis de øvrige punktene nedenfor er godt dekket.
- Instituttleder må ha grundig kjennskap til det fagmiljøet som skal ledes, inkludert innsikt i hele instituttets virksomhetsområde. God kjennskap til resten av organisasjonen (fakultet og NTNU) som en skal ha innflytelse i og samvirke med på vegne av fagmiljøet, er også svært viktig.
- Instituttleder må kunne lede et faglig fellesskap. Han/hun må selv ha evne til å samarbeide med andre, samt å få andre til å samarbeide og oppnå konsensus om beslutninger. Evne til å inngå kompromisser og å oppnå konsensus må også inkludere instituttleder selv.
- Instituttleder må ha evne til å kommunisere godt med andre deler av organisasjonen (fakultet og NTNU sentralt), og med eksterne miljøer.

*Spørsmål 3: Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?*

Instituttet er sterk tilhenger av **valgt** instituttleder. En valgt instituttleder har de beste forutsetninger for legitimitet og aksept i fagmiljøet. Den siste tids utvikling av NTNUs organisasjon og drift, blant annet med økt vekt på "målstyring" hvor fokus i stor grad er på "tellekanter" og mekanistisk registrering av måloppnåelse vil kunne forsterkes ytterligere hvis siste rest av demokrati internt i organisasjonen fjernes.

Et annet viktig aspekt som ofte glemmes er at faglig personale ofte har en arbeidstid som er langt over normen. Dette skyldes en genuin interesse og glede over arbeidet og det faktum at en oppfatter samsvar mellom NTNUs mål og egne faglig baserte mål. NTNUs nye styringsmodeller er i ferd med å skape avstand mellom organisasjonens mål og de faglig baserte mål. Avstanden fra professorer til NTNUs styre er stor og de nye styringsmodellene skaper en fremmedgjøring. Vi er redd for at dette kan medføre at universitetskulturen svekkes og gradvis endres i retning en bedriftskultur hvor fokus er egne rettigheter (fast arbeidstid på 7.5 timer, krav om sammenhengende ferie, osv.) og ikke det å være en fleksibel deltaker i et faglig fellesskap. Ansatte ledere på instituttnivå vil forsterke dette på kort sikt. På lengre sikt kan det enten gi problemer med rekrutteringen av professorer til universitetet, eller en vil rekruttere personer som er bekvemme med de rådende mål- og styringsmodeller men i mindre grad er genuint opptatt av faget.

I fall en skulle beslutte å tilsette instituttleder vil de negative konsekvensene bli minst hvis det pekes på en person som tilfredsstillt kravene gitt som svar på Spørsmål 2 over.

*Spørsmål 4: Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/ informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis Instituttråd, Ledermøter, Personalmøter, Skriftlige og muntlige informasjonskanaler, Synliggjøring av beslutninger*

Instituttrådet ved Institutt for telematikk har møter en gang i semesteret. Dette oppfattes som tilstrekkelig for å få strategiske tilbakemeldinger/råd om utviklingen av instituttet. Alle kategorier ansatte og studentene er representert i rådet i tillegg til eksterne representanter.

Viktigste organ for faglige orienteringer og meningsutveksling ved instituttet er faglærermøtene, som avholdes hver 14. dag. Alle fast vitenskapelige ansatte deltar. Det er her de viktigste strategiske diskusjoner og beslutninger taes. Disse synliggjøres gjennom møtereferat som er internt åpne. Vi er et forholdsvis lite institutt hvor faglærermøtene fungerer godt for formålet.

Elektronisk post brukes ellers i stor grad som informasjonskanal og (noen ganger) som diskusjonskanal. Web (Innsida) brukes også i noen grad som informasjonskanal, men sjelden alene. Det arrangeres også spesialiserte samlinger, for eksempel en "fagdag" for grundig gjennomgang og utvikling på undervisningssiden hvert år i mai/juni. Strategiske samlinger av hele instituttet for tilsvarende på forskningssiden arrangeres også ved behov. Behovet her oppfattes imidlertid som redusert etter at instituttet organiserte forskningen i tre ulike forskningsområder som hver for seg arrangerer egne samlinger.

*Spørsmål 5: Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?*

Instituttet er relativt lite og derfor ganske oversiktlig. Personalansvaret ivaretas av instituttleder. Medarbeidersamtale av alle fast ansatte gjennomføres av instituttleder. Medarbeidersamtale for PhD stipendiater er delegert til lederne for hvert forskningsområde. Dette fungerer tilfredsstillende.

*Spørsmål 6: Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis Faggrupper, Seksjoner*

Instituttet har for tiden 14 fast tilsatte i vitenskapelige stillinger. Hver av disse er tilknyttet ett av tre forskningsområder med egne områdeledere. Områdelederne har fått delegert ansvar for gjennomføring av faglige samlinger med jevne mellomrom, bl.a. for å implementere instituttets vedtatte PhD oppfølgingsprosess. Dette er en organisering vi har tro på.

Instituttet størrelse muliggjør også at de fast vitenskapelig ansatte fungerer som et kollegium som tar et felles ansvar og gjennomfører konstruktive diskusjoner omkring strategier, ressursfordeling og prioriteringer.

## Noen generelle kommentarer om organisering og ledelse ved NTNU

Vi anser det som et omforent hovedmål å levere fremragende forskning og undervisning ved NTNU. En økende grad av detaljert målstyring medfører imidlertid risiko for at disse overordnede målene kommer ut av fokus, og til og med at de må nedprioriteres til fordel for mindre vesentlige detaljmål.

Et av de mest konkrete og transparente eksemplene på dette er innføringen av sensurbøter i forbindelse med eksamensavviklingen. Ledelsen har åpenbart ingen tillit til at instituttene selv kan foreta de mest fornuftige prioriteringer av intern tidsbruk. Instituttene kunne tidligere selv vurdere hva som er viktigst: å delta på en faglig konferanse, et møte for å planlegge EU eller NFR prosjekter, eller prioritere forskning i en kort periode før neste travle semester. Dette veid opp mot at studentene får eksamensresultatet sitt to uker tidligere. Det siste er nå bestemt fra sentralt hold å være det aller viktigste.

Et annet eksempel er implementeringen av "Ledende økonomifunksjoner" (LØF) hvor lokal og effektiv organisering av økonomifunksjoner erstattes av påtvungne og i mange tilfeller mindre effektive løsninger fra sentralt hold.

Den detaljerte målstyringen har også en demotiverende effekt som oppfattes å være kontraproduktiv fordi den tar fokus bort fra de reelle utfordringene og dessuten krever ressurser i form av administrativt tilleggsarbeid for alle vitenskapelig ansatte. Økende grad av detaljering i målstyringen kan vanskelig oppfattes som annet enn mangel på tillit til instituttene. At NTNU sentralt også beholder en stadig større del av den økonomiske bevilgningen fra departementet til sentrale formål og "strategiske satsninger" tolker vi i samme retning: Vi har ikke tillit nok til å disponere mer enn et minimum av ressurser til å så vidt få instituttene til å gå rundt.

Fremragende forskning og undervisning skapes ikke gjennom styrevedtak og administrative tiltak, men gjennom engasjerte og høyt kvalifiserte fagpersoner som opererer i et krevende og stimulerende faglig miljø med et godt støtteapparat rundt seg. Derfor anser vi det som viktigste ledelsesoppgave å legge til rette for dette. Dette krever en ledelse med dyp innsikt i hva det innebærer å drive forskning og undervisning på internasjonalt høyt nivå. Vi stiller oss tvilende til at ansatte ledere fra rektor ned til instituttnivå er veien å gå for å oppnå dette.

Det er gjerne slik at tillit eller mangel på tillit utvikles omtrent samtidig både oppover og nedover i en organisasjon. At verken rektor eller dekaner lenger er valgt av de ansatte gjør også at de av mange ikke på samme måte som før betraktes som å ha legitimitet i organisasjonen.

Vi tror at et første skritt i retning av å gjenskape tillit mellom ledelse og institutter vil være å snarest mulig gjeninnføre demokratiske valg av både rektor og dekaner ved NTNU. Dette er nok ikke tilstrekkelig; det må også følges opp av andre vedtak, men er et fornuftig sted å starte.

## Notat

Til: IME-fakultetet

Kopi til:

Fra: Institutt for elektronikk og telekommunikasjon (IET)

Signatur: RHe

### ***Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene – innspill fra IET***

**Sammendrag: Ulikt syn på valgt vs tilsatt instituttleder. For øvrig stor grad av enighet**

Synspunktene nedenfor er basert på diskusjon og meningsutveksling i instituttets ledermøte (28.04.08), instituttrådsmøte (09.05.08) og "allmøte" (14.05.08). Det er ulikt syn på en del av de fremsatte spørsmålene, og instituttet har valgt å la de forskjellige syn "tale for seg". Spesielt i spørsmålet om valgt vs ansatt instituttleder er det uenighet.

### **Aktuelle problemstillinger**

#### **Spørsmål 1: Hva er instituttleders viktigste oppgaver?**

- ✓ Ivareta strategisk planlegging og ledelse av undervisning, forskning og formidling, tilrettelegge for optimal forskning og undervisning ved instituttet, og inspirere de ansatte til å yte sitt beste. Definere og lede strategiprosesser, deriblant instituttseminarer o.l.
- ✓ Samtidig som ledelsen er tydelig, sikre at demokratiet (dvs kollegial medvirkning) ivaretas på en god måte i prosesser ved instituttet. Inkludere ansatte i beslutningsprosessene og arbeide for generell aksept, eierskap og lojalitet for de beslutninger som må tas.
- ✓ Være faglig leder, ikke bare faglig administrator. Sørge for at anerkjente metoder blir benyttet innen forskningsledelse. Lede prosesser for valg av prioriterte satsingsområder.
- ✓ Sørge for en balansert og strategisk fornuftig budsjett- og økonomistyring i samråd med adm.
- ✓ Sterk medvirkning ved alle ansettelser. Gi instituttet en strategisk riktig og økonomisk fornuftig utvikling mhp bemanningen. "Legg ror" ved nyansettelser.
- ✓ Koordinering og prioritering mellom instituttets meget forskjelligartede virksomhetsområder.
- ✓ Være et bindeledd mellom instituttets ansatte og ledelsen på høyere nivå. Delte meninger om instituttleder bør være "tillitsperson" for instituttets ansatte eller "leder".
- ✓ Ta vanskelige avgjørelser på vegne av instituttet - innhente grunnlagsinformasjon for slike beslutninger - analysere konsekvensene av disse beslutningene.

- ✓ Være en synlig leder. Representere og synliggjøre instituttets rolle og faglige og økonomiske interesser (instituttets viktighet) utad, f. eks. overfor ledende nivåer på NTNU, bevilgende myndigheter, industri og studenter.
- ✓ Overordnet ansvar for arbeidsmiljøet på instituttet, inkludert ansvars- og belastningsfordeling. Skape en positiv kultur på instituttet. Stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø.
- ✓ Informasjonsspredning og informasjonsutveksling internt på instituttet.
- ✓ Ha nok kjennskap til innsatsen til enkeltansatte og faggrupper til å kunne ta riktige beslutninger mhp. prioriteringer, lønnsutvikling, budsjettfordeling m.m.

### Spørsmål 2: Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- ✓ Formelle krav bør som ved dagens ordning være minimum førsteamanuensiskompetanse innen relevant fagområde.
- ✓ For å ha faglig autoritet og legitimitet blant egne ansatte er det naturlig å tilstrebe forskningsbakgrunn og inngående kjennskap til universitetskulturen (dette gjelder spesielt om instituttleder skal ansettes). Erfaring er nødvendig (ikke nok med en fersk PhD).
- ✓ Det bør stilles krav til egnethet, til lederegenskaper og til kompetanse på personalarbeid.
- ✓ Ledererfaring og –kompetanse fra industri og/eller andre kunnskapsorganisasjoner er ønskelig.

### Spørsmål 3: Bør instituttleder velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse?

Instituttets ledermøte er delt i sitt syn, de eksterne representantene i rådsmøtet er samstemte i sin anbefaling av tilsatt instituttleder, mens "allmøtet" deler seg i 17 stk for valgt leder, 8 stk for ansatt leder og 3 avholdne (ca 60% oppmøte)

#### Generelt:

- ✓ Ledelsesform er spesielt viktig. Frihet og autonomi på nivå 3 må balanseres ift ledelse.
- ✓ Åremål er en forutsetning. Som hovedregel maksimum to perioder (å 4 år). Åremål kan samtidig være et problem. Kan være vanskelig å gå tilbake i tidligere stilling.
- ✓ Nødvendig faglig tyngde, autoritet og respekt er vesentlig for å kunne lykkes i stillingen.
- ✓ Uansett valgt eller tilsatt; stillingen bør gjøres mer attraktiv enn tilfellet er i dag (lønn, friår etc.)
- ✓ Uansett ledelsesform: Sørg for at de vitenskapelig ansatte fortsatt finner det interessant å arbeide innen universitetssektoren. Et sunt demokrati og tilstrekkelig autonomi må ivaretas.

#### Instituttleder bør velges:

- ✚ Valgt instituttleder tar best vare på de tradisjonelle demokratiske rettigheter. Det er ikke ønskelig med ytterligere økt sentralstyring. Instituttleder ønskes som instituttets mann, ikke "rektor/dekanus sin mann".
- ✚ Valgt leder gir størst grad av legitimitet og solidaritet lokalt, og sikrer best kjennskap til fagområde og virksomhet. Valgt leder er "tilsatt" av profesjonsnivået - ansatt leder oppfattes som leder for "administrasjonen".
- Vanskelig å skulle stille krav til ledererfaring og –kompetanse (få/ingen har tidligere erfaring).

- Valgt ledelse resulterer lettere i ”fravær av ledelse”. Komplekse saker blir utsatt og ikke løst.
- Valgt leder kan oppfattes som ”tillitsmann”. Dette setter lett lederen i en vanskelig situasjon.
- ✓ En valgkomité arbeider for å få egnede kandidater villige til å stille til valg. Valget i seg selv sørger for å få den beste kandidaten.

#### Instituttleder bør tilsettes:

- ✦ Omfattende endringer innen universitets- og høyskolesektoren med presisering av mål og resultatstyring tvinger fram en mer profesjonell ledelse på nivå 3 (instituttnivået). Det er ikke tilstrekkelig å være administrator. Tilsatt leder på nivå 3 vil resultere i en mer bevisst holdning til ledelse. Ansettelse vil sette større og mer konkrete krav til ledelses kvalifikasjoner.
- ✦ Instituttlederrollen er kompleks: Krever både etisk bevissthet og bevissthet om virksomhetsledelse. Leder må bygge bro mellom politikk og faglighet og mellom fag og administrasjon - må forholde seg til en kompleks bunnlinje og mange delvis motstridende og delvis likeverdige suksesskriterier. Leder møter et økende krav om å utøve synlig ledelse. Dagens instituttlederrolle er vesentlig mer utfordrende enn tidligere, krever mer (all) tid og setter større krav til kompetanse og erfaring innen ledelse.
- ✦ Ved utlysning og ansettelse kan det stilles konkrete krav til lederfaring, -kompetanse (industri, offentlig virksomhet, andre kunnskapsorganisasjoner) og resultater. At leder har søkt stillingen indikerer et ønske og en bevisst holdning til ledelse som hovedoppgave.
- ✦ Kan rekruttere også utenfor instituttets grenser (større søkermasse).
  - Hvis tilsetting oppfattes som ytterligere styring ovenfra kan tilstrekkelig legitimitet og tillit i kollegiet bli et problem.
  - Tilsatt leder fra eksternt virksomhet kan få problemer med tilstrekkelig respekt og legitimitet.
  - Instituttet mister ved ansettelse sin ”tillitsvalgte” og sitt demokratiske valg på nivå 3-leder.
  - Ansatt leder medfører en vesentlig kostnadsøkning for NTNU.
  - Uklart hvilke stilling en ansatt instituttleder har å gå tilbake til.
- ✓ Tilsatt instituttleder må tale instituttets sak oppover og være lojal mot de beslutninger som er tatt nedover.
- ✓ Ved ansettelse er det nødvendig at ansettelsesprosessen blir mest mulig kollegial og med stor grad av medvirkning fra instituttet. Dette kan oppnås ved å opprette en innstillingskomité med tre (valgte) vitenskapelige, én fra tekn.adm gruppe, to studentrepresentanter som sammen med dekan forestår ansettelsesprosessen. Samme komité gjør hele grunnarbeidet: utlysningstekst, intervju med søkere og innstilling. En prosess kjørt av eksternt ansettelsesbyrå er ikke tjenelig.

#### Spørsmål 4: Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/ informasjonskanaler bør instituttet ha?

For et institutt på IETs størrelse (ca 150 ansatte inkl 70 stipendiater):

- ✓ En flat og mest mulig kollegial struktur tilstrebes (utnytter personalets motivasjon og medvirkning best). Instituttleder bør imidlertid ha en klart definert ledergruppe å samarbeide med (ikke bare kontaktpersoner fra hver faggruppe).

- ✓ Instituttråd: To til tre instituttrådsmøter pr. år synes å være en god løsning. Et utvidet "råd" med langt flere eksterne representanter (fra industri og næringsliv) kan være ønskelig som et rådgivende kommunikasjonsforum mellom bransje og institutt.
- ✓ Ledermøtet er sammensatt av leder, nestleder, gruppeleder fra hver faggruppe samt representanter fra hver av tekn. og adm grupper, samt to studentrepresentanter. Alle saker av betydning diskuteres. Avholdes med ca to til tre ukers mellomrom. Møtet fungerer som det viktigste informasjon- og medbestemmelsesmøtet på instituttet.
- ✓ Faglærermøter innkalles etter behov tre til fire ganger pr år. Spesielt ifm studiesaker.
- ✓ Strategisamlinger: Én årlig samling pr år (to dager utenfor Trondheim)
- ✓ Personalmøter/allmøter bruke i spesielle tilfeller.
- ✓ Skriftlige og muntlige informasjon kanaliseres fra ledermøte gjennom faggruppemøter og ut til den enkelte ansatt. Alle faggrupper bør ha faste gruppemøter; noe som ellers kan hindre informasjonsflyt. Referat legges ut på internweb.
- ✓ Synliggjøring av beslutninger gjøres ved møtoreferat på internweb eller direkte ved rundskriv.

**Spørsmål 5: Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?**

- ✓ Instituttleder (evt i samarbeid med nestleder) har medarbeidersamtaler med de vitenskapelige og de "lederne" som sitter i ledermøtet - "lederne" i ledermøtet har medarbeidersamtale med sine respektive grupper - faggruppelederne har medarbeidersamtale med gruppens PhD-studenter.
- ✓ Personalansvaret bør være instituttleders. Medarbeidersamtaler er et verktøy til å bli kjent med de ansatte, deres arbeidsområder og deres utfordringer. Samtalene er nyttige for å bevisstgjøre karrierevalg og identifisere konkrete mål.

**Spørsmål 6: Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

- ✓ Faggrupper: Oppdeling i faggrupper synes å fungere godt. For små grupper og særinteresser kan være et problem. Ønskelig med stor grad av fleksibilitet for overgang fra en gruppe til en annen (grupper er ikke et organisatorisk nivå).
- ✓ Det bør vurderes å opprette faggrupper eller seksjoner som et organisatorisk nivå med valgte/utpekte ledere som er seg sin lederrolle bevisst (faggruppelederne leder forskningen innen sitt felt). Dette ville gi instituttleder et lederteam å samarbeide med.
- ✓ Sammenslåing av faggrupper til større enheter som seksjoner kan være fordelaktig på en del områder. Bør diskuteres.

**Gjennomgående og likt:**

- ✓ Personalpolitikk: Felles personalpolitikk og klare regler/rutiner/forordninger bør være felles for NTNU som organisasjon.
- ✓ Innenfor retningslinjer og rammer fra "politisk" ledelse bør instituttene som det produktive nivå i størst mulig grad styre egen virksomhet. Klare avgrensninger er ønskelig.

**Generelt ang. organisering og ledelse ved NTNU:**

- ✓ Enhetlig ledelse har medført lite endringer ned til instituttene. Endringene har i hovedsak skjedd mellom sentralnivå og fakultetsnivå.
- ✓ Ansvar- og myndighetsforhold på sentralnivå, fakultetsnivå og instituttnivå kan oppfattes som uklart
- ✓ Erfaringer med instituttråd som erstatning for instituttstyre bør evalueres.
- ✓ At alle ledere på alle nivå velges/ansettes samtidig kan være uhensiktsmessig. Kan dette gjøres usynkront?



## Notat

---

Til: Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk

Kopi til:

---

Fra: Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap

---

### **Framtidig ledelse og organisering av instituttene. Oversendelse og kommentarer til IDIs uttalelse fra instituttleder**

Ved IDI har dette spørsmålet vært behandlet i allmøte 21. april og på to store ledermøter. På allmøtet ble man enige om at et bredt sammensatt utvalg skulle utarbeide IDIs uttalelse. Denne uttalelsen er tidligere oversendt IME, se ePhorte sak nr. 2008/3360. Dette er å regne som IDIs uttalelse da instituttleder mener at en sak av denne typen ikke skal styres eller påvirkes av ledelsen.

Jeg vil tillate meg å komme med noen kommentarer til arbeidsgruppens uttalelse samt noen momenter i tillegg:

Instituttleder slutter seg i hovedsak til arbeidsgruppens synspunkter.

På side 2 står det: "- manglende transparens for en del typer beslutninger med mindre man har de riktige kontakter. Dette oppleves av en del IDI-ansatte for eksempel å gjelde NTNUs tematiske satsingsområder."

At man antar at det er nødvendig med "de riktige kontakter" må tas som et signal på at det er en viss avstand og fremmedgjøring. Instituttleder opplever ikke situasjonen slik, men tar til etterretning at det oppleves slik av enkelte. Satsingsområdet IKT er ledet av IMEs dekanus. Dette satsingsområdet er bredere enn IDIs arbeidsområde, men dekker i prinsippet alt IDI driver med. Det er klart at hvis Satsingsområdet IKT og IDI ikke hadde vært faglig enig ville dette kunne føre til vanskelige konflikter. Hittil har ikke uenigheter oppstått, men strukturelt er dette lite heldig. Heller ikke nå vet en om det er dekanus eller leder av Satsingsområdet IKT som taler. Men en vet at dekanus har siste ord!

Like under står følgende:

"Av de ovenstående argumenter følger disse svarene på punktene nevnt i mandatet:

1. Instituttledelsens hovedansvar dekker tre områder, forskning, undervisning og personal. Detaljarbeid, som for eksempel attestering av reiseregninger, bør kunne delegeres tiladministrativt ansatte på fullmakt slik at lederen i større grad kan vie seg til de mer strategiske aspektene ved lederrollen.”

Attestering av reiseregninger *er* delegert, - instituttleder anviser. Bare unntaksvis går instituttleder gjennom reiseregninger, og som oftest da etter forespørsel fra den som attesterer. Reiseregninger er for mange – særlig stipendiater – et første møte med hvordan en forholder seg til forvaltning av offentlige midler. Ofte er det skjønn involvert, hvor mange dager tilvenning skal en tillate foran en konferanse i China, Australia eller Danmark? Egen erfaring er god ballast. Det er for så vidt greit at man tror at instituttleder bruker mye tid på kontroll av reiseregninger.

Et moment som det ikke er spurt om, men som jeg vil nevne allikevel er at NTNU bør ha regler som forhindrer at familiemedlemmer eller slektninger kommer i samme ledelseslinje. Dette må gjelde enten ledere velges eller ansettes. Undertegnede har en ansatt som er i familie med leder. Det har ikke oppstått situasjoner pga. dette i løpet av de årene dette har vart, men det er uheldig fordi det kan skape mistanke om uriktig forvaltning. Det er ubehagelig for alle parter.

Kjell Bratbergsengen  
Instituttleder  
(sign.)

## Notat

---

Til: Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektroteknikk

Kopi til:

---

Fra: Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap

---

### Uttalelse fra Institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap - arbeidsgruppe

IDI ser følgende prinsipper som viktige for ledelsesstrukturen ved NTNU:

A) Ansattes rett til medbestemmelse må tas på alvor. Norske universiteter – og NTNU i særdeleshet – har de siste årene vært gjenstand for en gradvis avdemokratisering. Denne trenden bør snus. Ett argument som ofte fremsettes for reduksjon av ansattes medbestemmelsesrett er at enhetene er blitt større og mer komplekse. Hvis det faktisk skulle være slik at større enheter nødvendigvis gjør mindre demokrati (noe vi dog betviler), er det oppsplitting av enheter som er det nødvendige grepet, ikke reduksjon av medarbeiderdemokratiet.

B) Alle strategiske beslutninger bør tas av valgte personer eller organer. Et stort flertall av IDIs ansatte er for valgte ledere på alle nivåer (rektor, dekanus, instituttleder). I tillegg ønsker mange gjeninnført et valgt instituttstyre med reell makt, heller enn dagens instituttråd som kun er en høringsinstans. Et valgt instituttstyre vil være helt essensielt hvis det skulle ende med ansatt instituttleder.

C) Beslutningsmyndighet, inkludert de pengene som må til for at slik myndighet skal være reell, bør i størst mulig grad flyttes nedover i systemet til det nivået hvor primæroppgavene forskning og undervisning utføres og den relevante fagkompetansen fins. I den nåværende situasjon har instituttene svært begrenset makt, i stor grad er man bare delegert administrative oppgaver mens den reelle beslutningsmyndigheten ligger lenger opp i systemet.

D) En leder, enten det er på institutt-, fakultets- eller institusjonsnivå, må primært lede i kraft av å være en inspirator og fasilitator, ikke i kraft av kontroll og administrative pålegg. Forholdet mellom leder og ansatte må således være basert på gjensidig tillit: De ansatte må føle seg trygge på at lederen ivaretar deres interesser, og ledelsen må ha tillit til at de ansatte både ønsker, og er kapable til, å gjøre en god jobb både på kort og lang sikt (slik at en stor grad av byråkratisk kontroll ikke er nødvendig).

Begrunnelsen for dette er som følger: Universitetet, hvis hovedoppgave er å generere dyp kunnskap gjennom forskning og undervisning, er vesensforskjellig både fra kommersielle bedrifter og offentlige etater av hovedsakelig byråkratisk natur. God forskning og undervisning kan kun oppnås ved at man har ansatte med høy faglig kompetanse, entusiasme og kreativitet. Man kan ikke administrere seg fram til banebrytende forskningsresultater, og hvis den enkelte forskers innflytelse og handlefrihet reduseres slik at NTNU blir mer lik en industriarbeidsplass (bortsett fra dårligere lønn), vil de mest kompetente forskerne forsvinne til industrikonserner eller utenlandske universiteter. Entusiasme og kreativitet lar seg heller ikke opprettholde hvis de ansatte føler seg fremmedgjort eller overkontrollert, for eksempel ved:

- lang avstand mellom ansatt og ledelse.
- liten påvirkningskraft på beslutninger som berører eget arbeid.
- manglende transparens for en del typer beslutninger med mindre man har de riktige kontakter. Dette oppleves av en del IDI-ansatte for eksempel å gjelde NTNUs tematiske satsningsområder.
- en informasjonsflyt som stort sett går ovenfra og ned. I den grad noe går motsatt vei, er det gjerne nøye spesifisert fra toppnivået hva slags innspill man ønsker (denne høringen er i seg selv et eksempel på dette). Mange ansatte føler at høringer og meningsundersøkelser mest blir et pliktøp mens en avgjørelse (for eksempel her ansatt instituttleder?) kan komme til å bli tatt forholdsviss uavhengig av innspillene nedenfra.

Av de ovenstående argumenter følger disse svarene på punktene nevnt i mandatet:

1. Instituttledelsens hovedansvar dekker tre områder, forskning, undervisning og personal. Detaljarbeid, som for eksempel attestering av reiseregninger, bør kunne delegeres til administrativt ansatte på fullmakt slik at lederen i større grad kan vie seg til de mer strategiske aspektene ved lederrollen.
2. Instituttleders kompetansebehov – i tillegg til de evner som generelt trengs for å være en god leder – er en inngående kjennskap til instituttets fagfelt og aktivitet.
3. Det store flertall av IDI-ansatte er for valgt leder. Noen få personer har gitt uttrykk for at tilsatt leder kan være greit, bl.a. med en mulig fordel at man da kan rekruttere bredere.
4. Medvirkning ved instituttene kan bedres ved å gjeninnføre et valgt instituttstyre med beslutningsmyndighet i strategiske saker heller enn det nåværende instituttrådet som kun er rådgivende.
5. Ledelsen må ha ansvaret for medarbeidersamtaler men eventuelt kunne delegerer dette til andre egnede personer; særlig ved store institutter vil det bli for mye for en enkelt leder å gjennomføre slike samtaler med alle ansatte.
6. Et viktig poeng mhp den interne organiseringen av instituttet er at undervisningsledelse og forskningsledelse neppe passer inn i samme struktur. Mhp undervisning er linjestyring naturlig, mens forskningen som i stor grad er eksternfinansiert, gjerne oppnådd av enkeltansatte gjennom gode prosjektsøknader til Forskningsråd og EU, samarbeid med industri, osv., går på tvers av dette, noe som antyder en matriseorganisasjon. I henhold til det ovennevnte punkt C om at beslutningsmyndighet i størst mulig grad bør flyttes nedover,

mener vi imidlertid også at det i størst mulig grad bør være opp til hvert enkelt institutt hvordan instituttet ønsker å organisere seg internt. Vi går derfor ikke i mer detalj på dette.

Guttorm Sindre  
Professor

Øystein Nytrø  
Førsteamanuensis

Anne Cahtrine Elster  
Førsteamanuensis

Arvid Staupe  
Ass. professor

Ole Andreas Alsos  
Stipendiat

Inger Dybdahl Sørby  
Forsker

Anders Christensen  
Sjefsingeniør

Ellen Solberg  
Konsulent

---

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til:

---

Fra: Det historisk-filosofiske fakultet

---

Signatur: Kathrine Skretting

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Rektors henvendelse til fakultetene om Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene av 07.04.2008 ble drøftet i instituttledermøte 15.04.2008. Som følge av drøftingen ble instituttene bedt om å vurdere 2 tilleggsspørsmål.

Saken er drøftet i lokalt samarbeidsutvalg, instituttledermøtet og fakultetsråd. Instituttens svar ligger i ephorte.

Svaret er en oppsummering av spørsmålene i notatet av 07.04.2008 og også dekani vurdering

#### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgave?

Flere av instituttene henviser til NTNUs styringsreglement når det gjelder instituttleders viktigste oppgaver. Ellers trekkes særlig fram:

- Faglig ledelse. Det vektlegges at instituttleder har ansvar for et godt og produktivt arbeidsmiljø og at de ansatte kan utfolde aktiviteten slik den er beskrevet i stillingsbetenknningen. Stimulering til god forskning og publisering og til god undervisning og studentrekruttering anses også som viktig.
- Faglig strategisk ledelse trekkes fram som en utdyping av faglig ledelse som et instituttlederansvar - fremme, ivareta og videreutvikle instituttets faglige strategi og instituttets overordnede profil.
- Personalledelse og god personalbehandling anses som sentralt sammen med ansvar for et godt arbeidsmiljø.
- Ansvar for best mulig utnyttelse av instituttets ressurser anses som nødvendig.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Fakultetsdirektør</b>
7491 Trondheim	E-post: hf-fak@hf.ntnu.no	Bygg 2, nivå 5 Dragvoll	+ 47 73 59 65 95	Ivar Østerlie
	<a href="http://www.hf.ntnu.no">http://www.hf.ntnu.no</a>	7049 Trondheim	<b>Telefaks</b> + 47 73 59 10 30	Tlf: + 47 73596591

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- Instituttleder skal være et bindeleddet mellom de ansatte og institusjonen. Lederen skal sørge for optimal kvalitativ produksjon innen undervisning, forskning og administrasjon.

**Dekanens vurdering:** Instituttlederne har god forståelse for hva lederoppgavene innebærer og den rollen de er satt til å fylle. Instituttlederne tar ansvar både for instituttene og for fakultet som helhet.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Momenter fra instituttens uttalelser:

- Instituttleder bør ha erfaring med instituttets primæroppgaver, særlig forskning og undervisning - god kjennskap til fag og institutt er nødvendig. Ett institutt mener instituttleder bør være en respektert og framstående fagperson, en meritert seniorforsker
- At instituttleder bør ha høy vitenskapelig kompetanse anses som viktig. Enkelte institutt mener kompetansen gjerne bør være på professornivå
- At instituttleder bør ha faglig engasjement trekkes også fram
- Instituttleder bør ha kompetanse/innsikt i personalledelse, saksbehandling (eller i et hvert fall forståelse for/ kjennskap til prosedyrer og saksgang), og økonomi
- Det er nødvendig for instituttleder å ha et nettverk med administrativ kompetanse rundt seg.
- Studenten vektlegger særlig at instituttleder både må ha lederkompetanse og faglig kompetanse.

Som personlig egenskap for en instituttleder uttrykkes det bl.a. at instituttleder bør være samlende og lyttende og være klar som leder

Fakultetsrådet la bl.a vekt på følgende:

- Uavhengig av tilsatt/valgt instituttleder er det nødvendig at leder er høyt kvalifisert. En ordning der leder har avsatt tid til forskning (eksempelvis 25%) gir gode muligheter for å ivareta dette. Tid til forskning bidrar også til å ivareta behovet for legitimitet.
- For å ha kraft og kapasitet til faglig strategisk ledelse må deler av den daglige driften delegeres til administrasjonen. Uavhengig av valgordning er det derfor nødvendig å ha en god administrasjon og tilgang til gode administrative tjenester på alle ledelsesnivå. For at instituttlederen skal kunne være god må kvaliteten på administrasjonen være god.

**Dekanens vurdering:** Instituttlederne understreker at faglig kompetanse er et sentralt aspekt i forhold til å ha legitimitet som ledere. Instituttlederne er bevisste på at selv om de er enhetlige ledere, er de først og fremst faglige ledere. Instituttlederne fungerer best når de har tilgang på god administrativ kompetanse og tilstrekkelig administrativ kapasitet. Å arbeide videre for å nå den optimale arbeids- og oppgavefordelingen mellom instituttlederen og vedkommendes nærmeste administrative leder, samt fakultetsadministrasjonen, må fortsatt ha oppmerksomhet.

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

Instituttene har drøftet spørsmålet grundig, og finner både fordeler og ulemper ved begge rekrutteringsmåtene. De konkluderer, med ett unntak, sine vurderinger med at ordningen med valgt instituttleder videreføres. Studentene foreslår ordning med tilsatte instituttledere. Instituttene vurderinger er nyanserte. Blant annet trekkes følgende frem:

- Et par av instituttene trekker fram at spørsmålet om valgt eller tilsatt leder må koples til størrelsen på instituttet. Vektingen mellom administrative oppgaver, faglige oppgaver og personalansvar ikke kan være det samme på store og mindre institutt. På store institutt med 100 ansatte eller mer vil det være umulig å kombinere instituttlederrollen med egen faglig karriere. Å bli instituttleder ved slike institutt betyr skifte av karrierevei hvilket gjør tilsetting til en rimelig løsning. På mellomstore og små institutt vil valgte ledere være en bedre løsning fordi det gjør det mulig å kombinere faglige og administrative kvalifikasjoner og oppgaver. Instituttlederens viktigste oppgave blir å utvikle instituttet faglig. For alle ledere er det viktig å ha tilslutning fra medarbeiderne. På de fleste små og mellomstore institutt vil en valgt leder lettest oppnå det.
- Flere institutt trekker fram kostnadene ved å ha tilsatte ledere, Noen institutt forutsetter at ordningen finansieres sentralt ved NTNU. Konsekvensen av en slik ordning kan dermed tvinge fram endret instituttorganisering med utvikling mot store institutt. Dette er ikke ønskelig.
- Flere institutt beskriver i sine uttalelser at instituttlederrollen har blitt mer kompleks og krevende i en ordning med enhetlig ledelse enn tidligere, og legger vekt på at betydningen av å ha de ansattes tillit. Dette kan best oppnås gjennom valg.
- Flere av instituttene peker på instituttlederens doble rolle, på den ene siden de ansattes representant som skal fronte instituttets interesser utad og på den andre siden rollen som leder i institusjonens organisering med enhetlig ledelse i linje fra rektor via dekanus til instituttleder. Det er viktig at instituttlederen har kjennskap til og forståelse for den faglig virksomheten og de interne forholdene ved instituttet. Dette er viktig for å arbeide for instituttets beste inn mot fakultet/NTNU. Selv om instituttlederen er del av dekanis ledergruppe og skal gi råd og prioriteringer ut fra andre kriterier enn ren instituttinteresse, mener instituttene disse oppgavene best kan ivaretas av en person med kjennskap til og forståelse for både den faglige virksomheten og de interne forholdene ved instituttet.
- Instituttene mener det er viktig at instituttlederen har legitimitet - valg anses som avgjørende både for instituttlederens evne til å fatte beslutninger og lede mer allment. Instituttlederen har mandat fra og henter legitimitet fra instituttets ansatte.
- Ett institutt mener et forslag som kan ivareta mange 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), og at det er mulig å velge ledere fra et annet institutt. Dette forholdet er



allerede ivaretatt i dagens reglement for valg av instituttledere<sup>1</sup>, men legger ikke noe spesielt ansvar på dekanus i denne sammenhengen.

- Ett institutt uttaler at det tradisjonelt har vært mange som har tatt til orde for valgt ledelse, dels for å sikre den nødvendige faglighet og dels ut fra behovet for ivaretagelsen av inngående kjennskap til instituttets virksomhet. I tillegg kommer ønsket om å sikre at instituttlederen prinsipielt fremstår som en representant for instituttet og ikke som ensidig representant for ledelsesnivåene i universitetsstrukturen. Erfaringene i inneværende periode har blitt slik at ansatte gir uttrykk for at de anser tilsatt leder som en fremtidig nødvendighet. Oppgavene er blitt så mangfoldige og ansvaret så omfattende at mange tviler på om det finnes kandidater som vil la seg velge.

I fakultetsrådets drøfting ble bl.a følgende trukket fram som argumenter for tilsatt leder og for valgt leder:

*Argumenter for tilsatt leder:*

- Det kollegiale styringssystemet er avviklet ved innføring av enhetlig ledelse. Beslutninger er overført fra kollegiale organer til tilsatte ledere, som instituttlederen svarer til. Dagens valgordning gjør instituttlederrollen vag. Ordning med tilsatt leder gjør 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 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 ansvarlig for at gjeldende lover, avtaler og regelverk følges og at styrevedtak implementeres. Som instituttleder tilsatt av dekanus blir ansvaret tydeligere enn som valgt blant personalet. Et tydelig personalansvar forutsetter kompetanse i forhold til personalledelse.

*Argumenter for valgt leder:*

- De beste lederne er de som ikke ønsker å være leder. Dette ivaretas når ledere velges av og blant sine egne. Enhetlig ledelse krever lojalitet overfor "linjen" Dette må sikres gjennom valgordningen. Erfaring viser at det er mulig å ha valgte ledere som håndterer paradokset med dobbel lojalitet, både lojalitet overfor personalet (fronte de ansattes interesser) og lojalitet overfor dekanus og rektor.
- Mange institutt er mellomstore og små. Rekrutteringsgrunnlaget og det økonomiske handlingsrommet er lite. I praksis vil det ikke bli forskjellig resultat om leder velges eller

---

<sup>1</sup> §16, pkt.3: "Valgbare kandidater som instituttleder og nestleder må dessuten være kvalifisert til å ivareta de funksjoner som er tillagt lederstillingen i samsvar med Styrets retningslinjer. Valgkomiteen vurderer kandidatene i forhold til kriterier som vitenskapelig kompetanse, generell ledererfaring og erfaring med faglig ledelse, motivasjon for vervet og personlig egnethet. Valgkomiteén avgir innstilling om kandidatenes kvalifikasjoner før valget gjennomføres.

tilsettes. Erfaringene med dagens ordning med valgt instituttleder i en ramme med enhetlig ledelse er i hovedsak gode. All den stund valgt ledelse ønskes av de fleste instituttene og kan fungere godt er det derfor ingen grunn til å presse gjennom ordning med tilsatt leder nå.

- Instituttene legger betydelig vekt på kravet om at leder skal ha legitimitet i form av faglig tyngde og vedkommende bør være faglig aktiv. Disse argumentene begrunner ordning med valgte ledere.

**Dekanens vurdering:** Spørsmålet om valgt eller tilsatte instituttledere er prinsipielt, men kan også ses på som mer pragmatisk. Når det gjelder det prinsipielle, kan det argumenteres for at den kollegiale ledelsesformen er avviklet til fordel for en linjeledelsesmodell. Linjeledelse er valgt for å gi handlekraft i forhold til strategiske valg og implementering. Rektor er tilsatt av Styret, dekanene er tilsatt av rektor. Slik forpliktes dekanene til å gjennomføre styrets vedtak og rektors pålegg. Dette kan imidlertid ikke skje uten deltakelse fra instituttene. Instituttledernes sitter i dekanens ledergruppe og rapporterer til dekanus. Dermed er det inkonsekvent at vedkommende skal ha fått denne posisjonen ved å være valgt av ansatte på instituttet.

Fakultetets erfaringene fra siste perioden viser imidlertid at det er mulig å rekruttere kompetente og gode ledere internt ved valg, ledere som erkjenner det doble ansvaret de har for både høyere nivå ved universitetet og det nivået som har valgt dem. Hvordan rekruttering av instituttlederne finner sted, ved valg eller ved tilsetting, kan altså i tråd med våre erfaringer forstås som et mer pragmatisk spørsmål. Vår erfaring er at det er mulig ved valg å finne ledere, som ikke utelukkende er sin enhets tillitsvalgte, men bevisst det ansvaret i flere retninger som posisjonen som instituttleder medfører. Instituttene er klare i sitt syn på at valgt ledelse er å foretrekke. Valget gir legitimitet og autoritet i grunnenheten, en viktig forutsetning for å kunne utøve ledelse. Fakultetet mener det ikke er avgjørende viktig å endre ordningen med valgt ledelse, selv om den prinsipielt er ulogisk i styringsstrukturen ved NTNU. Det viktige spørsmålet ved valgt ledelse blir prosessene rundt valget. Prosessen må være slik at lederens doble ansvar framgår tydelig. Ett institutt foreslår en ordning der dekanus vurderer kompetanse og egnethet for kandidatene som skal velges. Hvordan nominasjonsprosessen gjennomføres er avgjørende viktig og må drøftes videre.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?**

Instituttene ved fakultetet har ulike organiseringer. Enkelte har instituttråd, andre velfungerende ledergrupper med eller uten instituttråd.

Uttalelsene viser at flertallet av instituttene ønsker ordningen med instituttråd videreført. Ett institutt, som ikke har hatt ordning med instituttråd, foreslår at ordning med instituttsstyre gjeninnføres.

Studentene etterlyser flere formelle møter. Studentene har vanskelig for å komme i inngrep med saker og dermed medvirke innenfor uformelle styringsstrukturer.

Fakultetsrådet la bl.a. vekt på følgende:

- HF-fakultetet har i den siste perioden hatt ulik organisering av organer/arenaer for medbestemmelse på instituttene. 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. Gode løsninger er viktig når de formelle beslutningsorganene er avvirket.
- Informasjon er viktig. Tilstrekkelig informasjon etterlyses. Det er viktig at instituttene har regelmessige interne informasjonsmøter eller legger ut på intranettet løpende informasjon for ansatte og studenter.

**Dekanens vurdering:** Det er nødvendig å ha en organisering som sikrer studentenes medinnflytelse. Dette innebærer at nåværende organisering med instituttråd bør skjerpes inn, at instituttråd blir en obligatorisk ordning. Studentenes deltakelse i arbeidsutvalg/ledermøter bør også sikres. Instituttrådene bør møtes minst 1 gang i semesteret, drøfte viktige prinsipielle saker og fungere som strategisk rådgiver for ledergruppen. Studentene må delta i ledergruppen som behandler løpende saker. Fakultetet vil kort sagt vurdere å gjøre systemet for medvirkning og medbestemmelse på HF-instituttene mer enhetlig, dog med respekt for de forskjellene som eksisterer mellom instituttene, for eksempel når det gjelder størrelse.

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

Instituttene peker på medarbeidersamtalen som et viktig redskap for å ivareta personalansvaret. Det er viktig at ordningen med medarbeidersamtaler gjennomføres ved alle institutt.

Instituttene uttaler at medarbeidersamtaler er tidkrevende. Ved større institutt bør derfor instituttleder kunne delegere gjennomføring av slike samtaler til nestleder og kontorsjef (for t/a personale). En slik ordning forutsetter at medarbeidersamtalene også følges opp og koordineres av ledergruppen. Også Fakultetsrådet la vekt på at medarbeidersamtaler er et viktig redskap for å kunne ivareta god personalledelse.

Dekanens vurdering:

Ved HF-fakultetet har dekanus vedtatt stillingsbeskrivelse for kontorsjef der kontorsjefen normalt gjennomfører medarbeidersamtaler med det administrative personalet. I vanskelige personalforhold bør allikevel instituttleder gjennomføre medarbeidersamtalen.

**6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis**

- **Faggrupper**
- **Seksjoner**

Instituttene ved fakultetet har organisert seg på ulike måter; enkelte har seksjoner/faggrupper, andre driver instituttet uten slik organisering. Størrelse og kompleksitet på instituttet synes å avgjøre hvilken ordning som gjennomføres. Enkelte institutt har i tillegg organisert deler av forskningsvirksomheten i faggrupper, gjerne rundt spesifikke forskningstema.

**Dekanens vurdering:** Vi bør vurdere å gjøre organiseringen mer enhetlig, dog ikke uten å ta hensyn til naturlige forskjeller ut fra for eksempel størrelse og kompleksitet i instituttene i mellom.

**Spørsmål fra dekanus:****7. Hvor mye av arbeidstiden er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?**

Instituttlederne er samstemt i at instituttlederjobben er arbeidskrevende. Hvor stor del av stillingen instituttledervervet bør ha er avhengig av instituttens størrelse og kompleksitet. Ytterpunktene synes å være heltidsstilling og halv stilling. Instituttlederne er opptatt av at det skal være mulig å opprettholde en viss forskningsaktivitet mens de er instituttlederne. Studentene opplever instituttlederne som vanskelig å få tak i og tar det som et tegn på at dagens ordning ikke frigjør nok tid til at instituttleder er tilgjengelig.

**Dekanens vurdering:** Normalordningen bør være 75% instituttleder/25% forskning. Mindre institutt bør ha mindre stillingsandel som instituttleder.

**8. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?**

Instituttene har vurdert om nåværende institutt er egnet enhet eller om en annen organisering vil være å foretrekke. Ett av instituttene er innstilt på et tettere samarbeid med en annen enhet, men foreslår ikke at en slik prosess settes i gang.

**Dekanens vurdering:** På tross av instituttens oppfatning er ikke dekanatet hundre prosent overbevist om at dagens instituttstruktur er optimal. Ni institutt er kanskje mye på et fakultet av HFers

---

størrelse. Vi har imidlertid nettopp kjørt en større strategiprosess i instituttregi, Fagprofil 2020, hvor alle institutt har planlagt sin framtid ut fra den enheten de utgjør per nå. Omorganiseringer er krevende prosesser, og skal de settes i gang, må man være rimelig sikker på at de er nødvendige for å nå viktige mål. Slik er ikke situasjonen i dag. Fakultetet tar instituttene oppfatning til etterretning og er ikke innstilt på å starte en omfattende prosess med ny organisering av instituttene nå.

## Notat

---

Til: Ingrid Aukrust

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for arkeologi og religionsvitenskap

---

## Vurdering av styring og ledelse ved NTNU

Vi viser til notat fra rektor datert 07.04 samt notat fra HF-fakultetet datert 08.04.

Spørsmålene som er skissert i rektors notat, pkt. 3.1 er diskutert blant instituttets ansatte og her er vår oppsummering, presentert i samme rekkefølge som i rektors notat.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

- tenke fremover på vegne av instituttet
- se linjene i virksomheten
- holde overordnet oppsyn med virksomheten, herunder planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene
- utøve forskningsledelse i den forstand at instituttleder tilrettelegger for best mulige rammevilkår for den enkelte forsker (ikke legge føringer på den enkeltes forskning)
- være utøvende bindeledd mellom institutt og fakultet

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

- høy faglig kompetanse
- være i stand til å planlegge/gjennomføre tiltak
- må kunne "forstå" beslutningsprosesser samt systemer ved universitetet
- ha god kjennskap til faget og instituttet
- ryddighet

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:

rei@hf.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Bygg 5, nivå 5, Dragvoll

**Telefon**

+47 73 59 65 80

**Telefaks**

+47 73 59 14 64

**Saksbehandler**

Kari Birgitte Berg

Tlf: +47 73 59 65 78

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerenheten ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

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

- de fleste ønsker valgt leder da dette oppfattes som bevaring av en siste rest av demokrati. Ulempen ved tilsatt instituttleder kan være at de ansatte ikke lenger oppfatter det som et kollektivt ansvar å sørge for at virksomheten fungerer. En fordel med tilsetning er at det vil gi tydeligere styringslinjer fra styre via fakultetet til institutt.

4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha, eksempelvis instituttråd, ledermøter, personalmøter, skriftlige og muntlige informasjonskanaler samt synliggjøring av beslutninger.

- alle disse organer/arenaer/kanaler bør opprettholdes (ved vårt institutt: rådgivende organ istedenfor instituttråd)

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

- instituttleder har ifølge sin instruks ansvaret, men kan delegerer gjennomføring og oppfølging til andre (vil bl.a. være avhengig av størrelsen på instituttet).

6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter, eksempelvis faggrupper og seksjoner.

- det er viktig med velfungerende seksjoner for å holde driften i gang, eksempelvis fagutvikling, undervisning samt eksamensplanlegging.
- det bør være rom for fleksibilitet i organiseringen av institutt; rom for lokale løsninger. Siden det ikke vil være formelle nivåer under instituttnivå er det ingen grunn til lik organisering. Uniformeringstendensen som har gjort seg gjeldende siden opprettelsen av NTNU er uheldig.
- organisering i faggrupper er viktig for å unngå passivisering.

7. Hvor mye av arbeidstiden er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?

- dette vil avhenge av instituttets størrelse og hvilken type utfordringer man står overfor.

8. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?

- vi ser ingen store poeng i å tenke sammenslåing med potensielle faglige partnere.
- skepsis overfor store enheter, vi kan nevne problemer som distanse, samt skape problemer med oversikt samt innsikt
- det er ikke gitt at en eventuell annen organisering måtte skje innenfor HF. En mulighet kunne vært sammenslåing med for eksempel sosialantropologi.





## Notat

---

Til: Ingrid Aukrust

---

Kopi til:

---

Fra: Filosofisk institutt

---

## Vurdering av styring og ledelse ved NTNU

Instituttene er bedt av Rektor om å gi tilbakemeldinger på en rekke spørsmål i dokumentet 'Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene':

1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?
2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør instituttlederen ha?
3. Bør instituttlederen velges eller tilsettes? Eventuelle synspunkter på hvordan man kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med gode kompetanse?
4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/areaner/informasjonskanaler bør instituttet ha, f.eks.:
  - a. Instituttråd
  - b. Ledermøter
  - c. Personalmøter
  - d. Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
  - e. Synliggjøring av beslutninger
5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal f.eks. ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?
6. Hvordan organiserer den faglige virksomheten ved store institutter, f.eks.:
  - a. Faggrupper
  - b. Seksjoner
7. Hvor mye av arbeidstiden er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?
8. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?

Vi legger her frem svarene våre, med utgangspunkt i forholdene ved vårt eget, nokså lite institutt (16 fast vitenskapelige, 4 administrativt, 7 stipendiater).

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:

postmottak@hf.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Bygg 7, nivå 5, Dragvoll

**Telefon**

+47 73 59 64 68

**Telefaks**

+47 73 59 64 60

**Saksbehandler**

Rune Kristian Hansen

Tlf: +47 73 59 65 38

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Her har vi lite å tilføye til reglementene på <http://www.ntnu.no/info/Styringsreglement.pdf>. Vi vil imidlertid også gi uttrykk for at aktivt faglig engasjement – på forsknings- og/eller undervisningsnivå – kan være en viktig faktor i å utøve effektiv ledelse.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør instituttlederen ha?

Vedkommende bør ha førsteamanuensiskompetanse i et fagområde som instituttet har ansvar for. Vi mener ikke det er strengt nødvendig at vedkommende skal ha professorkompetanse, eller formell lederkompetanse, selv om erfaring med forskningsledelse og/eller veiledning av en eller annen type er ønskelig.

### 3. Bør instituttlederen velges eller tilsettes? (Osv.)

Instituttlederen bør etter vår mening velges da dette sikrer legitimitet og demokratisk forankring blant de ansatte. Inngående kjennskap til miljøet er også et svært viktig aspekt, og dette er det mest naturlig å tenke vil sikres hvis man nominerer blant de nåværende ansatte, og så foretar et valg. Det er vel også slik at hvis man bruker tilsetting, kan det ende opp med at bare interne kandidater søker, noe som vil føre til samme resultat som valg, men etter en mye mer kostbar prosess.

### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? (Osv.)

Alle de nevnte momentene er - under forutsetning av at de fungerer etter intensjon – hver for seg nødvendig og også samlet nok tilstrekkelig for å oppnå dette.

### 5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? (Osv.)

Instituttlederen bør helst utføre medarbeidersamtale med alle ansatte ved mindre institutter, ved større institutter kan delvis delegering til nestleder, kontorsjef og/eller veildere være aktuelt.

### 6. Hvordan organiserer den faglige virksomheten ved store institutter? (Osv.)

Den faglige aktiviteten utspringer først og fremst av den enkeltes interessefelt, forskning og kontaktoverflate. Vi har ingen formelle faggrupper (bort sett fra Program for anvendt etikk, som da egentlig er et program), men flere ansatte samarbeider på ulike undervisnings- og forskningsprosjekter. Det oppleves ikke som en relevant eller fruktbar oppgave for instituttlederen å instruere folk i denne typen aktivitet. Gjennom utlysninger opprettholder instituttet et passende sammensetning av fag og faglige retninger, jf. for øvrig svaret på Fagprofil 2020.

### 7. Hvor mye av arbeidstiden er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?

Vi mener at den 50-50 fordeling som praktiseres idag er passende for et institutt på vår størrelse, og for øvrig at det er ønskelig at lederen beholder en del av sin vanlige faglige aktivitet mens han/hun utfører vervet (jf. svaret på punkt 1). Imidlertid bør det stadfestes at lederen selv kan velge hvordan den faglige andelen av sin stilling fordeles mellom forskning og undervisning. I samsvar med dette bør lederen også kjøpes fri av fakultetet for hele den 50%-administrative andelen av sin stilling, ikke 25% som tilfellet er nå (det er i det hele tatt nokså uklart hvem som skal betale for den andre 25% idag).

### 8. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?

Vi mener at Filosofisk institutt utgjør en naturlig faglig enhet, med ansvar for både exphil og en del andre innføringsemner (se Strategidokumentet), samt fagstudiet mot BA/MA/PhD. Filosofi har en egen historie og metodikk som alle og stort sett bare våre ansatte kjenner godt til. Selv om noen få andre med fagfilosofisk bakgrunn finnes omkring på NTNU, og selv om vi spiller en viktig rolle overfor hele universitetet, er et samlet filosofisk institutt et naturlig sted å hente av den helt spesielle kompetansen som filosofien representerer.

Jonathan Knowles  
instituttleder

## Notat

---

Til:	Ingrid Aukrust
Kopi til:	Arne Halvorsen
Fra:	Institutt for moderne fremmedspråk

---

## Framtidig ledelse og organisering av instituttene - innspill fra IFS

Ved Institutt for moderne fremmedspråk ble alle ansatte oppfordret til å komme med sine synspunkter på de 6 punktene rektoratet vil ha svar på, samt de to fra HF-fakultetet. Dette medførte at to innspill ble sendt inn. Det ene svarer på punkt 3 i rektoratets notat, og er underskrevet av 28 av de ansatte. Det andre er et innspill fra en enkelt ansatt, men svarer på flere av punktene det er bedt om synspunkter på. Begge disse innspillene ligger vedlagt. I tillegg ble saken drøftet i Instituttråd 05.05. Instituttrådet oppfordret instituttledelsen til å svare på flere av de punktene det er spurt om. Dette notatet baserer seg derfor på de to innspillene, samt på erfaringer i instituttledelsen.

### Punkt 1, 2 og 5: Instituttleders oppgaver og kvalifikasjoner og personalansvar

Store endringer i institusjonen de senere årene har gjort at arbeidsoppgavene til instituttleder har blitt betydelig mer omfattende og at kravene som stilles til instituttleder er blitt betydelig skjerpet. Viktige oppgaver er å skape en positiv organisasjonskultur, et trygt og stimulerende arbeidsmiljø for ansatte og studenter, og å påse at virksomheten drives innenfor de rammer som er gitt i overordnede vedtak og regelverk. Personalområdet har vokst betraktelig. Instituttleder er den enkelte ansattes nærmeste leder og den som stiller krav til deres resultater, samtidig som instituttleder viderebringer sine medarbeideres krav om rammebetingelser inn mot fakultetet. Medarbeidersamtaler bør ideelt sett gjennomføres av instituttleder, men ved store enheter kan dette være praktisk vanskelig å gjennomføre slik at en vil måtte foreta en arbeidsdeling. For eksempel kan samtalen deles mellom instituttleder, nestleder og kontorsjef. Instituttleder må ha kjennskap til mange forskjellige områder innenfor sektoren, være en forskningsleder og drive strategisk arbeid ved instituttet. Det innebærer at instituttleder må kunne gjøre prioriteringer som ikke nødvendigvis er populære. Foruten dette må en kunne forvente at instituttleder bruker NTNUs administrative verktøy.

### Punkt 3: Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Ved IFS mener et stort flertall at instituttleder bør velges. Instituttleder må ha kjennskap til og forståelse for den faglige virksomheten og interne forhold ved instituttet. Han/hun rapporterer til

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: studieveiledning- ifs@hf.ntnu.no http://www.ntnu.no	Bygg 5, nivå 5, Dragvoll	+47 73 59 68 03	Kjersti Faldet Listhaug
			<b>Telefaks</b> +47 73 59 65 12	Tlf: +47 73 59 67 96

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

dekanen, og representerer dekanen overfor de ansatte. For å kunne ivareta sine oppgaver bør derfor instituttleder ha fått de ansattes tillit gjennom valg.

Argumentet mot en valgt leder er at instituttlederen skal lede en stadig mer kompleks virksomhet og ikke lenger kan ses på som en tillitsvalgt. Instituttleder må ha kjennskap til og forståelse for faglig virksomhet og interne forhold ved instituttet for å arbeide for instituttets beste inn mot fakultet/NTNU, men skal også inngå i en ledergruppe på fakultetsnivå og gi råd og prioriteringer ut fra andre kriterier enn ren instituttinteresse.

#### **Punkt 4 og 6: Medvirkning og medbestemmelse ved instituttene og organisering av store institutt**

Institutt for moderne fremmedspråk har hatt instituttråd i denne perioden, og erfarer at de ansatte ved instituttet er opptatt av å videreføre denne ordningen. Utfordringen er å få samlet instituttrådet i tide til at det kan få uttale seg om de sakene hvor instituttleder kunne trenge råd. Vi gjennomfører p.t. 2 møter pr semester.

Instituttledermøter er en viktig informasjonskanal. Referat fra møtene blir lagt ut på Innsida, dette er viktig for medarbeiderne ved instituttet.

Institutt for moderne fremmedspråk har selv delt seg inn i seksjoner/enheter, basert på faggrupper. Hver enhet har en egen faglig koordinator, som er kontaktperson i forhold til administrasjonen når det gjelder undervisningsplanlegging, faglige vurderinger i studiesaker og lignende for sin enhet. Dette er uvurderlig hjelp for instituttleder, som likevel har den endelige myndighet og ansvar for de avgjørelser som tas. "Vervet" faglig koordinator går på omgang og gir en viss uttelling i arbeidsplanen.

Instituttet har også erfaring med at månedlige informasjonsmøter/instituttseminar er viktige informasjonskanaler for de ansatte.

#### **Punkt 7: Arbeidsbyrden til instituttleder**

*Instituttlederjobben er en heltidsjobb.* Erfaringsmessig kan ikke arbeidet utføres i undervisningsdelen av en stilling, men spiser også av forskningstiden. I den grad instituttleder faktisk rekker å gjøre forskning, er dette ofte i fritiden. En kunne se for seg en ordning hvor instituttleder har krav på litt forskningstid for å kunne holde seg oppdatert om sitt forskningsfelt i perioden han/hun er leder.

#### **Punkt 7: Instituttet som faglig enhet**

Gjennom arbeidet med *Fagprofil 2020* har det kommet klart fram at Institutt for moderne fremmedspråk ønsker å bestå som faglig enhet slik det er i dag.

Vennlig hilsen

Arne Halvorsen  
Instituttleder

## Notat

---

Til: HF-fakultetet

---

Kopi til:

---

Frå: IHK

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene – høringsvar fra IHK

Instituttene ved HF-fakultetet er bedt om å besvare åtte spørsmål knyttet til fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Svarene frå IHK presenteres nedenfor:

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttleders oppgave er å lede instituttet på en slik måte at de vitenskapelig ansatte kan utfolde den faglige aktiviteten de er pålagt gjennom stillingsbetenknningen. Instituttleder skal ikke styre undervisningens og forskningens innhold, men sørge for god infrastruktur og overvåke at aktivitetene utfoldes i samsvar med målsettingene. En viktig oppgave består i å sikre at de vitenskapelig ansatte over tid får bruke 47 % av stillingen sin til undervisning, 47 % til forskning og 6 % til administrasjon.

### 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

En instituttleder bør ha erfaring med instituttets primæroppgaver (samfunnsoppdrag), særlig forskning og undervisning. Dette er en forutsetning for å kunne lykkes med de viktigste oppgavene, jf. punkt 1. Vedkommende bør derfor ha faglig/ vitenskapelig kompetanse, gjerne på professornivå.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

Det er avgjørende både for instituttleders evne til å fatte beslutninger og lede mer allment at vedkommende har mandat fra og henter legitimitet fra instituttets ansatte. Instituttleder bør derfor velges.

### 4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?

---

<b>Postadresse</b> 7491 Trondheim	<b>Org.nr.</b> 974 767 880 E-post: kristen.mo@hf.ntnu.no <a href="http://www.hf.ntnu.no/hist">http://www.hf.ntnu.no/hist</a>	<b>Besøksadresse</b> Bygg 6, nivå 4 Dragvoll 7049 Trondheim	<b>Telefon</b> + 47 73 59 64 40 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 64 41	<b>Professor</b> Hans Otto Frøland  Tlf: + 47 73596430
--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

All korrespondanse i samband med saksbehandling skal adresserast til den aktuelle eininga ved NTNU og ikkje direkte til einiskildpersonar. Ved kontakt ver vennleg og gi opp referanse.

Dagens ordning med rådgivende organer (valgt instituttråd eller personalmøte) forblir gjerne "supperåd" siden rådene som gis, sjelden er entydige. NTNU burde derfor gjeninnføre instituttstyret som representativt valgt medbestemmelsesorgan ved instituttene, slik ordninga var før 2005. Instituttstyret burde møte en gang i semesteret for å ta stilling til overordnede spørsmål som budsjett, handlingsplan, stillingsbetenknings, årsberetning m.m. Instituttstyret, som da fatter vedtak ved votering, vil således peke ut den overordnede retningen for de daglige beslutninger som fattes av instituttleder.

#### **5. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene?**

Instituttleder har personalansvaret. Instituttleder må gjennomføre medarbeidersamtaler med instituttets ansatte på en slik måte at den enkelte ansatte klart kan gi uttrykk for sine interesser. Problemer bør løses raskest mulig.

#### **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

Ved store institutter som faglig sett er klart seksjonert, bør det organiseres faggrupper/seksjoner. IHK har i dag ikke en størrelse som gjør dette aktuelt.

#### **7. Hvor mye av instituttleders arbeidstid er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?**

Det er en illusjon å tro at instituttleder vil bruke mindre enn sin fulle stilling (100%) til instituttledelse. Ved store undervisningsinstitutt som historie vil også nestleder bruke mye tid.

#### **8. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?**

IHK har i dag en overkommelig størrelse og er i en prosess hvor klassikerne integreres i den historiefaglige virksomheten. Instituttet utgjør i dag en faglig egnet enhet, men er innstilt på et tettere samarbeid med arkeologi om kulturminneforvaltning. Skulle det bli aktuelt med sammenslåinger av institutter og faggrupper, ville gruppen av faglig nærliggende fusjonspartnere være: Institutt for religionsvitenskap og arkeologi, kulturkunnskapsstillingene ved Institutt for moderne fremmedspråk, historikerne ved Institutt for tverrfaglige kulturstudier.

#### **9. Andre relevante problemstillinger**

IHK har erfaring både fra drift av og deltakelse i tverrfaglige studieprogrammer, og mener det er nødvendig med en grundigere avklaring av organiserings-, ledelses- og myndighetsrutiner for dem. I dag blir virksomheten koordinert i programråd (tidligere programstyrer) med deltaking fra institutter som leverer undervisning til programmene. Nåværende organisering kan være tilstrekkelig for studieprogrammer som bare bygger på gjenbruk av disiplinbaserte moduler. For programmer med en klarere profesjonsrettet profil er det imidlertid behov for å drive et mer aktivt utviklings- og koordineringsarbeid som ikke bare innebærer utvikling av egne programspesifikke moduler, men også justeringer av tilbud fra ulike deltakende institutter ut ifra programprofilen. For masterprogrammer er også prosedyrer og ansvar for finansiering av veiledning av profesjonsrettede masteroppgaver et uavklart spørsmål. Disse spørsmålene kan ikke løses på instituttnivå, i en rekke

tilfeller heller ikke på fakultetsnivå, men bør taes opp på et høyere nivå. Blant annet bør det vurderes i hvor stor grad koordineringsmodeller fra sivilingeniørstudiene kan overføres til tverrfaglige profesjonsprogrammer ved HF og SVT.

Med hilsen

Hans Otto Frøland  
Instituttleder



HF-fakultetet

## Vurdering av styring og ledelse ved NTNU

Rektor og fakultet har bedt instituttene svare på en rekke spørsmål knyttet til styring og ledelse, med frist 16/5. Institutt for Kunst- og Medievitenskap har mottatt to innspill fra fagmiljøene og gir en samlet presentasjon av ledelsens holdninger og holdninger ved instituttet.

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver ?

Instituttleder er bindeleddet mellom de ansatte og institusjonen, og skal sørge for optimal kvalitativ produksjon innen undervisning, forskning og administrasjon. Til det hører et ansvar for arbeidsmiljøet, god personalbehandling og riktig ressursforvaltning.

Innspill fra Svein Gladsø.

Opgavene er jo definert i styringsreglementet til NTNU, og et svar her vil være en mening om hva som spesielt viktig. Da er etter min mening ansvaret for gode rammebetingelser miljømessig og ressursmessig viktigst, eller som det står i punktene c, e og h:

c. skape en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt, trygt og godt arbeidsmiljø for ansatte og studenter

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>
7491 Trondheim	E-post: IKM-studier@hf.ntnu.no	Bygg 8, nivå 3 7049 Trondheim	+ 47 73 59 18 20
	<a href="http://www.hf.ntnu.no/ikm">http://www.hf.ntnu.no/ikm</a>		<b>Telefaks</b> + 47 73 59 18 30
			Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

e. sørge for velegnede teknisk-administrative tjenester og for effektiv drift av virksomheten

h. representere arbeidsgiver og ivareta den avtalefestede samhandlingen med organisasjonene og de ansattes medbestemmelse

## **2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?**

Lederen må ha god faglig innsikt i og respekt for instituttets samlede virksomhet. Innsikten inkluderer forskningskompetanse og innsikt i de virksomheter institusjonen samlet har. Leder bør være en positiv modell i den forstand at hun/han har vist at hun/han kan innfri institusjonens strategiske mål. Leder må også ha kompetanse i personalbehandling, evne til å iverksette administrative rutiner og evne til å ha faglig og økonomisk ansvar. Leder bør også ha evnen til å tenke strategisk på vegne av sin enhet og formidle nye ideer oppover og nedover.

Innspill fra Svein Gladsø

*Faglige egenskaper:* Faglig kompetanse på høyt nok nivå til at samarbeidet/ledelsen av ansatte kan skje med legitimitet på forsknings- og undervisningssida. Faglige egenskaper må også ses i forhold til organisering av virksomheten på samme områder. Leders faglige kompetanse er ikke alene garanti for god faglig ledelse – evne til å danne faggrupper, søke råd og bygge nettverk internt er vel så viktig, og dermed spiller personlige egenskaper en sterk rolle. Faglig ledelse er å lede faglig virksomhet, ikke å insistere på at leders faglige syn er virksomhetens.

*Personlige egenskaper:* Se ovenfor, men i tillegg evne og vilje til kommunikasjon, dvs. klarhet i kommunikasjon og begrunnelse av eget ståsted og egne preferanser. Videre klarhet i kommunikasjon av fullmakter, prosedyrer og grenser for medvirking. Evne til å initiere og drive prosesser slik at forholdet mellom rammer og medvirkning er begripelig og produktivt.

### 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?

#### *Argumenter mot valgt ledelse*

Nåværende enhetsledelse og målstyring er ikke godt tilpasset eksisterende kollegabaserte ledelse. En leder som er arbeidskollega, og som skal tilbake som kollega etter sin lederperiode, har vanskelig for å få og ta den autoritet som er nødvendig for å styre, særlig i saker som har dissens/er vanskelig. Et eksempel på dette er eventuelle forslag til omlegging/avvikling av virksomhet i forbindelse med langtidsstrategier. Et annet aktuelt eksempel er å be ansatte, som ikke viser forskningsresultater over tid, om å redusere sin forskningsprosent i arbeidsplanen. Begge disse eksemplene peker på lederavgjørelser som er vanskelig å utføre for den leder som skal tilbake som sidestilt kollega. Personalfølsomme saker er vanskelige, når man er en del av kollegiet.

Dette er argumenter som peker i mot valgt ledelse. Andre argumenter som peker i mot valgt ledelse er "ansiennitetsprinsippet/ din tur", som kan føre til ledere uten evne og vilje til å lede. Det er heller ikke et godt utgangspunkt om ulike fagmiljø konkurrerer om å velge "sin" leder, som igjen eventuelt helst pleier sitt eget fag/eget nettverk. Forutsetningen for tilsatte ledere er lederkompetanse, samt faglig universitetserfaring, god kommunikasjonssevne og interesse for og innsikt i disiplinene.

#### *Argumenter mot tilsatt ledelse*

Et vesentlig argument mot tilsetting av ledere er risikoen for å få ledere som har svekket kunnskap om fag og kunnskapskultur, og som i målstyringens tegn setter økonomisk forståelse foran faglig forståelse. Tilsatte ledere kan også innebære en svekkelse av de ansattes medinnflytelse, og i verste fall svekkelse av engasjement for akademikerens faktiske faglige ledelse av vitenskaper og porteføljer. Det er også uheldig om tilsatte ledere innebærer en lønnsvekst og en ny utgiftspost i stramme tider, og det bidrar ikke godt til arbeidsmiljøet å innføre økede lønnsforskjeller mellom toppledere og akademikere på instituttnivå. Det ligger videre en sterk motiverende faktor i at de ansatte kan velge sin leder. En forutsetning for valgte ledere må være klare kvalifikasjoner (se ovenfor), og vilje og evne til å styre enheten uten egne faglige preferanser.

I spørsmålet om valgt eller ansatt instituttledelse finnes det sterke argumenter for og imot for begge løsninger. Et forslag som kan ivareta mange hensyn er at ansatte fortsatt stemmer på sine leder, men at utvalget kandidater i større grad forberedes av dekanatet (for å sikre egnethet og kvalifikasjoner), og at det er mulig å velge ledere fra et annet institutt. Det at institutter kan lede hverandre, kan gi nødvendig distanse i personal- og styringssaker, samt også være et incitament til overføring av kunnskap mellom institutter og endelig gi mer transparente forhold innen et fakultet. Ledelsen skal selvsagt sitte i instituttets arbeidsmiljø, selv om de kommer fra et annet institutt.

#### Innspill fra Svein Gladsø

Instituttleder bør velges, ikke minst fordi målstyringsprinsippet i en kunnskapsorganisasjon trenger en motvekt representert ved det kollegiale momentet i et valg. Dette annullerer ikke målstyringsprinsippet og instruksjonstenkningen, men kompenserer for det faktum at et universitet med forskning og undervisning er en særpreget kunnskapskultur. Realisering av medbestemmelse i en slik organisasjon fordrer at medbestemmelse er systematisk reflektert organisasjonen på visse måter – en av disse måtene er en ordning som valg av leder.

#### Innspill fra seksjon for Kunsthistorie

Flertallet kom til at valgt ledelse fortsatt er å foretrekke. Blant argumentene som ble nevnt for å beholde dagens ordning med valgt instituttleder var:

- Muligheten for å øve innflytelse i faglige spørsmål vil vanligvis være større med en valgt ledelse.
- Den valgte lederen vil ha faglig bakgrunn fra instituttet og kjenne forholdene der.
- Den valgte lederen vil være valgt fra den vitenskapelige staben.
- En valgt leder vil sikre både kontinuitet og utskiftning.
- En oppnevnt leder kan fungere godt eller dårlig. Dersom vedkommende ikke er ansatt på åremål, vil vi ikke det ikke være noen rutine for valg/gjenvalg. Det er derfor en spesiell risiko ved å ansette en leder i fast stilling.

Blant argumentene for en ansatt leder ble det nevnt at

- En valgt leder vil komme fra en bestemt seksjon og representere et bestemt fagområde, og vil derfor ikke alltid være nøytral i forhold til strategiske valg.
- En oppnevnt leder vil lettere kunne heve seg over interne stridigheter og ta klare strategiske beslutninger.

Når vi veier argumentene mot hverandre, finner vi (KUH) at det er flest argumenter for å beholde den nåværende ordningen.

#### **4. Hvordan skal en gå frem for å få valgt/tilsatt en person med god kompetanse?**

Tilstrekkelig lang valg/ansettelsesprosess, hvor de ansatte får medbestemmelse i hvem som velges/ansettes. Det kan også være aktuelt at dekan kontakter egnede personer med godt omdømme og gode kvalifikasjoner.

Fra Svein Gladsø:

Ved å legge opp prosedyrer rundt valg som i større grad enn nå utfordrer kandidater på formulerte kompetansekrav og egenskaper, og lar disse være gjenstand for diskusjon.

#### **5. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?**

For tilsetting: Ansatte - representanter ved intervju og i tilsetningskomiteer. Ved valg: Som før, men gjerne flere kandidaturer(leder/nestleder) på fakultetsnivå. Disse kandidaturer formulerer sine ambisjoner og avstemning skjer hvor både fakultetsledelse og instituttansatte gir stemme.

Fra Svein Gladsø:

Se ovenfor, men også ved å utvikle arenaer som ikke er ledelsens arenaer. Medbestemmelse handler i stor grad om å kjøre prosesser lenge nok og med tilstrekkelig kvalitet. Høringer og innhenting av

meninger individuelt eller seksjonsvis gjennom lederstyrte kanaler alene bidrar ikke nødvendigvis til medbestemmelse.

## **6. Hvilke organer/arenaer/infokanaler bør instituttet ha?**

Instituttet bør ha et regelmessig og effektivt instituttråd som gjerne fungerer som kontinuitet for en oppnevnt ledergruppe. I tillegg mindre formelle arenaer som regulære stabsmøter/allmøter, faggruppemøter, forskergrupper, forskningsutvalg. I tillegg er elektronisk informasjonsstrøm avgjørende. Mengden organer må reguleres etter hvilken administrasjonsressurs instituttene får.

Fra Svein Gladsø:

Seksjonsnivået er et logisk nivå så lenge det betyr samling rundt administrasjon av portefølje. Seksjonenes myndighet og fullmakter bør gjennomgås og klargjøres, likeså seksjonsdelere (som ikke er en leder). Instituttråd fungerer like ofte legitimerende for som et uttrykk for reell rådgivning, og bruken av seksjonsleder som seksjonsmedlemmers representant er uheldig så lenge seksjonsleder ikke forvalter seksjonens synspunkter på en systematisk måte (fordi seksjonsleder kun er en koordinator). Om en skal ha en rådsstruktur må den dannes ut fra ønsket om å danne et optimalt rådgivende organ.

Som nevnt tidligere trengs det arenaer som ikke er ledelsesstyrte. Dette kan gjøres på mange måter, men de bør ha sin egen agenda og være kollegaforvaltet. Det er en stor svakhet i dagens ordninger på IKM at seksjonene (som har et potensiale for å være kollegiale organer) er overbelastet med presserende oppgaver, og at utveksling av synspunkter mellom seksjonene skjer på en ledelsesstyrt og tynt befolket arena, ledermøtet. Det trengs kollegiale arenaer som er seksjonsovergrepene og tematisk åpne.

**7. Hvordan skal personalansvar ivaretas ved instituttet? Hvem har ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler?**

Det skal ivaretas av instituttleder, men på grunn av størrelse kan medarbeidersamtaler fordeles på leder (vit.ansatte) nestleder (eks stipendiater) og kontorsjef (TA).

Fra Svein Gladsø:

Dette er en av instituttleders mest selvfølgelig oppgaver, men fordi personalsaker også ofte involverer forhold av komparativ art og krever erfaring, kunne det i enkelte saker godt være en adgang til å kreve team med representasjon fra HF eller andre med personalerfaring. Relasjonen mellom ansatt og instituttleder i medarbeidersamtaler (og andre saker med personalkarakter) er logisk ansvarsmessig, men er også i større grad en refleks av et prinsipp enn en optimal arena for å løse vanskelige saker.

**8. Hvordan organiseres den faglige virksomheten ved store institutt?**

Gjennom fagseksjoner og seksjonsledere med avsatt administrasjonsressurs. Instituttet har videre felles undervisningskoordinator (under utvikling), et forskningsutvalg og forskergrupper (under utvikling).

**9. Hvor mye av arbeidstiden er det nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?**

Det er nødvendig og ønskelig å ha en tydelig og aktiv leder som bruker mesteparten av tiden til ledelse, i alle fall på dette instituttet med mange program og flere vitenskaper. Gjennomsnittlig har det kanskje i denne perioden vært mulig å avsette ca 20% til egen forskning, i tillegg til veiledning av doktorander og noen masterstudenter. Disse veiledningsoppgavene kommer som plusstidsvirksomhet.

**10. Utgjør ditt institutt en egnet faglig enhet eller ville en annen organisering av fagene være å foretrekke?**

Dette instituttet er organisert og oppfattes av institusjonen som en faglig og administrativ enhet, med én faglig leder. Instituttet fungerer imidlertid primært som en administrativ enhet. Innad oppfatter instituttet seg som minst 3 faglige enheter, og fagmiljøene har ikke til nå sett betydningen av å realisere instituttet som mer enn en faglig-administrativ enhet. Selv om instituttet organiserer beslektede kunstviten skaper, har hver disiplin sin egen ulike vitenskapshistorikk, ulike behov og preferanser, ulike programmer/utdanninger og egne nære nettverk utenfor instituttets grenser. Instituttet har i økende grad maktet å innføre felles rutiner, og å samarbeide på tvers mellom kunsthistorie, filmvitenskap og medievitenskap. Men det er klare grenser for relevansen av samarbeid om forskning og undervisning, i forhold til sentrale partnere innad NTNU og utad NTNU. Instituttet for Kunst- og Medievitenskap er et av flere institutter med kunstfaglige/estetiske disipliner. Den eksisterende struktur setter noen grenser for tverrfagligheten mellom fakultetets kunstfaglige/estetiske disipliner. IKM er en egnet administrativ enhet for flere og ulike disipliner, og erfaring tilsier at vi ikke vil anbefale en faglig omorganisering som skulle resultere i færre kunstfaglige/estetiske institutter med disipliner med innbyrdes ulike styrkeforhold.

Fra Svein Gladsø:

Et institutt som IKM er ikke en organisk faglig enhet, mer en fagadministrativ enhet, og det er helt greit så lenge en innser dette, og så lenge en organiserer virksomheten deretter. Det er en tendens til å harmonisere virksomheten innenfor instituttet uten å begrunne dette godt (spesielt når det gjelder porteføljeforvaltning, eksamen etc.). En annen organisering av fagene måtte reflektere allerede initierte samarbeidsprosesser innenfor undervisning eller forskning. Erfaringen fra de siste årene med toppinitierte omorganiseringer viser at (om)organisering ikke er et godt egnet virkemiddel for å oppnå noe annet, for eksempel tverrfaglighet, og en bør ikke forvente seg slike resultater om en foretar omorganisering. Omorganisering kan like gjerne – og like fruktbart – følge på gode personrelasjoner, på ressursamarbeid (rom, utstyr, bibliotek), på geografiske preferanser eller på behovet for balanserte enheter. I dag er IKM en grei paraply for de deltagende seksjonene, og det er



– verken på grunn av faglige eller pragmatiske momenter – gode grunner til å omorganisere. En velger aldri sine kolleger, og en lærer seg å leve med de kolleger en har.

:

2008/8455

NTNU  
Noregs teknisk-naturvitskaplege  
universitet

Det historisk-filosofiske fakultetet  
Institutt for nordistikk  
og litteraturvitskap



Det historisk-filosofiske fakultet,  
NTNU

Tor A. Åfarli  
Telefon: 73596408  
E-post: tor.aafarli@hf.ntnu.no

Vår dato: 30.04.2008

Vår ref.:

Dykkar dato:

Dykkar ref.:

### **Framtidig leiing ved og organisering av institutta: INLs synspunkt**

I notat datert 7.4.2008 ber rektor fakulteta om ei vurdering av ulike spørsmål omkring den framtidige leiinga ved og organisering av institutta. Det historisk-filosofiske fakultet har sendt spørsmåla vidare til institutta og har lagt til to spørsmål for eiga rekning.

INL har hatt saka på rundgang slik at kvar enkelt tilsett har fått høve til å uttale seg. Det kom inn få svar innan den interne svarfristen 23. april. Saka er også drøfta på instituttmøte ved INL (leiargruppa ved instituttet) den 29. april.

På bakgrunn av behandlinga av saka ved INL, vil instituttet uttale følgjande:

1. Instituttleiarens viktigaste oppgåver er først å stimulere til god forskning og publisering ved instituttet og deretter å stimulere til god undervisning og studentrekruttering. Ei viktig oppgåve er også å hegne om desse to primæroppgåvene og skjerme dei mot andre sekundære krav i organisasjonen.
2. Instituttleiaren må ha vitskapleg bakgrunn og kompetanse for å sikre nødvendig forståing for den vitskaplege aktivitetens behov og livsvilkår. Det er avgjerande viktig at instituttleiaren har eit nettverk av administrativ kompetanse rundt seg (kontorsjef, studiekonsulent, sekretærfunksjon).
3. Det er viktig at instituttleiaren har legitimitet blant dei tilsette ved instituttet. Dette er det lettast å få til dersom instituttleiaren er vald av dei tilsette. På ei anna side er det muleg at det også kan fungere bra med tilsett instituttleiar, men da er det avgjerande viktig at vedkommande har vitskapleg kompetanse i tillegg til leiarkompetanse.
4. Medverknad og medavgjerdsrett er i perioden som har gått, ivaretatt ved INL via jamnelege møte i instituttråd (= instituttmøte) og i leiarmøte. Dessutan via personalmøte og e-posthøyringar ved behov. Dette fungerer tilfredsstillande. Tidspress vanskeleggjer innimellom optimal medverknad frå dei tilsette.

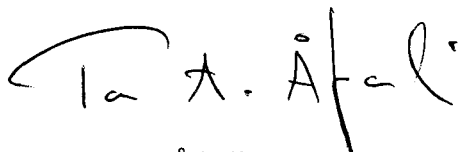
5. Personalansvaret bør ivareta av instituttleiar og kontorsjef. Instituttleiar bør gjennomføre og følge opp medarbeidersamtalar.

6. Ved INL er det best å organisere den faglege verksemda (spesielt undervisninga) via seksjonar, som vi har tre av ved vårt institutt, men faggrupper er føremålstenlege i tillegg, organiserte rundt meir spesifikke forskningstema.

Dei to tilleggsspørsmåla frå fakultet:

7. Instituttleiarvervet tar stadig meir tid og er blitt meir krevjande (t.d. krav om kompetanse i personalsaker, økonomisaker, ulike typar datamaskinbaserte hjelpemidlar etc.), og vervet er no nærmast blitt ein fulltidsjobb ved INL.

8. INL er ei fagleg eining som fungerer godt (noko t.d. den høge publiseringsaktiviteten vitnar om). Det synest derfor ikkje å vere eit stort behov for ei anna organisering av instituttet. Dersom ei anna organisering av instituttstrukturen ved fakultetet skulle vere aktuelt, bør fakultetsleiinga vurdere ei større reorganisering der institutta klarare blir organiserte ut frå forskningstematikk.



Tor A. Åfarli,  
Instituttleiar ved Institutt for nordistikk og litteraturvitskap,  
NTNU

## Notat

---

Til:	Ivar Østerlie, Kathrine Skretting
Kopi til:	Eli Sætherø Andenes, Jacques Koreman, Mona Overvik, Tone Fredriksen Ydse
Fra:	Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier

---

## Framtidig ledelse og styring ved instituttene Uttalelse fra Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier

### Innledning

Denne saken har vært sirkulert til alle ansatte og studentrepresentanter, og har vært drøftet med instituttrådets medlemmer. Den felles opplevelsen er at det er en kompleks og vanskelig sak. Enhetene er for det første blitt større, mer heterogene og mer komplekse enn tidligere (i vårt tilfelle med totalt 50-60 ansatte og seks studiefag). Samtidig resulterer *New Public Management* i både byråkratisering og profesjonalisering av lederoppgavene. Den teknologiske utviklingen resulterer i nye ledelsesverktøy og raskere endringstakt. Det løpende endrings- og skoleringsbehovet er derfor betydelig samtidig som den løpende arbeidsbelastningen er meget stor. Slike endringer kan tale for tilsatt ledelse.

På den annen side innebærer kunnskapssamfunnet at behovet for faglig ledelse er ennå større enn før. I mer komplekse virksomheter blir også ansatte og studenters stemme, innsikt og initiativ faglig sett viktigere, og utfordringene knyttet til involvering av ansatte og studenter blir følgelig større. Slike utviklingstrekk skaper altså behov for mer demokrati, med også rent faglige begrunnelser som tidligere ikke i samme grad har vært vektlagt.

Når vi nedenfor svarer på de spørsmålene som vår rektor og dekan har stilt, innebærer det ovenstående at vår uttalelse vil være noe tilbakeholden mht å trekke entydige konklusjoner.

### Ad 1: Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

I en lederperiode som har vært preget av betydelig omstilling synes det klart at faglig basert strategisk ledelse er den aller viktigste oppgaven som en instituttleder har. Dette er særlig tydelig i en fase hvor ISK nylig har utviklet en ny strategi fram mot 2020. Slike prosesser er svært risikable og krever en faglig basert tillit til ens leder (som en intellektuelt respektert kollega med særlig ansvar

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: isk@hf.ntnu.no	Bygg 4, nivå 5, Dragvoll	+47 73 59 65 29	Lars Sigfred Evensen
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 61 19	Tlf: +47 73 59 65 46

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

og særlige oppgaver). Dette innebærer for mindre og spesialiserte vitenskaper, disipliner og fag at det vil være svært vanskelig å finne institutteksterne representanter som kan ivareta denne oppgaven på en god måte.

Med større og mer komplekse enheter følger at personalledelse blir en større oppgave enn tidligere. Selv om løpende saker ikke faller direkte inn under instituttlederen, vil raskere omstilling medføre at sannsynligheten for internt kontroversielle saker øker. Slike saker vil kreve lederoppfølging. Særlig vil dette gjelde saker som krever instituttekstern oppfølging (finansiering, prioriteringer på høyere enhetsnivå og stillingsportefølje). Eksternt rekrutterte, tilsatte ledere vil på områder som ikke krever faglig basert prioritering kunne ha lettere for å ivareta slike saker.

En leder må også spille en sentral rolle for å utvikle interne systemer for å håndtere kompleksitet. Selv om dette etter ISKs mening primært er en kontorsjefsoppgave, må også lederen delta direkte. Arbeidsmåte og delegeringssystem i instituttets ledergruppe er ett eksempel på dette. Også her vil en tilsatt leder kunne ha kompetansemessige fortrinn.

Under IFM er finansiering av virksomheten og prioritering av økonomiske virkemidler blitt en viktigere lederoppgave enn før. Å skape intern forståelse for mekanismene i IFM er blitt en viktig del av den strategiske ledelsen, og behovet for planmessig investering mer sentralt. Igjen er dette en lederoppgave hvor en tilsatt leder kan ha fortrinn.

### **Ad 2. Hvilke kvalifikasjoner/hvilken kompetanse bør en instituttleder ha?**

Det følger av ovenstående at instituttlederens viktigste kompetanse er å være en respektert, framstående fagperson. Mer konkret er det vanskelig å tenke seg hvordan en leder som ikke er en merittert seniorforsker vil kunne ivareta god faglig ledelse.

Imidlertid er behovene for personalledelse økende. Det følger ikke av faglige meritter at en er en god personalleder som kommuniserer godt med ansatte, tidvis på tvers av ulike interesser. Det samme gjelder de aspektene ved personalledelse som gjelder finansiering og økonomiske prioriteringer.

Vi pekte under pkt 1 på at den administrative systemkompetansen og den økonomiske kompetansen er blitt relativt viktigere. Igjen er det ingen nødvendig kobling mellom faglig merittering og slik kompetanse, med mindre det inngår betydelig ledelseserfaring fra større og mer langvarige prosjekter i meritteringen.

### **Ad 3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?**

Når ISK vurderer dette, vil vi legge rektoratets premisser til grunn om at leder uansett modell ikke normalt vil bli hentet utenfra enheten selv. Dette medfører flere aspekter som ikke dekkes av de foregående spørsmålene.

Skal de mulige kompetansegevinstene som er påpekt mht tilsatt leder kunne oppnås, forutsetter dette et system hvor en internt rekruttert leder er fulltids tilsatt i mer enn én åremålsperiode. Dette innebærer at det ikke blir mulig for små fag å avgi personer til slike stillinger uten å risikere betydelig faglig utarming. ISK har flere slike fag. Konsekvensene av slik skjevrekuttering har ikke

vært systematisk drøftet ved vårt fakultet. NTNU har heller ingen erfaringsbasert oversikt over hvor sannsynlig det vil være at fagpersoner som er fulltids avgitt til lederstillinger over flere åremålsperioder er i stand til å vende tilbake til sitt faglige virke etter at tilsetningsperiodene er over. Dersom dette ikke er mulig, vil vi få et system hvor kun kolleger som allerede har ytt sitt totale faglige bidrag, og går mot slutten av sin yrkeskarriere, vil la seg tilsette.

Videre ligger det i rektoratets premissgrunnlag at fulltids tilsatt leder må dekkes innenfor et institutts budsjettramme. Gitt at dette ikke blir tilfredsstillende kompensert, vil denne ekstra utgiftsposten måtte vurderes opp mot alternativ bruk av økonomiske ressurser.

Når vi så vender tilbake til premisser fra pkt 1 og 2, ser vi at det er flere argumenter som taler for fortsatt valgt instituttleder

- faglig ledelse og faglig nærhet til kjernevirksomheten
- lokalt demokrati. Dette er et viktig hensyn gitt universitetenes samfunnsoppdrag i en såkalt tillitsbransje. Kunnskapssamfunnet gir i tillegg økte faglige grunner for et slikt demokrati.

Samtidig er det flere argumenter som taler for tilsatt leder

- oppgavenes omfang og kompleksitet
- økt behov for personalledelse
- økt behov for administrativ systemkompetanse
- økt behov for økonomisk kompetanse.

Når vi skal forsøke å sammenholde de ulike argumentene, synes det naturlig å ta utgangspunkt i dagens system med valgte ledere. Ved vårt fakultet er lederoppgavene normert til å utgjøre 50% stilling. Dette er helt åpenbart en urealistisk lav normering (se pkt 7 nedenfor). Intet menneskelig vesen vil være i stand til å ivareta sine oppgaver som instituttleder på en anstendig måte innenfor 50% stilling. Dette reiser spørsmålet om hvorvidt en ordning med valgt leder i økt stillingsandel (f eks 75%) bør prøves ut før en forkaster ordningen. Skal en slik ordning kunne ivareta hensynene nevnt ovenfor, må den imidlertid sikre at lederen kan opprettholde sin faglige tilknytning over tid. Dette betinger en faglig støtteordning som i noen grad vil måtte minne om tidligere tiders vitenskapelige assistenter.

ISK tilrår at en slik ordning prøves ut.

#### **Ad 4. Hvordan ivareta medvirkning?**

Etter ISKs mening er det viktig å kunne bruke et valgt instituttråd som arena for å drøfte større og kontroversielle spørsmål, som strategiske valg og økonomiske hovedprioriteringer.

Av arbeidsmessige, kommunikasjonsmessige og beslutningsmessige grunner er det riktig å ha jevnlig ledermøter.

ISK har ikke praktisert jevnlig personalmøter. For å skjerme kjernevirksomheten har vi kun avholdt sjeldne strategiseminarer, allmøter og alumniarrangementer, samt enkelte sosiale sammenkomster. I vår handlingsplan inngår imidlertid å gjenetablere et faglig instituttseminar.

I en større enhet blir muligheten til muntlig informasjon begrenset. Dette innebærer for ISK at hovedtyngden av informasjon må bæres av vårt intranett, gruppemeldinger pr epost til alle og ukentlig nyhetsbrev.

Synliggjøring av beslutninger er en utfordring gitt vår praksis. Kun overordnede beslutninger blir synliggjort gjennom skriftlige kanaler eller sjeldnere samlinger. Hovedtyngden av beslutninger blir kun gjort kjent for dem/den de direkte gjelder. Dette kan i en viss forstand være rimelig, men ansatte og studenter vil på denne måten ikke ha noen god oversikt over beslutningene som kan synliggjøre en konsekvent politisk linje.

#### **Ad 5. Hvordan ivareta personalansvaret?**

Ved ISK er det instituttlederen som gjennomfører medarbeidersamtaler. Pga den totale arbeidsmengden er dette en oppgave som i noen grad blir skadelidende, gjennom at en må prioritere strategisk på en måte som innebærer at gjennomløpshastigheten blir for lav. Dette gjenspeiler seg i NTNUs arbeidsmiljøundersøkelse, hvor ISK kom noe dårligere ut på dette punktet enn snittet på HF-fakultetet. Vår ordning må derfor forbedres gjennom en bedre delegert forpliktelse som omfatter flere.

#### **Ad 6. Hvordan organisere den faglige virksomheten?**

Som et institutt med flere små fagmiljøer er hovedtyngden av forskningsvirksomheten fremdeles basert på enkeltpersoner og deres faglige nettverk nasjonalt og internasjonalt. Vi har imidlertid innsett behovet for å sikre en mer robust virksomhet gjennom bredde. I tråd med dette har vi i inneværende lederperiode opprettet to faggrupper – i helsefagkommunikasjon og norsk som andrespråk. Et tredje forskningsmiljø (skriveforskning) er knyttet til en tverrinstitusjonell faggruppe. Som resultat av vår strategiprosess V08 vil vi H08 opprette en tredje intern faggruppe (i pragmatikk og diskursstudier).

Undervisningsvirksomheten er organisert gjennom seksjoner ved større fag som norsk for utlendinger, språklig kommunikasjon og lingvistikk. I alle fag inngår uformell koordinering samt kvalitetssikring gjennom KVAAS (referansegrupper, studentundersøkelser og lignende).

#### **Ad 7. Hvor mye av arbeidstiden er nødvendig og ønskelig å bruke på instituttledervervet?**

Som det framgår av pkt 3, ser vi det som et naturlig balansepunkt å prøve ut en kombinert ordning med 75% og betydelig faglig støtte knyttet direkte til vervet.

#### **Ad 8. Utgjør ISK en egnet faglig enhet?**

ISK har nylig utarbeidet en strategi fram mot 2020 hvor dette spørsmålet er vurdert. Den omforente strategien som vi er kommet fram til, betinger dagens fagportefølje og en tverrfaglig videreutvikling av denne.

Med vennlig hilsen

Lars S Evensen  
instituttleder



## Notat

---

Til: Det historisk-filosofiske fakultet

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for tverrfaglige kulturstudier

---

## Vurdering av styring og ledelse ved NTNU

Vi viser til notat av 07.04 08 fra rektor om framtidig ledelse og organisering av instituttene. Institutt for tverrfaglige kulturstudier (KULT) har diskutert notatet på et lærermøte 05.06.08.

Nedenfor følger en oppsummering av instituttleders synspunkter basert på denne diskusjonen. Synspunktene er organisert etter den modellen notatet oppfordrer til. KULT er et middels stort institutt. Vi er i overkant av 40 personer fordelt på faste og midlertidige vitenskapelige stillinger samt administrasjon. Instituttet består av 11 professorer og førsteamanuenser hvorav en i halv stilling og 3 administrativt ansatte hvorav studiekonsulent og førstesekretær i halve stillinger. De midlertidig ansatte er stipendiater, post.doctorer og forskere). Våre synspunkter har vår stillingsstruktur og størrelse som premiss.

### Ad notatets punkt 3.1.1,2 og 3.

Spørsmålet om valgt eller tilsatt leder må etter vårt syn kobles til størrelsen på instituttet. Dette handler om at vektingen mellom administrative oppgaver, faglig oppgaver og personalansvar neppe kan være den samme på store og mindre institutter. På store institutter med 100 ansatte og mer antar vi de administrative oppgavene er overveldende. På slike institutter tror vi derfor det er små sjanser for å få folk som er ansatt i faglige stillinger til å stille til valg som instituttleder. De kan umulig make å kombinere administrasjon av instituttet med egen faglig karriere. Å bli instituttleder må ved slike institutter bety et skifte av karrierevei hvilket gjør tilsetting til en rimelig løsning.

På institutter som vårt er situasjonen en annen. Med vår størrelse og en organisering innad med sikte på ansvarsdelig, er *valg av instituttleder* å foretrekke. Vi oppfatter valgt leder som den beste løsningen nettopp fordi det gjør det mulig å få ledere som kombinerer faglige og administrative kvalifikasjoner. Det er denne type leder som etter vårt syn best kan ivareta summen av oppgaver som notatet nevner opp. Instituttleders viktigste oppgaver dreier seg om utvikle instituttet *faglig*. Vi tenker da både på undervisnings- og forskningssiden. I tillegg, og tett vevd sammen med dette, dreier det seg om å ta personalansvar. På et universitetsinstitutt bør personalansvar ikke minst være å

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: kari.bergheim@hf.ntnu.no	Bygg 6, Rom 6441, Dragvoll	+47 73 59 17 88	Kari Bergheim
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 13 27	Tlf: +47 73 59 82 11

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

legge til rette for den enkeltes faglige utvikling. Her kan instituttleder spille en avgjørende rolle gjennom medarbeidersamtaler. Men like viktig er det å organisere innad for slik faglig utvikling. Da dreier det seg både om ansvarsdeling og om å initiere ordninger for faglig samarbeid rundt undervisning, søknadskrivning, faglig oppdatering, nettverksarbeid med mer.

For alle ledere er det viktig å ha tilslutning fra medarbeiderne. Vi tror at på de fleste små og mellomstore institutter vil en valgt leder lettest oppnå det.

Dersom NTNU går inn for tilsatte ledere, må det innebære at det opprettes en rekke nye stillinger. Alternativt må disse tas ved å omorganisere andre administrative stillinger til instituttlederstillinger. Hvis man velger for eksempel å konvertere faglige stillinger til instituttlederstillinger når folk går av med pensjon, forverres forholdstallet mellom faglig og administrativt ansatte.

*Oppsummert: vi foreslår at NTNU ikke går inn for standardiserte løsninger, ikke enten valgt eller tilsatt. I stedet bør man åpne for at instituttene får vurdere dette selv.*

#### Ad notatets punkt 3.1.4

Generelt mener dette instituttet at det er en lederoppgave å fortolke behovet for medvirkning og informasjonsflyt på eget institutt og bidra til å skape fora og kanaler som samsvarer med dette. Vi er godt fornøyd med egne ordninger, dvs. med et instituttråd med representanter valgt fra de stillingskategorier instituttet har samt valgte studentrepresentanter. Rådet ledes av instituttstyrer som kaller inn til en passende mengde møter.

Instituttleder skal ikke alene ha ansvar for informasjonsflyt eller for at alle grupper 'medbestemmer'. Det ansvaret påhviler i høy grad de valgte representantene. Med hensyn til skriftlige og/eller muntlige informasjonskanaler mener vi det er en oppgave for leder å utvikle en kultur på at ansatte og studenter selv informerer seg. I samsvar med dette er det en selvsagt oppgave at det utvikles et enkelt system for å legge ut referater fra møter, faggrupper etc. om ting som hele instituttet bør være orientert om. Med hensyn til undervisning bør de evalueringsrutiner som NTNU har på plass følges opp i alle kurs.

*Også i forhold til punkt 3.1.4 mener vi instituttene er bedre tjent med ordninger der de selv finner fleksible løsninger framfor standardiseringer som alle pålegges. KVASS representerer et unntak. Her er standardisering på sin plass.*

#### Ad notatets punkt 3.1.5

Vi mener ledelse bør tenkes som teamarbeid. På et institutt av vår størrelse er det en stor oppgave å følge opp den enkelte medarbeider. Personalansvar omfatter som kjent minst HMS-arbeid og faglig utvikling/karriereutvikling. Et lederteam består hos oss av vår førstekonsulent, instituttleder og nestleder som har et felles ansvar for (også) personalsaker. Med hensyn til medarbeidersamtaler mener vi instituttleder og nestleder i fellesskap bør ha ansvar for disse. Disse to er gjerne valgt fra ulike deler av instituttet hvilket gjør det rimelig at de har godt kjennskap til ulike grupper av ansatte. Vi mener et teamarbeid gir de beste muligheter for at alle enkeltpersonene blir sett og fulgt opp.

Ad notatets punkt 3.1.6

Igen: vi har ikke tro på de standardiserte løsninger og valget mellom det ene eller andre. Vårt institutt har vært delt i to seksjoner og med faggrupper organisert under disse disse. Vi er et særdeles forskningsintensivt institutt med kompetanser og forskningsinteresser som dels krysser hverandre. Vi skal nå prøve en organisering der de to hovedseksjonene består, men der forskningsgruppene nå skal tenkes som mindre faste. Vi skal forsøke en ordning der de dels åpnes dels knoppskyter. Poenget er å organisere for en fleksibilitet som kan tjene utvikling av forskerkompetansen samt akkvisisjon.

Med vennlig hilsen

Fung. instituttleder Trine Annfelt

## Notat

---

Til: Ingrid Aukrust

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for musikk

---

## Vurdering av styring og ledelse ved NTNU

Det vises til brev fra rektor datert 07.04.2008 angående framtidig ledelse og organisering av instituttene. I brevet bes instituttene om å fremme sine synspunkter i forhold til et utvalg problemstillinger. Institutt for musikk har drøftet saken i ulike interne fora, sist med seksjonsledere og studieledere i møte 5. mai 2008. Med dette følger instituttets vurderinger strukturert etter oppstillingen under brevets punkt 3.1.:

- 1) Instituttleders viktigste oppgave er å fremme, ivareta og videreutvikle instituttets faglige strategi og instituttets overordnede profil i forhold til undervisning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling. En viktig del av ansvaret ligger i å arbeide for instituttets faglige og ressursmessige rammevilkår. Vedkommende skal representere instituttet i ordets videste forstand, noe som bl.a. innebærer at instituttleder skal medvirke til å synliggjøre instituttet både utad i samfunnet og innad i universitetsorganisasjonen.
- 2) Spørsmålet om instituttleders kvalifikasjoner og kompetanse griper inn i spørsmålet om valgt eller tilsatt leder. Uansett må instituttleder ha solid grunnlag i faglig kompetanse. På Institutt for musikk er det ulike synspunkter på om denne kompetansen bør være knyttet til grader og formalkompetanse, eller om det bør legges enda større vekt på personlig egnethet. I alle tilfeller anses det som viktig at vedkommende virker samlende i forhold til det mangfoldige faglige og kollegiale miljø et institutt gjerne utgjør. Med det ansvar en instituttleder har i dag kreves det i prinsippet både økonomisk kompetanse og generell saksbehandlerkompetanse. På disse feltene må imidlertid det administrative leddet få delegert oppgaver, slik at instituttlederen aldri mister kontakten med sitt faglige ansvar.
- 3) På Institutt for musikk har det tradisjonelt sett vært mange som har tatt til orde for valgt ledelse. Årsaken til dette har dels vært at en har villet sikre den nødvendige faglighet og ivaretakelsen av inngående kjennskap til instituttets virksomhet. Dels har grunnen også vært ønsket om å sikre at

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:

musikk@hf.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**Olavskvartalet, 6. etg.,  
Trondheim sentrum**Telefon**

+47 73 59 73 00

**Telefaks**

+47 73 59 73 01

**Saksbehandler**

Magnar Breivik

Tlf: +47 73 59 65 64

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

instituttlederen prinsipielt sett framstår som en representant for sitt institutt og ikke som ensidig representant for ledelsesnivåene i universitetsstrukturen.

I løpet av inneværende periode har det blitt slik at storparten av de ansatte ved Institutt for musikk gir uttrykk for at de anser tilsatt leder som en framtidig nødvendighet. Årsaken ligger i at lederoppgavene nå er blitt så mangfoldige og ansvaret så omfattende at mange tviler på om det finnes kandidater som vil la seg velge. En leder som søker en stilling har gjerne en annen type motivasjon for oppgavene.

Som nevnt over er instituttets syn ikke entydig når det gjelder graden av faglig kompetanse en tilsatt leder må ha. Det er imidlertid full enighet om at en tilsatt leder må ha akademisk og/eller kunstnerisk kompetanse som basis. Vedkommende må som fagspesifikt minstekrav kunne dokumentere kjennskap og forståelse i forhold til det fagfelt instituttet representerer.

I forbindelse med både valg og tilsetting vil økonomisk kompensasjon være viktig. Gunstige permisjonsordninger etter endt lederperiode vil være av avgjørende betydning for å sikre at dedikerte fagpersoner er villig til å gå inn i oppgaven. Om ordningen med valgt leder fortsetter, bør det vurderes om perioden må tilbakeføres til å gjelde 3 år. For mange valgbare fagpersoner vil et avbrekk på 4 år oppleves som et for langt opphold fra ordinære, faglige aktiviteter.

Slik dagens situasjon er regnes gjerne instituttlederoppgavene å utgjøre 50% av full stilling. I de fleste tilfeller er dette altfor lite, for mange instituttledere er den 100%.

Ved en eventuell tilsettingsprosess vil Institutt for musikk presisere viktigheten av at instituttet selv må være aktivt involvert, og at tilsettingen alltid må skje på åremål. Det må også følge med tilfredsstillende, økonomiske avlønningsordninger fra NTNU sentralt, slik at instituttene fra før av stramme budsjetter ikke belastes ytterligere gjennom en ordning med tilsatte ledere.

4) Spørsmålet om ivaretagelsen av medvirkning og medbestemmelse på instituttene er en utfordring. Det er viktig å forhindre at følelsen av demokratisk underskudd sprer seg blant de ansatte i organisasjonen, samtidig som de ansatte også skal avlastes og frigjøres til de faglige og administrative oppgaver de er satt til å skjøtte.

Institutt for musikk benytter ledermøter, seksjonsmøter/seksjonsledermøter, stabsmøter, programledermøter innenfor tverrfaglig program, personalmøter og studentenes referansegrupper som rådgivende organer. Det er ikke oppnevnt eller valgt et særskilt instituttråd, ut fra en forståelse av at de aktuelle organene utfører de ønskede rådgivingsfunksjoner på en bedre måte. Dette avspeiler dels behovet for spesialtilpassede ordninger i forhold til instituttene egenart, og dels en viss motstand mot å gå til formelle valg av organer som i realiteten kun har en rådgivende funksjon. Etter Institutt for musikk syn bør utgangspunktet ligge i en velfungerende ledergruppe med relativt hyppige møter, som igjen oppnevner representative undergrupper etter instituttene egenart og reelle behov.

Uansett er det viktig at all relevant informasjon når ut til samtlige ansatte, og at samtlige ansatte føler seg sett og hørt.

5) Instituttleder har og bør ha personalansvaret ved instituttene. Samtidig skal det tilføyes at et slikt ansvar er omfattende og krevende. Det er derfor viktig at instituttleder har et godt, organisatorisk apparat å forholde seg til både på fakultetsplan og sentralplan.

Ordningen med medarbeidersamtaler oppfattes som viktig og nyttig. Samtidig er en periode med medarbeidersamtaler svært tidkrevende å gjennomføre. Spørsmålet er om ikke tidsforbruken generelt sett burde kuttes ned og heller utvides med oppfølgingssamtaler etter individuelle behov. På større institutter vil instituttleder uansett ha behov for avlastning, og her bør nestleder inn i bildet. Kontorsjefen bør som arbeidsleder for de administrativt tilsatte gjennomføre samtalene med denne gruppen.

6) Spørsmålet om organiseringen av den faglige virksomheten ved store institutter er indirekte berørt under punkt 4. Ved Institutt for musikk har en så langt sett behovet for seksjonsgrupper på utøvende musikkutdanning, en programledergruppe for musikkteknologi og et stabsmøte for musikkvitenskap. Det arbeides videre internt med spørsmålet om faggrupper el.l., noe som igjen understreker behovet for spesialtilpasninger i forhold til instituttene sammensetning og egenart. Ved flere anledninger har instituttet drøftet behovet for hhv. studieplanutvalg og fou-utvalg. Mye taler for at slike utvalg vil bli opprettet ved Institutt for musikk.

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til: LOSAM, instituttledere, FTR

---

Fra: Dekanus Stig A. Slørdahl

---

Signatur:

## Hørings svar - Framtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Det medisinske fakultet har drøftet ledelse ved og organisering av instituttnivået i fakultetets ledermøter og i Fakultetsrådet og orientert om saken i lokalt samarbeidsorgan. LOSAM ønsket en bred prosess på instituttnivå og fakultetet har vært lagt til rette for dette innenfor de tidsrammer som er gitt. Instituttene endelige uttalelser er vedlagt her.

I det følgende gjengis fakultetets overordnede synspunkter og vurderinger av framtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Dette er dels basert på diskusjoner i fakultetsledelsen, instituttleder møtet, Fakultetsrådet og instituttene uttalelser, mens dekanus står ansvarlig for den endelige uttalelsen fra fakultetet.

### Problemstillinger

- *Hva er instituttleders viktigste oppgaver:*
  - Styring og ledelse med utgangspunkt i overordnet og enhetens egen strategi.
- *Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha:*
  - Vitenskapelig kompetanse kombinert med lederkompetanse og -erfaring. Legitimitet i fagmiljøet, kjennskap til organisasjonen og personlig egnethet.
- *Bør instituttleder velges eller tilsettes. Evt. synspunkter på hvordan en kan gå fram for å få valgt/tilsatt personer med god kompetanse:*
  - Tilsetting åpner i større grad for å vurdere kompetanse og egnethet, samtidig som tillitsvalgtrollen unngås.
  - Rekruttering gjennom profesjonell rekrutteringsprosess og ekstern utlysning. Rekrutteringsprosessen vil bidra til bevisstgjøring og identifisering med lederrollen.
- *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha:*

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Seksjonssjef
Medisinsk teknisk forskningscenter 7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf	Medisinsk teknisk forskningscenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 59 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 88 65	Arild Skaug Hansen  Tlf: + 47 73 59 87 57

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- Usikkert om instituttråd gir merverdi og det bør vurderes andre arenaer for ekstern medvirkning.
- Et veldefinert og formalisert faggruppenivå vil bidra til økt medvirkning, medbestemmelse og informasjonsflyt. Dette forutsetter tydeliggjøring av faggruppelederrollen som en naturlig del av ledergruppen på instituttnivå.
- Faggruppene bør møtes regelmessig og inkludere alle stillingskategorier.
- Offentliggjøring av referat fra ledergruppen og lederbeslutninger.
- I denne strukturen vil alle ansatte være del av en enhet der synspunkter kan fremmes gjennom leder og bringes videre i organisasjonen.
- Regelmessige allmøter på instituttnivå.
- *Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene. Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte:*
  - Instituttleder har overordnet personalansvar. Ved formalisering av fjerde nivå – faggruppenivået – vil faggruppeleder kunne ha daglig personaloppfølging og gjennomføre medarbeidersamtaler på delegasjon fra instituttleder. Instituttleder gjennomfører medarbeidersamtaler med faggruppeledere og kontorsjef. Kontorsjef gjennomfører medarbeidersamtaler med administrativt ansatte, på delegasjon fra instituttleder.
- *Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter:*
  - Det er en utfordring å organisere den faglige virksomheten og samtidig ivareta den administrative organiseringen. 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).
- *Hva bør være gjennomgående og likt mht ledelse og organisering ved instituttene og hvor kan det være rom for ulike løsninger:*
  - Hovedstrukturen i instituttorganiseringen bør være gjennomgående. Store institutter ved DMF tydeliggjør behovet for en gjennomgående faggruppestruktur.
- *Andre problemstillinger:*
  - Intensivering av kompetanseutvikling og rekruttering av framtidige ledere.
  - Samvirke og integrasjon med universitetsklinikken 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. Gjør instituttlederrollen mer utfordrende, omfattende og interessant.
  - NTNU bør klargjøre om det er ønskelig med en gjennomgående ledelsesstruktur i organisasjonen. Enhetlig ledelse fordrer stabil administrativ støtte og organisasjonen må tilrettelegge for dette.

#### Vedlegg:

Uttalelser fra instituttene ved DMF; IKM, LBK, INM, ISB, ISM



## Notat

---

Til: Det medisinske fakultet

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for kreftforskning og molekylær medisin

---

Signatur:

### Innspill til notat om fremtidig ledelse og organisering av instituttene

#### 1. Instituttleders viktigste oppgaver:

Instituttleder må fungere samlende for instituttet og fronte strategiarbeid innenfor forskning og undervisning. Instituttleder må ta vanskelige beslutninger og foreta prioriteringer i henhold til instituttets strategi. Instituttleder skal motivere og bidra til å legge til rette for at de ansatte ved instituttet til driver forskning og undervisning på høyt nivå.

Instituttleder må påse at instituttets økonomi og ressurser forvaltes i henhold til regelverk og i henhold til instituttets strategi. Instituttleder må også jobbe for at strategien er kjent og forankret blant de ansatte.

#### 2. Instituttleders kompetanse/kvalifikasjoner

Instituttleder må ha faglig tyngde kombinert med ledelseserfaring og lederferdigheter. Han/hun må ha evne til å etablere relasjoner med andre aktører/samarbeidspartnere/nivåer innenfor organisasjonen og organisasjoner vi samarbeider med/forholder oss til. Instituttleder bør ha forskningspolitisk erfaring nasjonalt og internasjonalt. Han/hun må ha evne til å engasjere andre. Instituttleder må ha evne til å se instituttets muligheter og potensial for videre utvikling. Instituttleder må ha evne til å arbeide systematisk med strategi, samt ha evne til å ta upopulære avgjørelser dersom dette er det beste for instituttet.

#### 3. Ansettelse eller valg av instituttleder

Instituttet har ingen bestemt oppfatning av om hvorvidt instituttleder skal være valgt eller tilsatt ut over at vedkommende må fylle rollen slik det er beskrevet over. Det bør være utvidet fokus på rekruttering av instituttleder og hvordan man kan gjøre dette til en attraktiv posisjon. Dette bør være den mest attraktive stillingen ved instituttet. Betingelsene knyttet til stillingen bør være av en slik art at det bidrar til å gjøre stillingen attraktiv for å sikre "beste mann for jobben".

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Kontorsjef
Medisinsk teknisk	E-post:	Lab. Senteret	+ 47 72 57 30 49	Rannveig Storeng
forskningscenter	dmf-post@medisin.ntnu.no	5. etasje øst	<b>Telefaks</b>	Frøseth
7489 Trondheim	http://www.ntnu.no/ikmm	Erling Skjalgsonsgt 1	+ 47 72 57 64 00	Tlf: + 47 72573049

Instituttleder bør være en vitenskapelig ansatt – fortrinnsvis med fagkompetanse innenfor det området instituttet arbeider innenfor.

Vi stiller også spørsmål om, dersom instituttleder skal tilsettes – hvordan skal denne stillingen finansieres?

#### 4, 5 og 6 Medbestemmelse, personalansvar og organisasjon

Instituttet bruker mye tid på å diskutere hvordan et institutt med over 200 ansatte bør organiseres for å sikre medbestemmelse og informasjonsflyt i organisasjonen. Instituttet mener Instituttråd er et uhensiktsmessig organ. Vi ønsker å sikre medbestemmelsen gjennom å bygge opp en struktur gjennom faggruppene. Dette fordrer at faggruppeledernivået blir et formelt nivå i linje.

Faggruppeleders oppgaver må defineres presist – spesielt i forhold til personalansvar, medarbeidersamtaler og informasjon. De ansatte må sikres mulighet til å gi innspill til ulike saker via faggruppenivået.

For å kunne sikre en god faggruppestruktur bør man søke at de ulike faggruppene i størst mulig grad lokaliseres i geografisk nærhet til hverandre.

Instituttet har også sett på behovet for hyppigere allmøter for å sikre de ansattes medbestemmelse og instituttledelsens behov for å informere og kommunisere med de ansatte.

## **Innledning**

Institutt for nevromedisin (INM) er av rektor, gjennom fakultet, gitt i oppgave å svare på høring vedrørende "Fremtidig ledelse ved, og organisering av instituttene". Vårt svar var ment å skulle være en sammenfatning av synspunkter kommet inn fra ansatte på instituttet, men så langt har det kun kommet et fåtall tilbakemeldinger. Av den grunn vil INM sitt svar i stor grad være preget av instituttleders meninger knyttet til de punkter som er listet opp i brevet fra rektor.

## **Instituttets særpreg**

I en slik sammenheng er det for oss viktig å si litt om vår oppfatning når det gjelder instituttets særpreg. INM er på mange måter et komplekst institutt, på samme måte som NTNU er beskrevet som en kompleks organisasjon i rektors brev. Vi har stor geografisk spredning (over hele Midt-norge), stor spredning innenfor våre forskningsområder, samt at vi har stor organisatorisk spredning. Vedrørende organisasjon så er følgende grupperinger tilknyttet INM: NSEP (Norsk senter for elektronisk pasientjournal) og RBUP (Regionsenter for barn og unges psykiske helse). Utover dette så er instituttet delt i fire faggrupper (fem totalt da RBUP er egen faggruppe). Dette gir en kompleks organisasjon med ca 150 ansatte fordelt på alle typer stillingsgrupper, blant annet et relativt stort antall personer engasjert på eksterne prosjekt, og stor andel II-er stillinger.

## **Tilbakemelding i forhold til problemstillinger i notat**

### *1. Hva er instituttleders viktigste oppgave?*

Instituttleders viktigste oppgave er ledelse og koordinering i forhold til å oppnå gode resultat innfor de primæroppgaver som er gitt gjennom departement, institusjon og fakultet. I dette ligger:

- økonomisk ansvar
- personalledelse
- ansvar for strategiarbeid og handlingsplaner
  - forskningsledelse (gjerner gjennom faggruppeledere)
  - overordnet ansvar i forhold til undervisning
  - overordnet ansvar i forhold til formidling
- HMS-ansvar

Instituttleder skal også ha ansvar for at instituttet finner den organisering som er mest hensiktsmessig i forhold til å løse sine oppgaver; dvs være en pådriver når det gjelder evt organisasjonsendringer

### *2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?*

I beskrivelse av ledere kan en liste opp en rekke faktorer som er nødvendig når det gjelder å kunne ivareta sin lederrolle. Vi skal ikke lage en slik liste her, men heller gå inn på de punktene som vi mener er absolutt nødvendig ballast for ledere på instituttnivå.

En instituttleder skal først og fremst være leder for sin enhet og bør ha god ledererfaring, fortrinnsvis fra miljøer som driver forskning/undervisning. Nesten like viktig er den faglige kompetansen/erfaringen. En leder på dette nivået må ha relativt stor faglig tyngde innfor det fagområdet hun/han er satt til å lede. I dette ligger stor kunnskap knyttet til å utøve faglig virksomhet innenfor et undervisnings-/forskningsmiljø, som igjen kan føre til at også instituttleder må opprettholde en viss faglig aktivitet i tillegg til lederoppgavene. Personlige

egenskaper skal tillegges vekt, særlig i forhold til personalledelse, men også i forhold til å kunne delegere oppgaver, både faglige og administrative. Særlig viktig i denne sammenheng er samspillet mellom leder/ledergruppe/instituttråd.

NTNU har nedfelt mål om å være internasjonalt fremragende i løpet av relativt få år. Instituttet støtter i høyeste grad opp om dette, men i den kontekst er det viktig at instituttledere har kompetanse knyttet til internasjonalisering, samt at de kan bygge internasjonale nettverk som kan være et positivt bidrag i forhold til dette målet.

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

På spørsmål om valgt eller tilsatt leder kan man betrakte ledelsesstrukturen ved NTNU og si at universitetet ikke oppnår en god gjennomgående lederstruktur før ledere på alle formelle nivå er rekruttert på samme måte. Dette er for så vidt et godt argument for tilsatt leder, men spørsmålet må for vår del først og fremst diskuteres ut fra vårt ståsted. Dagens ordning med valgt ledelse er ikke uproblematisk i forhold til utøvelse av ledelse på instituttnivå. På et vis dreier dette seg om lojalitet når det gjelder valgforsamling, kontra lojalitet mot neste nivå ved tilsetting av leder. Da siste valg ble gjennomført på INM var det utrolig få av de ansatte som avga stemme, noe som gjør at følelsen av å ha de ansatte i ryggen, som ledere, blir noe svekket. Når det i tillegg kun var én kandidat, så sitter jeg som leder ikke igjen med følelse av å ha blitt valgt gjennom en demokratisk prosess.

Som tilsatt leder vil nok i hovedsak lojaliteten være rettet mot neste nivå (som tilsettende myndighet), men vi er ikke sikker på at dette vil svekke evnen til å kunne være en god leder for de ansatte. En annen viktig faktor er kontinuitet og lederutvikling. NTNU tilbyr i dag et relativt omfattende lederutviklingsprogram for ledere på dette nivået, men dette er et frivillig tilbud. Skal NTNU få en gjennomgående god lederlinje så må denne gjøres obligatorisk, noe som kan være problematisk, vedrørende beordring, når det på institutt er ledere valgt og innsatt av de ansatte.

Vår konklusjon er med disse argumenter at INM er best tjent med tilsatt instituttleder, denne tilsettes på åremål med mulighet for fast tilsetting etter for eksempel to perioder, med ny tilsettingsprosess som inneholder en faglig/administrativ evaluering (hvis dette er mulig i henhold til Tjenestemannsloven).

Vedrørende utvelgelsesprosess kan vi se for oss en prosess tilnærmet lik tilsettingsprosesser i vitenskapelige stillinger, med en tilsettingskomité sterkt overrepresentert av instituttets ansatte. Komiteen skal vurdere, og innstille overfor tilsettende myndighet, spesielt med tanke på tre viktige punkter:

- Ledererfaring og – egenskaper
- Faglig kompetanse; undervisning, forskning, formidling og nyskaping
- Personlige egenskaper

Spørsmålet fra rektor ber om synspunkter i forhold til rekruttering av personer med god kompetanse. Vi ønsker å presisere at god kompetanse ikke er et dekkende begrep, men at det må være snakk om å rekruttere personer med god og riktig kompetanse.

#### *4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/informasjonskanaler bør instituttet ha?*

I og med at vi allerede har gitt tilbakemelding om at vi ønsker tilsatt leder så ønsker vi også at denne skal ha myndighet i forhold til organisering av instituttet. Det som etter INM sin mening må besluttes på et høyere nivå er opprettholdelse av instituttråd og faggrupper. For å ta faggruppene først så er det viktig at disse er sammensatt på en slik måte at de danner naturlige faglige enheter. Faggrupeledere utpekes av instituttleder, blant de vitenskapelig ansatte, og tillegges oppgaver og ansvar som er noe forskjellig i forhold til dagens organisering. Det må allikevel ikke herske tvil om at faggruppene skal være et uformelt nivå i organiseringen av instituttene.

Instituttrådet har en viktig rolle i dag og skal også i fremtiden ha en viktig rolle for INM. Sammensetningen av rådet kunne kanskje vært endret noe i forhold til de endringer vi har foreslått gjennom dette dokumentet, samt de mål vi har satt oss. Ledergruppen (faggrupelederne) kunne vært representert, samt at det i forhold til internasjonalisering kunne vært representanter fra for eksempel et annet skandinavisk land, eller evt annen internasjonal representasjon (internasjonal II'er).

Vi ønsker ikke å kommentere de andre punktene som er listet opp da vi innledningsvis har sagt at deler av organiseringen ved instituttet må ivaretas av den valgte leder og ledergruppen.

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

INM med sine ca 150 ansatte er definert som et stort institutt ved NTNU. Ivaretagelse av personalansvaret er en utfordring for lederen, særlig med tanke på gjennomføring, og ikke minst, oppfølging av ansatte etter samtaler. I en ny organisering, med valgt leder og faggrupeledere med endret ansvarsforhold og noe endrede oppgaver og funksjon, så kan en se for seg følgende modell:

- Instituttleder har ansvar for medarbeidersamtaler med faggrupeledere, faste vitenskapelige ansatte, samt kontorsjef
- Faggrupeledere har medarbeidersamtaler med II'ere, prosjektansatte, samt teknisk ansatte
- Veiledere har ansvar for medarbeidersamtaler med ansatte i utdanningsstillinger
- Kontorsjef har medarbeidersamtaler med administrative ansatte, samt tekniske ansatte der dette er hensiktsmessig

På denne måten vil det være muligheter for å følge opp den enkelte ansatte i mye større grad enn om instituttleder skal ha medarbeidersamtaler med alle ansatte. Viktig i denne sammenheng er muligheten for personlig oppfølging.

Det må allikevel ikke herske tvil om at det er instituttleder som sitter med det formelle ansvar knyttet til oppfølging av den enkelte ansatt.

#### *6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved stor institutter, eksempelvis*

- *Faggrupper*
- *Seksjoner*

INM har for så vidt argumentert for opprettholdelse av faggrupper tidligere i dette notatet. For vår del er det ikke nødvendig at det fattes beslutning om faggrupper evt seksjoner på et høyere nivå i organisasjonen, men vårt institutt er best tjent med faggruppeinndeling for å sikre en organisering ut fra faglige perspektiv, ikke administrative. Vi synes allikevel at det ville vært mest formålstjenlig hvis styret i denne saken i det minste gir direktiver om at i alle fall institutter med en viss størrelse skal ha en uformell faglig inndeling.

Vennlig hilsen

Ursula Sonnewald  
Instituttleder INM-DMF

Jomar Finseth  
Kontorsjef

## **Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene**

Høringsuttalelse fra Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk, DMF, 16.05.08

### **Noen hovedpunkter**

I praksis deltar instituttleder for mye i administrativ saksbehandling, noe som går ut over lederopp gavene. Dette kan bedres ved å øke kvalitet og kapasitet på leder- og kontorstøtte på instituttnivå. Vervet / stillingen krever faglig forankring som tilsier at instituttleder må kunne opprettholde 20-40% vitenskapelig eller annen faglig aktivitet for å rekruttere egnede og villige kandidater. Organisering av institutt i et lite antall faggrupper har ikke funnet en endelig form i forhold til eksisterende forskningsgrupper. Dette er trolig en prosess som trenger tid, og NTNU bør få mer erfaring med ulike måter å få til større satsninger og tverrfaglig samarbeid mellom og innen instituttene før det knesettes en sentral modell for faggrupper og mandat for faggrupeledere.

### **Proessen på instituttet**

Etter oppdrag fra rektor/dekanus har Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk (ISB) gjennomført følgende prosess for å gi sine synspunkter og vurderinger av hvordan instituttene ved NTNU bør ledes for å møte dagens og fremtidens utfordringer. Fredag 25. april ble det sendt ut e-post til alle ansatte (ca. 180) med oppfordring om å si sin mening om organisering og ledelse via e-post til kontorsjef, ut fra hovedpunktene i rektors notat, som ble gjort tilgjengelig. Det kom 11 innlegg innen svarfristens utløp, fredag 9. mai, og disse ble gjort tilgjengelig for instituttledelsen. Saken ble diskutert inngående på ISB's ledermøte 13.05, og utkast til høringsuttalelse fra ISB ble gjort tilgjengelig for kommentarer fra de ansatte, som førte til fire nye innspill (fra tre tidligere respondenter og en ny) innen fristen 15.05. Uttalelsen er en sammenfatning av synspunkter og vurderinger som er fremkommet gjennom denne prosessen, samt gjennom tidligere møter og seminarer ved ISB hvor ledelse og organisering har vært diskutert. Den forsøker å beskrive erfaringene med nåværende praksis, med korte vurderinger som forsøker å speile tyngdepunktet og spennet i synspunkter, og er ført i pennen av instituttleder.

### **1. Instituttleders viktigste oppgaver**

Disse er i prinsippet greit definert i styringsreglementet 2.3.3 a-i, og virker naturlige og rimelige. I praksis blir instituttleder relativt mye involvert i administrativ saksbehandling, og dette tar tid og oppmerksomhet fra ledelsesoppgavene. Grunnen til dette kan være at arbeidsdelingen mellom institutt og fakultet er under omlegging, at hensiktsmessige rutiner ikke er godt nok etablert, og at administrativ kapasitet, kompetanse og lederstøtte er utilstrekkelig. En grundig økonomisk gjennomgang har avdekket utilstrekkelig oversikt, oppfølging og avslutning av prosjekter, noe som ventelig blir bedre etter som nye rutiner blir implementert. Tidsrammen rundt instituttleder har vært uklar. P.t. oppfattes den som et lederverv som kan oppta inntil halvparten av arbeidstiden, mens oppgavene i realiteten lett kan fylle en hel stilling.

### **2. Instituttleders kvalifikasjoner/kompetanse**

Flere av innspillene fra de ansatte understreker at instituttleder ikke bør være en ansatt yrkesadministrator. Vervet / stillingen krever autoritet, legitimitet og engasjement som fagperson innen instituttets fagområder. Dette forutsetter at kandidatene finnes blant godt meritterte fast vitenskapelig ansatte, fortrinnsvis med erfaring fra lederverv innen universitetet. En bør rekruttere aktive forskere, og det tilsier at instituttleder må kunne opprettholde 20-40% faglig aktivitet ved siden av vervet / stillingen. Viktige lederegenskaper er evne til å se ut over egne interesser, ivareta felles interesser og finne gode og samlende kompromisser ved interessemotsetninger.

### **3. Velges eller tilsettes – rekruttering og vilkår**

Den viktigste begrensningen for å få gode instituttledere er tilgang på kompetente og villige kandidater. Dette skyldes sannsynligvis at dyktige fagfolk finner større glede i faglig aktivitet enn i

administrasjon og ledelse. NTNU må derfor legge opp en langsiktig strategi for lederrekruttering som omfatter bedre rammevilkår i form av lederstøtte og insentiver gjennom lønnstrinn og bedre vilkår for forskning. De fleste innspillene fra de ansatte fremhever at instituttleder bør velges. Flere i ledelsen mener rekrutteringsprosess og rammevilkår er like viktige som valg / tilsetting for å få gode ledere. Innen et institutt vil det erfaringsmessig være relativt få aktuelle kandidater. Seleksjon gjennom tilsetting kan i større grad teste og sikre personlig egnethet og lederegenskaper. Som nevnt må vervets / stillingens omfang tillate fortsatt personlig faglig engasjement gjennom forskning og undervisning, både fordi det gir kontakt med primæraktivitetene i organisasjonen, og fordi flere instituttledere opplever egen faglig aktivitet som en vesentlig inspirasjonskilde. Det er viktig at fraværet fra egen forskning kompenseres med faglig lederstøtte, f.eks. postdok eller vitass, slik at forskningsprosjekter ikke stopper helt opp. Det er også viktig med bedre lederstøtte og kontorstøtte, slik at stillingen reelt sett får mer preg av ledelse og mindre av administrasjon og saksbehandling.

#### **4. Medvirkning og medbestemmelse**

##### ***Institutttråd***

ISB har et aktivt institutttråd som møtes en gang hvert semester. Agenda omfatter budsjett, strategi, handlings- og aktivitetsplaner, som fastsatt i mandatet. En del av tiden går også med til å informere om instituttets faglige aktiviteter, noe som er nødvendig for de eksterne representantene. Som informasjonsforum for de interne representantene overlapper rådsmøtene betydelig med instituttseminarer og allmøter. Verdien som drøftelsesarena varierer fra sak til sak. Oppfølging av konkrete problemstillinger rundt faggruppens funksjon og klinisk forskning har vært utbytterike. Utfordringen for de internt valgte representantene er å tjene som to-veis informasjonskanaler for synspunkter mellom ansatte og ledelse.

##### ***Ledelse og ledermøter***

Instituttledelsen ved ISB består av instituttleder og nestleder, leder for SFI'en MI-Lab, de tre faggruppelederne, kontorsjef, lableder og kontroller. På denne måten er det åpning for betydelig medvirkning fra forskningsgruppene, samt teknisk og administrativt ansatte. Ledelsen møtes hver 14. dag i aktive deler av semestrene, med skriftlig innkalling med agenda og referat av beslutninger, som legges ut på instituttets nettside. For at ledermøtene skal være et uformelt og levende diskusjonsforum ligger øvre grense for antall deltagere antagelig på 8-9 personer. Størrelsen på instituttet innebærer at ikke alle forskningsgrupper kan være direkte representert på ledermøtene, noe som har vært forsøkt løst gjennom faggruppene, se nedenfor.

##### ***Personalmøter – allmøter og instituttseminarer***

Generelt er interessen for egne møter med hovedvekt på organisatoriske og fagpolitiske tema begrenset. På allmøter har oppslutningen sjelden vært høyere enn 25-30 av i alt ca. 180, og instituttledelsen har derfor valgt å ikke prioritere slike møter. Oppslutningen om instituttseminarer på 1-2 dager i leide lokaler med eller uten overnatting har imidlertid vært ca. 80, og på disse samlingene er det godt engasjement, både for presentasjoner av faglig aktivitet, aktuelle organisatoriske spørsmål og sosialt samvær. Instituttledelsen har derfor valgt å prioritere instituttseminarer, selv om de innebærer en betydelig kostnad. Selv om deltagelsen er god, har den en viss slagside, siden stipendiater, fulltidsforskere, teknisk og administrativt ansatte har lettere for å prioritere tid, mens ansatte i kombinerte stillinger ved St Olavs hospital heller prioriterer sin begrensede universitetstid ut over undervisning og forskning til eksterne faglige møter og kongresser.

##### ***Skriftlige og muntlige informasjonskanaler***

I tillegg til innlegg og diskusjoner på instituttseminarer, rådsmøter og referater fra ledermøtene, utprøver ISB instituttmøter med 1 times faglig program og 10 minutter kort informasjon fra instituttledelsen. Videre formidles korte meldinger med orientering om aktuelle saker via oppslag på hjemmesiden og e-post til alle ved instituttet ca 2-4 ganger per semester. Alt i alt er tilgjengelig informasjonsmengde fra instituttledelsen større nå enn før 2005.



### ***Synliggjøring av beslutninger***

Instituttledelsen informerer om budsjetter, aktivitetsplaner og aktuelle beslutninger gjennom referater fra instituttets ledermøter og rådsmøter, samt flere skriftlige og muntlige kanaler som nevnt over. Noen ansatte har etterlyst mer detaljerte referater, siden de er begrenset til beslutninger og sentral informasjon, og ikke refererer diskusjoner og synspunkter.

## **5. Personalansvar – medarbeidersamtaler**

### ***Personalansvar***

Ved det medisinske fakultet er mye av den administrative personalprosessen sentralisert til fakultetsnivå for å fremme kompetanseoppbygging og samhandling. Ulempen ved denne organiseringen er at instituttet har begrenset kapasitet til å gi direkte service til de ansatte, og at ansvarsfordelingen for deler av prosessen kan være uklar – ansatte forventer fortsatt hjelp lokalt.

### ***Medarbeidersamtaler***

NTNU har ingen veletablert organisasjonskultur for medarbeidersamtaler. Med noen unntak er det skriftlige rammeverket for samtaler greit nok, men praksis ligger tilbake for det som er ledelsens mål. Det kan være flere grunner til at gjennomføringen av medarbeidersamtaler er lav (kfr. arbeidsmiljøundersøkelsen ved NTNU). En viktig grunn til at mange vitenskapelig ansatte stiller spørsmål ved nytten av medarbeidersamtaler, er at de ser på seg selv som ledere ved universitetet og ønsker en høy grad av faglig autonomi. En slik oppfatning støttes av at mange rår over betydelige ressurser gjennom eksternt finansiert virksomhet som er vunnet gjennom deres egen kreativitet og innsats. Mange ser ikke faggruppene og faggruppelederne som nyttige for at de enkelte forskningsgruppene skal oppnå sine egne faglige mål, men snarere som en distraksjon og kilde til tidsspille. Forsøket med å la faggruppelederne gjennomføre medarbeidersamtaler med fast vitenskapelige ansatte har ikke vært udelt vellykket, ettersom faggruppelederne ikke har eget mandat og savner legitimitet i organisasjonslinjen. ISB forsøker i år å la instituttleder ta medarbeidersamtaler med fast vitenskapelige ansatte i tillegg til instituttledelsen og egne stipendiater, i alt ca. 50 personer. Fordelingen av ansvar for medarbeidersamtaler som nå forsøkes for å øke oppslutningen er følgende:

**Stipendiat, postdok, forsker** – veileder, prosjektleder, leder i forskningsgruppen

**Administrative** – kontorsjef

**Tekniske** – lableder

**Fast vitenskapelige** – instituttleder

**Kombinerte stillinger NTNU / St Olavs hospital** – instituttleder + klinikkjef

**Nestleder, faggruppeleder, kontorsjef, lableder** – instituttleder

## **6. Organisering av faglig virksomhet**

### ***Faggrupper***

Ved ISB har målbevisst arbeid for større faglige satsninger ført til opprettelse av SFI-en MI-Lab. I beste fall kan faggruppene være med å stimulere til slikt samarbeid på tvers av forskningsgruppene, noe som kan gi grunnlag for større faglige satsninger med høy faglig kvalitet. Organiseringen av den faglige aktiviteten ved ISB gjennom 3 faggrupper har foreløpig ikke funnet en endelig form. En grunn kan være at forskningsgruppene som utgjør en faggruppe er heterogene både når det gjelder fagfelt, antall, og vitenskapelige forutsetninger. Mangfoldet er uunngåelig siden medisin som profesjonsstudium forutsetter mange små fagmiljø for å kunne gi oppdatert, forskningsbasert undervisning av høy kvalitet. En annen viktig grunn til at organiseringen fortsatt er i støpeskjeen, er trolig at rollen til forskningsgruppene og deres formelle og uformelle ledere ikke er tilstrekkelig avklart i forhold til faggruppen. Forskningsgrupper som drives og ledes av en eller flere faglig sterke prosjektledere har en lang tradisjon og høy legitimitet ved universitetene både nasjonalt og internasjonalt. Disse gruppene skaffer, organiserer og disponerer betydelige materielle, faglige og menneskelige ressurser med høy grad av autonomi, og er på mange måter

grunnleggende produksjonsenheter ved universitetet. Et viktig karrieremål for mange vitenskapelige ansatte er å etablere sin egen forskningsgruppe. Dersom organisering av instituttene i faggrupper skal bidra til positive synergieffekter forskningsgruppene i mellom, er det viktig at forskningsgruppenes autonomi og egenart langt på vei respekteres, særlig i forhold til aktivitet med ekstern finansiering. Samtidig må forskningsgruppene respektere universitetets, fakultetets og instituttets legitime rett til å forvalte sine interne ressurser etter strategi og handlingsplaner. Ved ISB har faggruppene delvis lyktes gjennom å ha fagmøter som formidler resultater fra pågående prosjekter. Erfaringene med organisatoriske og fagpolitiske drøftelser i faggruppene, og forsøk på å etablere felles faglige satsninger utenom forskningsgruppenes egne initiativer har foreløpig ikke vært noen stor suksess. Det er foreslått at faggruppene trolig ikke bør være større enn 30-50 personer. Flere fremhever at organisering av instituttet i faggrupper virker som et unødvendig nivå. Det reises også spørsmål om inndelingen er optimal, for eksempel om skillet mellom faggruppen for pasientnær klinisk forskning og faggruppen for ultralyd og MR kan hindre et nært samarbeid mellom sterke teknologimiljøer og klinisk forskning. Mange sterke meninger om faggruppene er antagelig et tegn på at organiseringen av faglig aktivitet kan bedres. Flere konkluderer med at instituttene bør gis stor frihet til å organisere sin faglige aktivitet på forskningsgruppe- og faggruppenivå, uten at det legges altfor klare føringer og mandater fra nivåene over, dersom man fortsatt opprettholder at NTNU ikke skal ha et formelt organisasjonsnivå under instituttene.

### ***Faggruppenes og faggruppeledernes funksjoner***

Det er neppe mulig å gi faggruppelederne et sterkt organisatorisk mandat uten å opprette et fjerde organisasjonsnivå ved NTNU, og flere uttalelser tyder på at dette verken er formålstjenlig eller ønskelig. Likevel er det behov for et bindeledd som kan representere flere forskningsgrupper i instituttledelsen og koordinere noen faglige aktiviteter. Et eksempel kan være faglige møter hvor stipendiater, postdok og studenter legge frem sine resultater for større fora enn den enkelte forskningsgruppe. Nedenfor er et forsøk på å beskrive noen funksjoner faggruppelederne kan ha.

#### Overordnet rolle for faggruppelederen

1. Stimulere faglig samarbeid mellom forskningsgruppene i faggruppen

#### Rolle i faglig lederstruktur

2. Sitte i instituttledelsen

#### Hovedoppgaver

3. Ha oversikt over faglig aktivitet i faggruppen

4. Formidle informasjon mellom forskningsgruppene og instituttledelsen

5. Organisere faglige møter for stipendiater, postdok, og studenter

6. Fordele faglige innlegg og andre oppgaver ved interne møter og seminarer

7. Sikre at prosjektsøknader tilfredsstiller formelle krav på vegne av instituttleder

8. Formidle informasjon mellom forskere og forskningsgrupper som kan bidra til større faglige satsninger

### **7. Andre problemstillinger**

To av respondentene er kritiske til selve høringsprosessen og mener det at innspillene går tjenestevei kan filtrere ut og legge lokk på kritiske vurderinger. Et innlegg hevder at det er "et demokratisk vakuum ved NTNU i dag," og fremhever at den nye organisasjonsformen med enhetlig linjeledelse reduserer muligheten for medvirkning på det enkelte organisasjonsnivå, slik det tidligere var med beslutninger gjennom avstemning i styrer med valgte representanter på universitet, fakultet og instituttnivå.

For ISB

Øyvind Ellingsen, instituttleder



Dekan Stig Slørdahl  
Det medisinske fakultet

Førsteamanuensis  
Hilde Grimstad  
Telefon +47 73 59 88 86  
E-post hilde.grimstad@ntnu.no

Vår dato:  
16.05.08

Vår ref.:

Deres dato:

Deres ref.:

## **Framtidig ledelse og organisering av instituttene – Vurdering fra ISM**

Instituttet oversender med dette sine vurderinger knyttet til framtidig ledelse og organisering av instituttene. Det har, som et ledd i prosessen, vært avholdt møter med de ansatte både i Trondheim og ved HUNT Forskningscenter i Verdal.

### 1) Instituttleders viktigste oppgaver

Instituttleder skal fylle rollen som bindeledd mellom de ansatte og fakultet. Det vil være instituttleders oppgave å forankre instituttets fag- og undervisningsstrategi hos de ansatte. Instituttleder har et overordnet ansvar for å legge til rette for prosesser knyttet til forskning og undervisning.

Som en kunnskapsgenererende organisasjon er NTNU avhengig av at de ansatte bidrar kreativt og konstruktivt for at målene skal nås. Vitenskapelig ansatte er mennesker med høy kompetanse og faglig innsikt. Fra andre organisasjoner ser det ut til at de ansatte bidrar best dersom de er involvert og helst drivkraft i prosesser som er relevante og viktige for dem. Instituttleders viktigste oppgave blir derfor å legge til rette for prosesser innad på instituttet.

Instituttlederrollen er i dag i en ”skvis” mellom det å være de ansattes representant inn i fakultetets ledelse, og arbeidsgivers representant på instituttet. Et velfungerende universitetsdemokrati krever at den første rollen kan ivaretas på en meningsfull måte.

### 2) Kvalifikasjoner og kompetanse

Vitenskapelige kvalifikasjoner tilsvarende førsteamanuensis. Ledelseskompetanse kan gis gjennom intern opplæring.

### 3) Valgt eller tilsatt instituttleder

Argumentet for en tilsatt instituttleder er først og fremst at dette vil kunne gi et bredere rekrutteringsgrunnlag, samt sikre rekruttering av personer med høy motivasjon for de ledelsesoppgaver som hører med til stillingen.

Argumentene mot er knyttet til en tilsatt instituttleders klarere posisjon som arbeidsgivers representant. ISM mener, jfr pkt 1, at instituttleders viktigste oppgave er i rollen som pådriver og tilrettelegger for faglig-strategisk arbeid. Slike prosesser krever en instituttleder med faglig forankring og høy legitimitet i det miljøet som skal ledes. Valgt instituttleder vil sikre instituttledere som er opptatt av å legge til rette for prosesser blant de ansatte.

ISM vil også påpeke at mulighetene for strategisk personal- og økonomiledelse ved et institutt i dag er relativt liten. Dette taler heller ikke for at det er behov for tilsatte instituttledere.

#### 4) Medvirkning og medbestemmelse

Medvirkning og medbestemmelse oppleves som meget viktig blant de ansatte. Instituttråd oppleves ikke å ivareta dette. Det synes derfor ikke nødvendig å opprettholde instituttrådene.

Instituttleder bør ha en intern ledergruppe å forholde seg til. Denne kan (men må ikke) bestå av faggruppeledere, og bør møtes jevnlig. Kontorsjef er en del av ledergruppa. For øvrig bør det avholdes jevnlig informasjons og diskusjonsmøter med de ansatte.

#### 5) Personalansvar

Instituttleder har personalansvar og bør gjennomføre årlige medarbeidersamtaler med fast vitenskapelig ansatt personale. Midlertidig ansatt personell kan ha medarbeidersamtale med sin prosjektleder. Teknisk administrativt personell har medarbeidersamtale med kontorsjef.

#### 6) Organisering

Der størrelsen gjør dette ønskelig eller nødvendig bør instituttene organiseres i faggrupper eller seksjoner. Disse har dels et administrativt, dels en faglig innretning. Det er fortsatt et behov for å klargjøre faggruppene/seksjonenes oppgaver. Tilsvarende er det behov for å klargjøre mandat for lederne av faggruppene/seksjonene.

Med vennlig hilsen



Hilde Grønstad

Instituttleder

## **Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene – innspill fra LBK 14.05.2008**

De ansatte ved instituttet ble orientert om Rektors notat på Allmøte og ved informasjon på Innsiden. Alle ansatte fikk dessuten e-post med oversikt over problemstillingene Rektor ønsket tilbakemelding på, med oppfordring om å sende innspill til kontorsjefen. Kun et meget lite antall personer responderte. Notatet er ført i pennen av instituttleder med bakgrunn i innspillene og diskusjoner i ledergruppen.

### 1) Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttleders viktigste oppgaver er på overordnet nivå å legge til rette for at hovedoppgavene skjøttes best mulig: undervisning, forskning og formidling. Han/hun må ha anledning til å arbeide med langsiktige strategier og stimulere de ansatte til aktiv faglig innsats. Omvendt: instituttleders tid bør i liten grad gå med til ren administrasjon og kontoroppgaver. Det er p.t. et stort behov for grenseoppgang mellom ledelse og administrasjon på instituttnivå, fordi instituttleders strategiske oppgaver har lett for å forsvinne i kortsiktige administrative oppgaver.

### 2) Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Instituttleder må ha autoritet som fagperson innen instituttets områder og selv ha bred erfaring som aktiv forsker. Ellers vil det ikke være mulig å gjøre gode strategiske prioriteringer, og leder vil ikke ha tilstrekkelig legitimitet på instituttet. Leder må ha bred tillit hos de ansatte og stor evne til å ivareta overordnede, felles interesser og skape gode kompromisser. Det er en fordel med erfaring fra lederverv innen universitetet eller evt. fra andre organisasjoner. Noen fremhever at en leder som i liten grad kjenner institutt og fakultet før tiltredelse, trolig vil trenge mye tid på å bli godt nok kjent med organisasjonen til å kunne fungere effektivt. Andre mener det i noen tilfelle kan være en fordel om lederen ikke har for sterke lokale bindinger så lenge han/hun har faglig autoritet og tillit.

### 3) Bør instituttleder velges eller ansettes? Hvordan rekruttere kompetente ledere?

Synspunktene på om leder bør velges eller ansettes spriker noe og er ikke tillagt så stor betydning. Det synes imidlertid som flertallet foretrekker valgt instituttleder. Begrunnelsen er at ansatte ledere ikke nødvendigvis har legitimitet fra dem de skal lede, men bare fra dem som har ansatt dem. Med ansatt rektor og dekaner kan valgte instituttledere bidra til større bredde i ledelsen og større medvirkning nedefra i organisasjonen. Er alle ledere ansatt, kan avstanden føles stor. Det kan diskuteres om studentene bør ha stemmerett ved valg på instituttleder, eller om stemmerett bør forbeholdes faste og midlertidig ansatte.

Kompetente ledere kan bare rekrutteres hvis instituttlederjobben oppleves som attraktiv. Det må være tilstrekkelig administrativ støtte fra personer med høy nok kompetanse slik at instituttleder får tid til å fokusere på ledelsesoppgavene. Instituttleder må gis rom til fortsatt aktiv forskning/veiledning og etter ønske også undervisning og/eller arbeid ved universitetssykehuset. Lederoppgaven bør derfor ikke forventes å være et fulltids verv. Ekstra teknisk støtte, stipendiat/postdoc etc. vil ofte være nødvendig for å unngå for langsom fremdrift i forskningen. Økonomisk kompensasjon i form av lønnstrinn vil være viktig for mange, og ordningen med ekstra opparbeidelse av forskningstermin bør opprettholdes. Personer som kan være aktuelle for instituttledervervet senere bør stimuleres til å påta seg andre administrative oppgaver for å opparbeide erfaring og godt kjennskap til organisasjonen. Slike verv kan gjøres mer attraktive ved at de teller på aktivitetsrapporten.

#### 4) Ivaretagelse av medvirkning og medbestemmelse – arenaer og informasjonskanaler

*Institutttråd:* Pga skifte av instituttleder og sykdom i instituttledelsen har institutttrådet ved LBK ikke hatt møte på lenge. En tror allikevel at rådet kan ha en viktig funksjon for å få større bredde i synspunktene i ledergruppen i forbindelse med viktige beslutninger. Ett møte i semesteret tilstrebes.

*Ledermøter:* LBK har ledermøter annenhver uke. Instituttleder, nestleder, kontorsjef, de fire faggruppelederne og controller innkalles. Referater fra møtene er tilgjengelige for de ansatte. Erfaringene med ledermøtene er gode. Møtene oppleves som viktige for informasjon til og fra ledelsen, fordeling av oppgaver, strategiske diskusjoner og forankring av beslutninger. Antall møtedeltagere bør neppe være større hvis den åpne, uformelle arbeidsformen skal fungere. Et problem kan være hvor tett kontakten faktisk er mellom faggruppelederne og de øvrige ansatte – se nedenfor.

*Personalmøter:* LBK har allmøter 1-2 ganger i semesteret. Formålet er oftest informasjon fra ledelsen, foruten at det gis rom for synspunkter fra alle ansatte. Oppslutning og deltagelse fra de ansatte varierer, og engasjementet rundt organisatoriske og fagpolitiske temaer ser ikke ut til å være så stort hos alle. Som informasjonskanal har trolig allmøtene allikevel en betydning, bl.a. i forhold til budsjett/regnskap hvor vi tilstreber stor åpenhet.

Instituttssamling avholdes en gang i semesteret. Deltagelsen har vanligvis vært god, men også her sees at faglige temaer trekker flere deltagere enn organisatoriske temaer. Tiden brukes til mer omfattende diskusjoner av organisasjon, strategi etc, og til innlegg fra de ulike forskningsgruppene om egne faglige aktiviteter. Muligheten til smågruppediskusjoner har bidratt til bredere beslutningsgrunnlag for instituttledelsen og forankring av beslutninger på instituttet. Det er alltid stor interesse for å bli orientert om forskningsaktiviteten på instituttet. Samlingene har også gitt rom for felles sosiale aktiviteter og opplevelse av ”vi-følelse.”

I økende grad har instituttleder innkalt til møter for enkeltgrupper, for eksempel ansatte i tekniske stillinger, aktive forskere etc. Formålene med møtene har vært å diskutere strategiske virkemidler eller organisatoriske spørsmål. Fremmøtet er vanligvis godt, sannsynligvis fordi drøftelsene er tettere knyttet til deltagerens eget arbeid.

Faggruppemøter holdes regelmessig i noen faggrupper. Agenda dekker i størst grad administrative forhold og i mindre grad faglig meningsutveksling, samtidig som møtene bidrar til fellesskapsfølelse. Andre faggrupper har meget sjelden møter. Årsaken er tidligere erfaringer med svært lavt fremmøte. Se også pkt. 6.

*Informasjonskanaler og synliggjøring av beslutninger:* Innsiden brukes aktivt og de ansatte ser ut til å lese denne informasjonen. For enkelte viktige saker bruker vi e-post til alle eller grupper av ansatte, men det er klart kommunisert at Innsiden er den viktigste informasjonskanalen. Vi bruker fellesområdet på serveren aktivt slik at de ansatte kan finne igjen referater og andre dokumenter. Se ovenfor om allmøter og instituttssamlinger. Noen ansatte opplever åpenbart at det er for stor avstand mellom ledelsen og de andre ansatte.

#### 5) Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Ansvar for medarbeidersamtaler

Etter omorganisering er *personalansvaret* flyttet fra instituttet til fakultetet. Fordelen er bredere kompetanse og tettere samarbeid mellom personalmedarbeiderne. En ulempe er avstanden slik at det går mange henvendelser frem og tilbake. Instituttet er avhengig av å holdes oppdatert om sykemeldinger, permisjoner, varighet av arbeidsavtaler osv. Kontorsjefen har ofte bedre kjennskap til de ansattes situasjon og de synes det er lettere å ta kontakt med henne vedrørende personalsaker. Mange ansatte går også direkte til instituttleder fordi de ikke vet hvem de skal henvende seg til ved fakultetet. Organiseringen av personalansvaret har således trolig ikke ennå funnet en helt god form.

I ett innspill påpekes at ”instituttene er for store og faglig inhomogene” til at personalansvaret kan ivaretas på en god måte. Det foreslås videre at ”personalansvar må ivaretas av ledere som ikke har flere under seg enn at vedkommende kjenner sine folk, vet hva de driver med og har løpende kontakt slik at de treffes i den daglige virksomheten.” Det er imidlertid uklart hvordan man skulle ha ressurser til å ivareta personalansvaret hvis det ble flyttet ned til enda mindre enheter.

LBK har tatt et krafttak for å gjennomføre *medarbeidersamtaler* med alle i vår. Oppslutningen har vært god og de aller fleste setter pris på anledningen. Den nåværende organiseringen byr imidlertid på et klart problem ettersom mange vitenskapelige ansatte også i deltidstilling ønsker samtale med instituttleder heller enn faggruppeleder. For instituttleder er den direkte kontakten nyttig, men antall medarbeidersamtaler blir for stort. I en del tilfelle ønsker dessuten de som har hatt samtale med faggruppeleder at saker skal tas opp videre med instituttleder. En slik indirekte fremgangsmåte blir tungvint. Faggruppelederne inngår ikke i beslutningslinjen, og dette gjør deres rolle ved gjennomføring av medarbeidersamtaler uklar. En ser ingen god løsning på problemet, men det er mulig at flere medarbeidersamtaler burde finne sted med formelle eller uformelle ledere i forskergruppene. En ulempe ville være at fokus på undervisning kanskje ville komme i andre rekke og at behovet for helhetlig tenkning i henhold til instituttets overordnede behov ville bli vanskeligere å ivareta.

Fra fakultetsledelsen har det vært nevnt at det kan være ønskelig at ansatte i kombinerte stillinger (DMF/St. Olavs hospital) har medarbeidersamtale med instituttleder og klinikkssjef samtidig. Dette har ikke vært praktisert ved LBK. De aktuelle faggruppelederne ser ikke kombinerte medarbeidersamtaler som ønskelig da det er viktig at medarbeiderne har en arena hvor de kan fokusere bare på universitetsfunksjonene. Jo flere som er til stede, jo mer formell og mindre personlig vil samtalen bli. Er det behov for tettere samordning for enkelte medarbeidere, kan en heller innkalle til en tilleggsamtale med begge ledere. Instituttleder har samtale med nestleder, faggruppelederne (eller lederne for forskergruppene) og kontorsjefen. Trolig ville også mange ansatte i tekniske stillinger gjerne hatt medarbeidersamtale med instituttleder, men av kapasitetsgrunner har dette ikke vært tilbudt som noe alternativ. De har isteden medarbeidersamtale med faggruppeleder. For stipendiater, postdoc-stipendiater og forskere er det naturlig at medarbeidersamtalen skjer med veileder, prosjektleder eller leder i forskningsgruppen. For administrativt personale anbefales medarbeidersamtale med kontorsjefen.

## 6) Organisering av faglig virksomhet

Det er alminnelig enighet om at faggruppestrukturen foreløpig ikke har funnet noen helt god form. En årsak kan være at dagens faggrupper ivaretar en uklar blanding av administrative og faglige oppgaver. I stor grad kommer de faglige funksjonene i skyggen, og gruppens viktigste oppgaver blir å være informasjonskanal og middel til organisering av undervisning og ulike administrative oppgaver. Noen faggrupper har et naturlig fellesskap ut fra fagfelt. Medlemmene i disse gruppene er i hovedsak fornøyd med organiseringen og føler tilhørighet til faggruppen. Andre faggrupper har intet slikt naturlig fellesskap, men består av ulike fagområder plassert sammen fordi de er for små som egne enheter. Ved LBK går forskningsinteressene går i stor grad på tvers av faggruppene, og mange miljøer har sine sentrale samarbeidspartnere i andre miljøer, ofte på andre institutter. De fleste faggruppene ved LBK har derfor få møter av faglig karakter, og det oppleves ofte som et pliktøp å skulle organisere eller delta i slike møter. En hovedårsak til behovet for faggrupper er trolig at instituttene ellers ville bli for store å administrere. Kanskje er det vanskelig å finne en modell hvor administrative og faglige behov ivaretas av samme gruppe, slik at faggruppene heller skal defineres som administrative enheter (og kanskje bytte navn). I noen tilfelle vil en slik administrativt definert gruppe også ha et naturlig faglig fellesskap, men dette vil ikke nødvendigvis være noen regel. I ett innspill foreslås at DMF organiseres i to institutter, ett for basalfag og ett for kliniske fag. Deretter kunne faggrupper dannes som naturlige og skiftende enheter ut fra

forskningssamarbeid. I økende grad har imidlertid forskningsgruppene deltagere både fra basalfag og klinikk slik at de neppe ville følge disse instituttgrensene.

Som nevnt ovenfor, har faggrupelederne ingen klart definert rolle eller noen naturlig plass i beslutningslinjen. Mange erfarne forskere har ønske om autonomi og opplever det som unødvendig at faggrupeleder skal være "overordnet" for deres aktiviteter, som kanskje er finansiert gjennom eksterne midler de selv har skaffet. Faggrupelederne ved LBK opplever sin rolle som vanskelig og dårlig definert. Instituttet har på sin handlingsplan for høsten 2008 å drøfte faggruppestruktur og faggrupeledernes rolle. Det er lett å ønske å tillegge faggrupelederne mange funksjoner av administrativ og faglig art, særlig der universitetet har "gode intensjoner," men mangler andre kanaler for å oppnå ulike mål. Rekrutteringen av faggrupeledere vil trolig bli vanskelig hvis vervet blir for omfattende, og det er derfor viktig at oppgavene begrenses til det som er nødvendig og funksjonelt. Det bør utredes hvilke oppgaver av praktisk og organisatorisk art som like naturlig kan ivaretas av personale i administrative eller tekniske stillinger. Faggrupelederen kunne ha mer overordnet organisatorisk ansvar, holde oversikt over aktivitetene og fungere som bindeledd til og fra instituttledelsen istedenfor å administrere på detaljnivå. De kunne delta på regelmessige ledermøter som nå. En slik løsning krever at instituttene har tilstrekkelige administrative ressurser.

Ansvar for faglige møter for de ansatte kan kanskje like gjerne fordeles til forskningsgruppene, som selv kan bestemme frekvens etter behov. Hvis møtene i ulike grupper annonseres på instituttets Innside, kan andre delta om de finner temaene interessante. Kanskje trenger instituttene et nytt faglig forum, hvor lederne for ulike formelle og uformelle forskergrupper kommer sammen med instituttledelsen for strategiske drøftelser, for eksempel et par ganger i halvåret.



## Notat

---

Til: Kirsti Jensen

---

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for arkitektur og billedkunst

---

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Uttalelser fra AB-fakultetets institutter er dels sendt gjennom ePhorte, og er dels vedlagt dette notat.

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 instituttlederne ivaretas på fakultetsnivå ved AB. Instituttlederne fungerer i disse sakene som rådgivere for dekanatet.

- Alle vesentlige beslutninger tilknyttet studieplan, og emner fattes av fakultetet etter diskusjon med instituttlederne. Dette gjelder også fordelingen av undervisningsoppgaver på ansatte.
- Instituttlederne forvalter kun en liten driftsbevilgning. Alle øvrige midler (også "ledige lønnsmidler", sykelønnsrefusjon, med mer.) forvaltes på fakultetsnivå.
- Instituttlederne innstiller ved vitenskapelige tilsetninger – administrative stillinger ved eget institutt.
- Forskning/ AoK er organisert noe forskjellig, ved at interne satsinger, prosjekt støtteordninger og insitament fordeles fra fakultetet, mens eksternt finansiert virksomhet er tilknyttet instituttnivået.

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.

---

**Postadresse**

7491 Trondheim

**Org.nr. 974 767 880**

E-post:

fak-adm@ab.ntnu.no

<http://www.ntnu.no>**Besøksadresse**

Alfred Getz vei 3

**Telefon**

+47 73 55 02 75

**Telefaks**

+47 73 59 50 94

**Saksbehandler**

Gunnar Parelius

Tlf: +47 73 59 50 96

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Vi har sett at vår organisasjonsmodell skaper en del uklare ansvarsområder mellom fakultet og instituttnivå, og vi er i prosess med å få en klarere avgrensing og prising av myndighet og ansvar mellom nivå 2 (fakultet) og nivå 3 (institut).

De problemstillinger fakultet og institutt er bedt om å ta stilling til synes i første rekke å ha relevans for store institutt som følger normalmodellen. Vi ber om at en er oppmerksom på dette ved lesningen.

1. *Hva er instituttleders viktigste oppgaver?*

- Arbeidsgiverrepresentant / personalledelse – medarbeidersamtaler og langsiktige utviklingsplaner (herunder planer for forskning og fagutvikling) for den enkelte.
- Faglig ledelse – langsiktig fagutvikling innefor og i influenssfæren for instituttets faglige ansvarsområde.
- Aktiv deltager i dekanatets ledergruppe – faglig-strategisk utviklingsarbeide på fakultetsnivå.
- Administrasjon – lede instituttets administrative arbeide.

2. *Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?*

- Faglig innsikt
- Lederegenskaper og lederkompetanse
- Administrativ erfaring

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

- AB-fakultetets institutter er små og med lite økonomisk handlingsrom og det vil derfor være lite aktuelt å ansette instituttledere på heltid. Det synes derfor nødvendig å finne fram til de best egnede kandidatene blant egne ansatte. Vi mener derfor at en løsning med valgte instituttleder bør opprettholdes.

Vi ser at en løsning med ansatte instituttledere vil tydeliggjøre hvorfra instituttlederen henter sin myndighet, og derfor vil være å foretrekke i de fleste tilfeller, men vil likevel anbefale at en løsning med valgte instituttledere opprettholdes som et alternativ i spesielle tilfeller.

- Om ansatte ledere skal hentes utenfra fagmiljøet blir det nødvendig å vurdere om flere lederoppgaver kan kombineres – dels ved å kombinere stillingene med oppgaver på fakultetsnivå, dels i kombinasjon med andre arbeidsoppgaver.
- Fakultetsrådet ved AB anbefalte at den modellen en velger må være gjennomgående. Om rektor og dekaner ansettes må også instituttlederne ansettes.

4. *Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?*

- Personalmøter
- Skriftlige og muntlige informasjonskanaler
- Synliggjøring av beslutninger
- Deltagelse i matriseorganiserte aktiviteter på fakultetsnivå.

5. *Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene? Hvem skal for eksempel ha ansvar for gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler med den enkelte?*
- Instituttleder
6. *Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?*
- Dette er en uaktuell problemstilling ved AB-fakultetet.



## Notat

---

Til: Tore Haugen

---

Fra: Ivar Smedstad

---

Kopi til: Anne-Karin Furunes, Mads Gamdrup

---

Gjelder: Fremtidig ledelse ved organisering av instituttene

---

Saksbehandler: Ivar Smedstad

---

Dato: 02.06.08

Signatur:

Arkiv:

Institutt for billedkunst - Kunstakademiet i Trondheim (KIT) har diskutert fremtidig ledelse og organisering av instituttet på planleggings møte 26.05.08 og instituttmøte 28.05.08. Det er bred enighet om at Kunstakademiet i Trondheim vill være best tjent med en ansatt instituttleder fra 01.08.09.

Kunstakademiet i Trondheim ble innlemmet i NTNU i 1996 som ett av 5 institutter ved Fakultet for Arkitektur og Billedkunst. Med totalt 13 ansatte er vi et av de minste instituttene på NTNU. Kunstakademiet er fysisk separert fra fakultetet med egne lokaler og verksteder i Industribygget, Nedre Elvehavn. Lokalene tjener vår virksomhet utmerket. Som det eneste kunstakademiet som gir profesjonsutdannelse i Billedkunst (Bachelor og Master) på universitetsnivå nasjonalt er vi avhengige av å disponere våre egne verksteder og administrasjon.

KIT er også det eneste instituttet ved NTNU som kun opererer med åremåls stillinger for de vitenskapelig ansatte. Siden 2005 har vi hatt en utpekt pro dekan i 50% stilling og en valgt instituttleder i 30% stilling. Begge innehar vervene i tillegg til undervisning og forskning på Kunstakademiet.

I vår situasjon med åremål er det et paradoks at 4 år av den vitenskapelig ansattes 6 årig engasjement blir bundet opp mot instituttleder rollen som i utgangspunktet krever en annen form for kompetanse enn det vedkommende er ansatt for. Selv om vitenskapelig ansatte plikter å ta del i administrativt arbeid i følge NTNU tilsettings reglement, står arbeidsoppgavene som instituttleder rollen krever ikke på noen måte i proporsjon til helheten av ansvarsområder som en vitenskapelig stilling skal dekke. Oppfølging av NTNUs vedtatte strategiplan krever kvantitative mål og konkrete handlingsplaner. Kunst er ikke målbart på samme måte som naturvitenskap. Det stiller oss overfor en stor utfordring som et lite institutt å få aksept og forståelse for at våre mål og resultater må vurderes i en kunst kontekst og ikke uten videre kan sidestilles med resultater fra andre fagområder.

Vår konklusjon er at en instituttleder med en stillingsprosent på kun 30% vanskelig kan beherske alle arbeidsoppgaver som innføringen av enhetlig ledelse med de nye administrative systemer og rutiner utgjør. I tillegg har overgangen til ny studiegang med Bachelor og Master utdannelse krevd vesentlig

mer administrasjon og tilrettelegging. Grunnet situasjonen med åremåls ansettelse går også mye tid med til selve ansettelses prosessene, oppløring, tilvenning og tilpassing. Ved å ha en fast ansatt instituttleder i full stilling vil mange av disse oppgavene kunne effektiviseres betydelig. En av de viktigste oppgavene til en tilsatt instituttleder vil bli å kunne planlegge over et lengre tidsrom og dermed ha et bredere perspektiv enn det 4 årige tidsvinduet vi har i dag. Andre viktige arbeidsområder er personal ansvar og motivasjon, strategisk planlegging, økonomi og budsjett styring så vel som styrking av KITs posisjon innen fakultet.

Det er imidlertid viktig å understreke at om vi får en tilsatt instituttleder er det avgjørende at vi fremdeles har en pro dekan fra KIT i fakultets ledelsen. Dette er helt nødvendig for å sikre faglig innhold og strategisk utvikling av Kunstakademiet innen fakultetet og NTNU.

Det er ønskelig at en ansatt instituttleder har ledererfaring og kjennskap til organisatoriske rutiner ved høyere utdannings institusjoner. Vedkommende må også ha god kunnskap om samtidskunst på nasjonalt og internasjonalt plan og gjerne også innsikt i lokalt kulturliv. Erfaring med finansiering av prosjekter med eksterne midler samt kjennskap til kulturelle støtteordninger og utforming av søknader er en fordel.

Når det gjelder å ivareta medvirkning og medbestemmelse blant de ansatte, så har Kunstakademiet et godt innarbeidet system med regelmessige arbeidsmøter for vitenskapelig ansatte, instituttmøter og gradsutvalg møter. Det blir referert fra disse møtene skriftlig og muntlig så informasjon om beslutninger blir formidlet til alle ansatte.

Som et av de minste instituttene på NTNU og det eneste som tilbyr en profesjonsutdanning i billedkunst har vi andre forutsetninger og behov enn det som er vanlig ved teknisk vitenskapelige fag. Undervisningsopplegget følger strømmingene i samtidskunsten og vi er avhengige av fleksibilitet og åpenhet rundt utviklingen av vår studieplan. Våre ansatte jobber mye en mot en og i små grupper med studentene og mål og "indikatorer" er ofte diametralt annerledes enn ved naturvitenskapelige fag. Det er viktig å ha forståelse for at kunstutdanning trenger spesielle rammer og forhold for å kunne være på høyden. En fremtidig ny ledelse og organisering av Kunstakademiet i Trondheim må kunne ivareta dette.

*"Kunst ist schön, macht aber viel arbeit"*  
Karl Valentin

Ivar Smedstad  
Instituttleder/Førsteamanuensis  
Kunstakademiet i Trondheim



## Notat

---

Til: AB-fakultetet

---

Fra: Instituttleder Eivind Kasa

---

Kopi til:

---

Gjelder: **Fremtidig ledelse ved og organisering av insituttene**

---

Saksbehandler:

---

Dato: 27.05.2008

Signatur:

Arkiv:

### Innledning

Før jeg forsøker å besvare de spørsmål som er stilt av Rektor i notatet av 07.04. er det nødvendig å peke på ett trekk som skiller instituttene og deres leders rolle ved AB-fakultetet fra tilsvarende ved andre fakulteter. Fakultetets insitutter er små. I gjennomsnitt har de omkring 20 ansatte. De fleste insituttene har ikke egne studieprogram og dermed egne studenter (Kunstakademiet er unntaket). En del oppgaver og beslutninger som på mange andre fakulteter hører hjemme på instituttene, taes hos oss på fakultetsnivå hvor instituttlederforsamlingen fungerer som et råd for dekanus. Instituttlederens rolle blir derfor noe annerledes hos oss. Bl.a. fører det til at instituttlederen er noe mindre selvstendig og i større grad er trukket inn i fakultetets virksomhet. At instituttene er så små fører også til at forholdet mellom instituttlederen og de ansatte, og dermed måten lederen styrer på, kanskje er mer preget av personlig og uformell kontakt enn av formelle strukturer som ved større insitutter.

Så til Rektors bestilling.

### 1. Instituttlederens viktigste oppgaver

Instituttledere skal lede instituttet både faglig og administrativt.

Av disse to oppgaver er den **administrative ledelsen** den som presser seg mest på i det daglige liv. Det er da også den som av ulike grunner tar den aller største delen av instituttlederens tid. På dette området har lederen støtte av annet personell. Denne delen av arbeidet er det derfor enklest å få et grep om. I inneværende periode har instituttlederne fått god hjelp til å skjøtte dette gjennom sentralt organiserte kurs.

Den **faglige ledelsen** får dessverre ikke den samme oppmerksomheten. I alle fall oppleves det ikke slik av alle instituttledere. Det er mangel på kurs som kan hjelpe lederen til å bli en faglig leder (NTNUs nye kurs i faglig ledelse som undertegnede var så heldig å være med på, var svært lærerikt og bør tilbys alle instituttledere).

Det er på mange måter tankevekkende at ledelse av instituttene i så liten grad oppleves som *faglig* ledelse. Faglige spørsmål er innvevd i mange av sakene lederen arbeider med. Det gjelder f. eks. ansettelsessaker, studieplanrevisjoner, sikring av kvalitet i utdanningen og utviklingen av strategiske satsinger.

Det er flere årsaker til at dette likevel ikke oppleves som faglig virksomhet. En viktig årsak kan være at arbeidet i disse sammenhengene ikke først og fremst dreier seg om å utvikle faglige ideer, men om å svare på bestillinger utenfra og ikke minst at arbeidet i slike sammenhenger blir

byråkartisk på en måte som flytter oppmerksomheten fra det faglige til oppfylling av formaliserte krav. Det formaliserte oppleves da som fremmed fra det faglige.

Eksempler på dette er både strategiplaner som bygger på målstyringsprinsippet og arbeidet med å sikre kvalitet i utdanningen. Her er det store utfordringer både for instituttlederen og andre styringsnivåer når det gjelder å gjøre synlig den faglige karakteren disse oppgavene faktisk har.

## **2. Instituttlederens kvalifikasjoner/kompetanse**

Den første formen for kvalifikasjon eller kompetanse en instituttleder bør ha, er **kunnskap om og forståelse for den formen for virksomhet et institutt er** (dette kommer jeg tilbake til under pkt. 3 i forbindelse med ledere som kommer utenfra). Her er det ikke nok med en allmenn ledererfaring. Den må være spesifikk. Vår erfaring fra ulike kurs er at erfarne kolleger har mer kunnskap å bidra med i denne sammenhengen enn spesialister på lederutdanning.

Instituttlederen videre ha tillit blant de ansatte. Instituttet oppleves av de ansatte først og fremst som en faglig enhet. Tillit skapes derfor først og fremst gjennom **faglig dyktighet**.

Ledern må videre ha **evne til å formulere klare mål** for instituttets arbeid og ha "stayerevne", d.v.s. at han/hun har evne til å følge opp mål over lenger tid. Å formulere faglige mål dreier seg ikke bare om å kommunisere avgjørelser fra høyere nivåer, men like om mye å se muligheter og skape en felles retning i det som ofte er et villnis av ulike faglige posisjoner, interesser og behov og dermed gi instituttet en klar retning.

Ledern må også kunne motivere de ansatte til som fellesskap å følge den retningen på instituttets arbeid som en har bestemt seg for. For å nå være i stand til å lede må instituttlederen derfor bl.a. kunne lytte til de ansatte, oppnå god kommunikasjon med dem, løse konflikter av ulike slag med en viss porsjon diplomatisk teft. Men han/hun må også kunne utvikle fellesskapsånden og følelsen av en identitet som er knyttet til målene som er satt opp. Kort sagt må lederen **kunne bygge opp en kultur** som støtter opp under målene. Disse tingene kan til en viss grad læres men springer også ut av personlige anlegg. På dette punktet er opplæringen av insituttledere i dag mangelfull.

Endelig er det nødvendig at instituttlederen er **administrativ ryddig**. Dette er noe som i stor grad kan læres, men etter egen erfaring må påtroppende ledere være på det rene med de krav som denne delen av jobben stiller, hvilket omfang den har og også ha både personlig legning og motivasjon for å ta fatt på den. Etter egen erfaring (som riktignok er nokså begrenset) er det for sjelden slik.

Til slutt en kommentar som ikke gjelder lederens kvalifikasjoner eller kompetanse men lederens betingelser for å utøve oppgaven sin, spesielt den faglige delen av den. Slik det er nå, har lederen for få styringsmidler som får direkte konsekvenser for de ansatte. Former for sanksjoner vil neppe fungere. Det som trengs er derfor insentivmidler og blant disse er tid viktigst, dernest penger. Muligheter for frikjøp fra undervisning i kortere eller lenger perioder for å ofre seg helt for forskning kan dreie seg om alt fra deltagelse på konferanser, 2-3 ukers undervisningsfri for å utvikle et prosjekt til lenger tid. Penger er i denne omgangen viktig for å kunne arrangere og delta på seminarer/konferanser, kjøpe bøker o.s.v., men selvfølgelig også for å kunne kjøpe/drifte vitenskapelig utstyr der det skulle være aktuelt.

## **3. Om instituttledere bør velges eller ansettes. Hvordan en finner kompetente personer.**

Instituttet er samstemt om at **instituttleder må være valgt**. Dette springer ut av et prinsipielt standpunkt om forskningens og universitetsvirksomhetens grunnleggende demokratiske egnart, men også av et realistisk syn på tilfanget av mulige ledere.

For å ta det siste først. Innenfor våre fag eksisterer det i liten grad lederutdanning. Arkitekt- eller kunstnerpraksis er ikke god nok erfaringsbakgrunn for en instituttleder (heller ikke om den som

ansettes har ledet arkitektkontor), og det finnes liten mulighet for å bygge opp en karriere som leder ved å gå fra en instituttlederstilling til en annen. I tillegg til det er virksomheten ved instituttene så forskjellig at ledere som kommer utenfra ofte bruker en god del tid på å sette seg inn i virksomhetens egenarten, både når det gjelder organisasjonsform og kultur. Deres ledelse blir dermed mindre effektiv. Det eksisterer derfor **ikke noe** egentlig **marked** for ledere innenfor våre fag.

Så til det **prinsipielle** standpunktet. Vitenskapen er prinsipielt kollegial og demokratisk. Det er forskerfellesskapet og ikke institusjonene som avgjør hva som er vitenskap og hvilke standarder den vitenskapelige virksomheten skal leve opp til, hva som er gyldige tanke- og argumentasjonsformer og gyldig evidens o.s.v. Dette forskerfellesskapet utfoldes først og fremst på universitetets grunnnivå, d.v.s. på instituttnivå.

Dette grunnivået er i universitet mer selvstendig enn i mange andre organisasjoner. Ikke bare er en svært stor del av universitetets kompetanse samlet her, men det er også her svært mye av initiativene som taes for utvikling av vitenskapen og undervisningen har sitt utspring. Dette krever stor grad av frihet for at universitetets grunnvirksomhet skal kunne fungere godt.

Når det er snakk om en enhetlig ledelse omfatter det minst to ting. At det finnes én og ikke to styringslinjer er ikke særlig kontroversielt. Det som imidlertid er det, er en styringsstruktur som tenkes som en kommandostruktur ovenifra og ned. Til støtte for å innføre en slik – som en ansatt og ikke en valgt instituttleder er en del av – anføres det noen ganger at dette er nødvendig for å øke styringsevnen.

Instituttet er imidlertid skeptisk til om en slik styreform som en ansatt instituttleder er tenkt som en del av, overhodet er i stand til å ta skikkelig vare på vitenskapens egenart og grunnivåets betydning for organisasjonen. Det må styres, men det er etter instituttets mening nødvendig å finne andre styringsformer som er mer tilpasset forskningens og undervisningens egenart.

Det er i de hele tatt vanskelig å se hva en skulle oppnå med en ansatt leder som en ikke kan oppnå med valgte ledere (forutsatt at betingelsene var de samme som nå ang. andel av stillingen til lederoppgaver, stimulansmidler til rådighet o.s.v.).

En alminnelig konflikt som gjerne sies å støtte ansettelse av ledere framfor valg av dem, er at instituttlederen da ville unngå å komme i konflikt mellom ledelsens krav (som han/hun er satt til å oppfylle) og de ansattes forventninger (som ser på den valgte som tillitsmann). Denne konflikten har det etter vår erfaring ikke vært særlig vanskelig å løse i praksis.

Ett annet argument som har vært ført i marken til fordel for enhetlig ledelse – og dermed også for ansatte instituttledere – er at noen må sørge for at beslutninger blir tatt og etterlevd. Det er kanskje rett at i alle fall det siste var et problem med den gamle ordningen. Etter vår mening skyldes dette at en ikke har vært klar nok på forskjellen mellom vitenskapelig virksomhet og organisatorisk ledelse. Organisatorisk ledelse krever at beslutninger blir tatt og etterlevd, også av dem som ikke er enige i dem. Innenfor vitenskapen vinner empiriske resultater og teoretiske posisjoner tilslutning bare gjennom overbevisende argumenter. Og enhver forsker er i sin fulle rett til å prøve og evt. forkaste disse argumentene. Innenfor organisasjonen er forskeren ufri, innenfor vitenskapen er han/hun fri. Forskjellen mellom de ulike formene for virksomhet og den fornuften som organiserer, deres omfang, grenser og gjensidige avhengighet blitt sett og tatt vare på godt nok til nå. Å få dem til å fungere godt sammen krever imidlertid en annen form for organisering enn en styringsstruktur som en ansatt leder vil være en del av. Her må det finnes andre styringsformer.

#### **4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene.**

##### **Organer/arenaer/informasjonskanaler o.s.v.**

Medvirkning og medbestemmelse skjer best gjennom valgte ledere og ledermøter med besluttende og ikke bare rådgivende myndighet. Ulike arenaer og informasjonskanaler kan ikke råde full bot på det demokratiske underskuddet i en organisasjon med ansatte og ikke valgte ledere.



## **5. Hvordan ivareta personalansvar på instituttene.**

Dette er en svært sammensatt problemstilling. Igjen skiller nok små og store institutter seg her. På mindre institutter kan instituttlederen selv ivareta mye av dette personlig. På større institutter er vel han/hun i større grad avhengig av å organisere slikt rent formelt, delegerer og også overvåke at personalansvaret blir ivaretatt.

Kursingen av ledere i regelverket knyttet til personalansvaret, for eksempel når det gjelder HMS-arbeidet, inkludert arbeidsliv og lignende kunne nok vært bedre.

En krevende del av arbeidet med å ivareta personalet på instituttet er knyttet til det psykososiale i forbindelse med ulike typer harde konflikter og også kriser som at instituttet har ansatte/studenter i katastrofeområder, alvorlig sykdom, langtidssykemelding, død o.a.. På dette punktet er opplæringen og støtten av instituttledere helt utilstrekkelig.

En viktig del av det å ivareta personalansvaret er å sørge for at hver enkelt ansatt får størst mulighet for faglig utvikling. Her har NTNU som helhet et arbeid å gjøre skal vi tro den siste arbeidsmiljøundersøkelsen. Medarbeidersamtalene fungerer tydeligvis ikke godt nok i så måte, men på dette punktet har vi

## **6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter.**

Dette er et spørsmål som instituttet har begrensede muligheter for å si noe fornuftig om.

## **7. Andre problemstillinger**

Et middel til å gjøre stillingen som instituttleder mer attraktiv kan være at lederen også får ekstra midler og mulighet til å dra på en faglig konferanse i semesteret/året. Andre slike små faglige stimulanser underveis vil være kjærkomne. Da vil ikke lederen være nødt til å vente til funksjonsperioden er over til han/hun får tid for å oppdatere seg faglig.

## Notat

---

Til: Fakultet for arkitektur og billedkunst

---

Kopi til:

---

Fra: Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning

---

### Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene.

NTNU gjennomførte i 2005 en betydelig endring i organisering av styring og ledelse. Inneværende periode går ut 31.07.09. Som ledd i en evaluering av ordningen, er de ulike instituttledere oppfordret av fakultetet til å gi konkrete vurderinger av en rekke ulike spørsmål knyttet til dagens styringsmodell. Besvarelsene skal være en del av det bidraget fakultetet skal formidle universitetsledelsen med hensyn til fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Spørsmålene er forkortet:

1. Hva er instituttleders oppgave?
2. Hvilke kvalifikasjoner bør han/hun ha
3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?
4. Hvordan ivareta medvirkning?
5. Hvordan ivareta personal ansvar?
6. Hvordan organisere faglig virksomhet?

Som en ser av spørsmålene, er det ingen som berører selve ledelsessystemet ved fakultetet. Instituttet har diskutert problemstillingen, og funnet at det er lite formålstjenlig å besvare disse spørsmålene direkte fordi dette må settes inn i en relevant kontekst. Det betyr at organiseringen av fakultetet med fordeling av ansvar, roller og oppgaver vil være et vel så viktig utgangspunkt for en slik evaluering, som en direkte tilbakemelding fra det enkelte institutt på de spørsmålene som er stilt.

Dette må også ses i sammenheng med den omorganisering av fakultet/institutter som skjedde for 5 – 6 år siden under Anne Grete Hestnes som dekan. Vi fikk den gang en overgang fra rene faginstitutt av varierende størrelse, til dagens tverrfaglige institutter som er jevnstore.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr. 974 767 880</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>	<b>Saksbehandler</b>
7491 Trondheim	E-post: inst.bpf@ab.ntnu.no	Alfred Getz vei 3	+47 73 59 50 50	Geir Karsten Hansen
	<a href="http://www.ntnu.no">http://www.ntnu.no</a>		<b>Telefaks</b> +47 73 59 53 59	Tlf: +47 73 59 50 51

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Ved Fakultet for arkitektur og billedkunst er instituttstørrelsen på rundt 15 - 20 vitenskapelige ansatte. Instituttledelsen er dimensjonert til 50% stilling med tilsvarende redusert undervisningsplikt og forskningstid. Det vil derfor i utgangspunktet være lite aktuelt og attraktivt med tilsatte ledere med ledelse som eneste funksjon.

Hvert institutt har ansatt en sekretær for henvendelser, studieadministrativt arbeid, drift av instituttet. Alle øvrige administrative støttefunksjoner som økonomi, personal, arkiv, IKT etc er lagt til fakultetet. Studieadministrasjon og faglig koordinering er også lagt på samme nivå, med prodekan som faglig ansvarlig for undervisning og dekan som ansvar for FoU / AoK. Både oppgaver, ansvar og midler for en faglig ledelse er dermed lagt på fakultetsnivå, og dermed utenfor instituttleders formelle påvirkning.

Undervisningsaktivitet og forskningsaktivitet ved instituttet er heller ikke parallelle og overlappende aktiviteter, noe som også vanskeliggjør en effektiv og tydelig faglig ledelse.

Alt i alt oppleves dermed nåværende struktur og praksis som fragmentert både når det gjelder ansvar, oppgaver og beslutninger, og hvor instituttleders viktigste misjon blir personalledelse. Ved vårt institutt er det i realiteten tre fagområder med god undervisningsaktivitet drevet av dyktige fagansvarlige. Rammer knyttet til undervisning bestemmes på fakultetsnivå, og må avstemmes med de øvrige instituttene. To av våre fagområder har god forskningsaktivitet på sine områder. Disse er selvdrevne, og har sine egne nettverk. Forskning / arkitektonisk og kunstnerisk virksomhet koordineres og ledes av dekan v/forskningsutvalget. Instituttleder har i denne sammenheng først og fremst status som nødvendig koordinator i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver og forskningstid mellom ansatte, og i forhold til daglig oppfølging og tilrettelegging av arbeidssituasjon (bl.a. gjennom medarbeidersamtaler).

Når det gjelder ansettelser, er dette en fakultetssak. Instituttleders rolle vil i denne sammenheng være å vurdere instituttets behov ut fra de undervisningsaktiviteter vi i følge studieplanen har ansvar for, og komme med vurderinger av kompetanse- og kapasitetsbehov. Øvrige beslutninger skjer på fakultetsnivå gjennom tilsettingsutvalg og dekanat.

Den viktigste arenaen for instituttledelse på et strategisk nivå ved vårt fakultet vil derfor være ledelsesmøtene hvor det er mulig å få opp det totale bildet som er nødvendig for god fakultetsledelse og god instituttledelse.

Selv om instituttene er vingeklippet i forhold til tidligere struktur, har likevel en enhetlig ledelsesstruktur potensial til å kunne foreta gode, helhetlige valg ved at

beslutninger samles i en faglig og administrativ ledelse, og at dette skjer på fakultetsnivå. Slik strukturen er i dag, er likevel mange av de strategisk viktige beslutningene tatt ut fra det felles ledelsesfora som institutt- og fakultetsledelsen utgjør ved de jevnlig ledermøtene.

Det hører også med til bildet at den økende byråkratiseringen av universitetet har ført til en merkbar økning av saker som kommer ovenfra eller utenfra, og hvor fakultetet og dermed også instituttene må forholde seg til en agenda som er satt av andre.

Man kan dermed risikere at ledermøtene får karakter av driftsmøter hvor de mer pragmatiske aspektene ved universitetet blir hovedsaker.

Det som må ligge til grunn for våre valg når det gjelder organisering, ledelse og styring, er hvordan vi best kan nå de målene vi setter oss. Instituttet mener derfor det er nødvendig med en gjennomgang av dagens organisering av fakultetet, og de erfaringer vi har med dagens modell ut fra de intensjoner som lå til grunn for omorganiseringen.

Med vennlig hilsen

*Geir K Hansen*

Instituttleder

Byggekunst, prosjektering og forvaltning



**Notat vedr.** Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

---

Til: AB Fakultet

---

Fra: Sverre Flack, Instituttleder

---

Kopi til:

---

Gjelder:

---

Saksbehandler:

---

Dato: 22.05.08

Signatur:

Ark

## **Evaluering av dagens styringssystem.**

De ulike instituttledere er oppfordret av fakultetet til å gi konkrete vurderinger av en rekke ulike spørsmål knyttet til dagens styringsmodell. Besvarelsene skal være en del av det bidraget fakultetet skal formidle universitetsledelsen med hensyn til fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene. Spørsmålene er forkortet:

1. Hva er instituttleders oppgave?
2. Hvilke kvalifikasjoner bør han/hun ha
3. Bør instituttleder velges eller tilsettes?
4. Hvordan ivareta medvirkning?
5. Hvordan ivareta personal ansvar?
6. Hvordan organisere faglig virksomhet?

Som en ser er dette spørsmål som ikke berører selve ledelsessystemet. Da jeg har behov for å se dagens situasjon i et noe større perspektiv der selve ledelsesordningen stilles til debatt, ønsker jeg med dette skriv ikke å gå inn på de angitte spørsmål. Det at ledelsen ikke ønsker å sette selve ledelsessystemet under lupen på instituttledernivå virker på meg forståelig, fordi svaret sier seg selv når de nye ordningene som er innført, har fratatt instituttlederne enhver reell styringsmulighet. En visst allerede ved innføringen av det nye systemet under betegnelsen "enhetlig ledelse" at dette var et radikalt brudd med universitetets tidligere styringsform. Som ved alle radikale organisatoriske nyordninger måtte det derfor forventes forbigående motstand og frustrasjon nedover i rekkene. Det mismot som i dag preger ikke bare instituttledelsen, men også de fleste tilsatte, er følgelig intet vurderingskriterium for det nye systemet. Jeg aksepterer det og vil heller spørre om det nye systemet virkelig har vært i stand å bringe organisasjonen videre mot viktige mål.

En helt overordnede visjonen ved vårt fakultet gjennom flere tiår har vært ønsket om en tilrettelegging av arkitektutdannelsen som en helhetlig og faglig forsvarlig undervisningspakke. I særlig grad har en villet gjenspeile arkitekturens multifaglige karakter gjennom integrerte undervisningstilbud. Dette samsvarer i dag svært godt med universitetets intensjon om tverrfaglighet. Denne tanken har vært en ledetråd for fakultetet gjennom de siste 25 år. Det er brukt mye tid og krefter for å få dette til. En kan vel neppe sies å ha lyktes. Grunnen kan ha vært instituttene tidligere selvstendige stilling, noe som har gitt reelle muligheter for obstruksjon. Institutters eller faggruppers selvforståelse er jo generelt knyttet til et mer eller mindre avgrenset fagområde – et fagområde som i tillegg ønskes formidlet så ”rent” som mulig til studentene. En slik holdning har naturligvis hele tiden buttet mot integreringstanken. Denne puristiske modus er for øvrig et utvetydig kjennetegn ved moderniteten, og det er ikke forunderlig at den sitter dypt hos de tilsatte ved et universitet. Det er altså disse omstendigheter en må anta har vært den store bøygen for gjennomføringen av en integrert undervisning ved vårt fakultet!

Med innføringen av den nye ledelsesmodellen er det nærliggende å tro at fakultetet øynet en mulighet til endelig å få realisert sin kongstanke. Da måtte to ting skje: For det første; den faglige identiteten ved instituttene måtte brytes ned. Dette kunne best skje ved å slå tidligere små institutter sammen og i tillegg å tilføre fagpersoner med en annen faglig bakgrunn til de ulike institutt. Omlegningen skjedde under honnørbetegnelsen tverrfaglighet og behovet for større institutt etter den nye modellen. Det andre som måtte skje var å fjerne instituttene råderett over finansielle midler. Dette skjedde ved å trekke ”rammetilskuddet” til instituttene tilbake slik at instituttledelsen ikke hadde mulighet til å prioritere undervisningsinnsats og annet ut fra egen vurdering. Alle tråder var nå samlet hos fakultetsledelsen. Dermed skulle en tro at alt lå til rette for å få til en mer integrert undervisning – denne gangen gjennom overordnet styring og ikke som tidligere gjennom overtalelser. Så har imidlertid ikke skjedd.

Vi har vel å merke fått ulike faginnspill i undervisningsplanene, men dette kan knapt kalles integrert undervisning, fordi det i regelen er tale undervisningspakker av generell karakter som ikke er rettet mot problemstillingen i prosjektet til den enkelte student. Det er derfor grunn til å spørre om en reell integrert undervisning er mulig eller ønskelig. Tverrfaglighet synes, som kjent, kun å fungere dersom ulike fagpersoner har et felles eierforhold til en og samme problemstilling. I vårt tilfelle er jo ”problemstillingen” den enkelte students prosjekt, og de kan jo ut fra fagets karakter være svært forskjellige. Vi som lærere bør og skal naturligvis ikke ha noe ”eierforhold” til disse. Derfor vil det vi har kalt integrert undervisning prinsipielt måtte dreie seg om generelle undervisningstilbud - vel og merke tilpasset det nivå og de problemstillinger en arbeider med. Dette er imidlertid ingen integrert undervisning og kunne like gjerne ha vært gjennomført med den gamle styringsmodellen - for det å gi et nivåtilpasset undervisningsbidrag på de ulike årskurs er jo en selvfølgelig del av det å være faglærer

og ville på ingen måte ha stått i noe missforhold til de tidligere faginstutters selvforståelse. Det er konkretiseringen av bestillingen som her ville være oppgaven! Derfor er det nå grunn til å spørre om fakultetet har jaget etter noe som ikke kan finnes?

Hvis dette er tilfelle, er det kanskje på tide å reversere en del av de grep som er tatt. Den faglige identitet bør nå gjenskapes ved at institutter og faggrupper gis reelle styringsmuligheter gjennom "rammetilskudd" og annet. Det må altså skje en delegering av myndighet og ansvar nedover i systemet – og da hele tiden til det laveste trinn som kan håndtere oppgaven. Dette er for øvrig den mest vanlige måte å utføre ledelsesoppgaver på i vårt samfunn. Ledelse er ikke noe en person gjør. Ledelse er en sammensatt oppgave som svært mange mennesker tar del i. I tillegg må naturligvis rapporteringssystemet oppover i organisasjon etableres og institusjonaliseres. Det er gjennom rapportering den øverste ledelsens kan ivareta sin soleklare styringsrett. Ledergrupper er her et velegnet forum. Men i denne gruppen bør det heretter sitte mennesker som ut fra egen vurdering og myndighet har truffet beslutninger på fellesskapets vegne. Dette er denne styringsmodellen som for øvrig har etablert seg i de fleste norske kommuner, og tro det eller ei, den har fungert tilfredsstillende over tiår!

Likevel rett skal være rett! Ved å trekke tilbake delegert myndighet ved innføringen av det nye systemet har fakultetet gjort en viktig innsats for å eliminere tidligere dysfunksjoner ved fakultetet – som for eksempel ujevn fordeling av undervisningsoppgaver. Nå er dette på bedringens vei, og tida er derfor kommet for å delegerer myndigheten tilbake til der ansvar og myndighet hører hjemme. Det er begeistringen for eget fagfelt som holder folk ved universitetet. Dette krever styringsmuligheter. Når vi blir fratatt denne styringsretten, oppstår en motvilje som ingen over tid kan leve med. Min oppfordring blir følgelig – deleger, deleger, men også rapporter, rapporter!!

Med vennlig hilsen

Sverre Flack  
Instituttleder  
Institutt for byforming og planlegging

---

## Notat

---

Til: Rektor

---

Kopi til:

---

Fra: Museumsdirektøren

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

### *Bakgrunn*

Henviser til notat fra rektor av 07.04.08 vedr. "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene", der rektor med bakgrunn i endringene i organisering av styring og ledelse ved NTNU i 2005 ber instituttene samt fakultetene/Vitenskapsmuseet om deres "synspunkter og vurderinger på hvordan de bør ledes og organiseres i kommende periode" i henhold til en nærmere presisert liste av spørsmål og problemstillinger. Rektor ber videre fakultetene/VM ved dekanus/museumsdirektør involvere Ledermøtet og oppsummere fakultetets/VMs synspunkter og vurderinger.

Saken er behandlet i VMs stabsmøte samt i Lederforum 23.04.08 og 09.06.08 og Museumsrådet 11.06.08, Mr-sak 4/08.

I dette notatet redegjør VM på bakgrunn av egne interne drøftinger i stab og med bakgrunn i seksjonenes erfaringer med ledelsesstrukturen ved VM slik den er fremkommet gjennom diskusjonene i Lederforum.

1. Instituttleders/seksjonsleders viktigste oppgaver:
  - a. Stille opp langsiktige mål for virksomheten samt lede og gjennomføre strategisk planlegging for den faglige, økonomiske og administrative virksomheten.
  - b. Representere virksomheten samt informere om saker som er viktige for virksomheten.
2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?
  - a. Dokumentert lederkompetanse og faglig kompetanse på førstestillingsnivå.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>
NTNU Vitenskapsmuseet	E-post:	Erling Skakkets gate 47	+ 47 73 59 21 45
7491 Trondheim	Post@vm.ntnu.no	7012 Trondheim	<b>Telefaks</b>
	<a href="http://www.ntnu.no/vmuseet">http://www.ntnu.no/vmuseet</a>		+ 47 73 59 22 23
			Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



3. Bør leder velges eller tilsettes?
  - a. Leder bør tilsettes på åremål for å sikre
    - i. god motivasjon
    - ii. god gjennomføring
    - iii. langsiktighet.
  
4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved institusjonen?
  - a. Dette er viktig å få til i en kunnskapsbedrift der den produktive kompetansen er avhengig av kreativitet, anerkjennelse, motivasjon og innflytelse på prosessene (mer enn belønning).
  - b. De klart viktigste organer/arenaer for dette (ved VM) er
    - i. LOSAM
    - ii. Museumsrådet
    - iii. Seksjonsrådene
    - iv. Lederforum
    - v. Allmøtene
    - vi. Formaliserte informasjonskanaler
    - vii. 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. Hvordan ivareta personalansvaret ved instituttene/seksjonene?
  - a. Medarbeidersamtaler organisert av ledelsen og utført av nærmeste overordnede
  - b. Personalstrategisk plan
  
6. Hvordan organisere den faglige virksomheten?
  - a. Faggrupper ledet av en forsker med kompetanse på førstestillingsnivå som også har faglig kompetanse på områdene forvaltning, formidling og samlingsvirksomhet

Vedlegg:

Uttalelse fra Seksjon for arkeologi og kulturhistorie

Uttalelse fra Seksjon for naturhistorie



Vitenskapsmuseet

## Framtidig ledelse ved organisering av institutter ved NTNU

Seksjon for arkeologi og kulturhistorie har med utgangspunkt i NTNU's notat om framtidig ledelse ved NTNU, drøftet dette spørsmålet i Seksjonsrådet og på et informasjonsmøte. Vi har forholdt oss til de ulike punkter i NTNU's notat og kan oppsummere våre holdninger i forhold til dem i det følgende:

### 3.1.1. Hvilken rolle vil vi instituttlederen/seksjonslederen skal ha?

SAK ønsker at seksjonslederen skal være forskningsleder og samtidig initiere forskningsprosjekt. Hvis seksjonslederen er ansatt, ønsker SAK at vedkommende også skal ha personellansvar.

### 3.1.2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

SAK ønsker at seksjonslederen skal være arkeolog, vedkommende må ha tillit, ha personlige lederegenskaper og kunne kommunisere. Samtidig bør vedkommende ha stor arbeidskapasitet og kunne delegerer myndighet der det er nødvendig. Seksjonslederen må være teambygger og teamarbeider. Det er viktig at vedkommende har museal kompetanse.

### 3.1.3. Bør instituttstyrer velges eller tilsettes?

Et flertall ved SAK er av den oppfatning at seksjonslederen bør tilsettes. Argumentasjonen for det er at vedkommende vil kunne være tryggere på å fatte upopulære avgjørelser hvis det trengs. Det kan være problematisk for valgte ledere å opptre med autoritet når man må alternere mellom lederrollen og ansatterollen med relativt korte intervall. Det er viktig at lederen må ville være leder.

### 3.1.4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene?

SAK har seksjonsråd, ledermøter, faggrupper og informasjonsmøter som anses som gode fora for medvirkning og medbestemmelse. Vi ønsker å videreføre disse organer i framtidig ledelse av seksjonen.

---

<b>Postadresse</b>	<b>Org.nr.</b> 974 767 880	<b>Besøksadresse</b>	<b>Telefon</b>
7491 Trondheim	E-post: Arkeologi@vm.ntnu.no <a href="http://www.ntnu.no/vmuseet">http://www.ntnu.no/vmuseet</a>	Erling Skakkes gate 47b 7012 Trondheim	+ 47 73 59 21 70 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 22 38
			Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

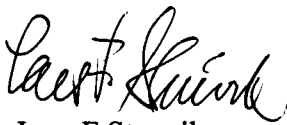
**3.1.5. Hvordan ivareta personalansvaret ved seksjonen?**

SAK ønsker delt ansvar for personalsamtaler med de ansatte. Seksjonsleder samtaler med vitenskapelig personale, laboratorieleder med laboratoriepersonale og administrativ leder med administrativt personale.

**3.1.6. Hvordan organisere den faglige virksomheten?**

SAK har faggrupper som fungerer godt i den daglige drift.

Med hilsen



Lars F Stenvik  
Seksjonsleder

---

## Notat

---

Til: Museumsledelsen

---

Kopi til:

---

Fra: Seksjon for naturhistorie

---

Signatur:

## Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene

Det vises til notat fra Rektor "Fremtidig ledelse ved og organisering av instituttene" samt e-post fra Museumsdirektøren datert 23.04.08 om prosess og tidsplan for denne høringsaken ved Vitenskapsmuseet.

Seksjon for naturhistories uttalelse er en oppsummering av momentene som kom fram gjennom drøfting i Seksjonsråd 25.04. 2008 (SN-rådssak 02/08). Seksjonsrådets medlemmer ble invitert til å komme med synspunkter og innspill til uttalelsen, gjerne med bakgrunn i gruppa de representerer. Den samlede uttalelsen har vært tilgjengelig for kommentarer og innspill fra alle ansatte i perioden 05.05. - 15.05.08. Seksjonsleder og kontorsjef fremmer sine synspunkter gjennom lederforum og uttalelsen på museumsnivået.

Seksjon for naturhistorie har lagt til grunn i sin vurdering at dagens ledelsesstruktur på nivå 3 ved VM skal følge resten av NTNU; det vil si enhetlig ledelse.

## Problemstillinger

### 1. Hva er instituttleders viktigste oppgaver?

Instituttlederen er ansvarlig for og skal lede instituttets faglige virksomhet, inklusive forskningsledelse. Han er også personalleder og har ansvar for instituttets økonomistyring. Viktige oppgaver omfatter utarbeidelse av strategi- og handlingsplaner, samordning og koordinering av virksomheten slik at ressursene (personal, økonomi, areal, infrastruktur) nyttes til å nå institusjonens mål. Instituttleder skal representere og profilere enheten både innad i NTNU og utad.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Kontorsjef
NTNU Vitenskapsmuseet	E-post:	Erling Skakkes gate 47	+ 47 73 59 21 45	Solveig Bakken
7491 Trondheim	Post@vm.ntnu.no	7012 Trondheim	<b>Telefaks</b>	
	<a href="http://www.ntnu.no/vmuseet">http://www.ntnu.no/vmuseet</a>		+ 47 73 59 22 23	Tlf: + 47 73 59 21 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

## 2. Hvilke kvalifikasjoner/kompetanse bør en instituttleder ha?

Som forskningsleder bør Instituttleder ha forskningsbakgrunn med kompetanse på førstestillingsnivå. Han bør ha relevant faglig kompetanse (for vår seksjon "biolog"), god faglig bredde og kunnskap om alle virksomhetsområdene ved enheten.

Det er viktig at lederen er motivert for oppgaven og ledelsesfunksjonen. Av personlige egenskaper trekkes det fram at han må være lyttende. En god forsker trenger ikke å være en god leder. For instituttlederen er det viktig med en god stab som er utøvende.

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

Instituttlederfunksjonen bør være en åremålsfunksjon. En mener en åremålsperiode forutsatt gode kompensasjonsordninger gjør det mulig for en forsker å gå tilbake til en forskerstilling etter endt åremålsperiode. De faglige lederoppgavene er videre av en slik art at den som velges eller tilsettes må ha evne og mulighet for faglig utvikling/nyorientering.

Instituttlederfunksjonen må videre være basert på frivillighet. Dette sikrer at en knytter til seg ledere som er motiverte for å lede.

Uavhengig om lederen tilsettes eller velges, må de ansatte sikres medbestemmelse i rekrutteringsprosessen.

Det ble fremmet synspunkter både for og imot valgte/tilsatte ledere. Hovedmomentene går på hvordan sikre universitetsdemokratiet og den frie forskningen samt at lederen har tillit hos de ansatte. Valgt vs tilsatt leder vil derfor være avhengig av hvordan en sikrer medbestemmelse gjennom andre kanaler. Seksjonsrådet er enstemmig i at dagens råd bør erstattes av et styre med valgte representanter blant de ansatte samt ekstern representasjon. Et styre vil være et svært viktig organ som sikrer demokratiet og medbestemmelse. Flertallet i seksjonsrådet går inn for valgte ledere hvis dagens råd ikke erstattes med et styre.

En valgt leder blant de tilsatte vil fra første dag som leder ha innsikt i institusjonen og virksomheten. Dette ansees som et fortrinn og nødvendighet for å fremme og representere instituttet både innad og utad.

De økonomiske forhold ble også trukket inn i forholdet rundt valgte/tilsatte lederen. En er bekymret for kostnadene knyttet til tilsatt leder. En valgt leder vil fortsatt kunne generere og delta i faglig produksjon forutsatt gode kompensasjonsordninger.

Intern kunngjøring med tilsatt instituttleder ble fremmet som et alternativ til valgt vs tilsatt leder.

**4. Hvordan ivareta medvirkning og medbestemmelse ved instituttene? Hvilke organer/arenaer/ informasjonskanaler bør instituttet ha?**

Instituttråd bør erstattes av et valg styre. Se ellers punkt 3.

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

Instituttleder er personalleder og har personalansvaret for alle tilsatte ved instituttet. Han gjennomfører medarbeidersamtaler og godkjenner arbeidsplan for den enkelte. Det er viktig at den som disponerer ressursene og har virkemidlene også ivaretar og følger opp personalet.

**6. Hvordan organisere den faglige virksomheten ved store institutter?**

Seksjonsrådet er bekymret for og fraråder etablering av autonome faggrupper under instituttnivået (det vil si et permanent nivå 4). Faggrupper etableres gjerne på faglige premisser og er nyttige på prosjektbasis. Dette har vi god erfaring med for eksempel i organiseringen av den botaniske samlingsvirksomheten. Men disse gruppene må ikke få en rolle i styringsfunksjonen. Ressursene disponeres og tildeles av Instituttleder, de delegeres ikke til faggruppelidere.

**7. Andre problemstillinger knyttet til organisering og ledelse som de anser relevante.**

Seksjon for naturhistorie framhever ønsket om at Vitenskapsmuseets fag-seksjoner igjen får betegnelsen "Institutt" slik at plasseringen i organisasjonen avspeiler funksjonen, både for fagmiljøet og leder.

Seksjonsrådet er enstemmig i at dagens råd bør erstattes av et styre med valgte representanter blant de ansatte samt ekstern representasjon. Et styre vil være et svært viktig organ som sikrer demokratiet og medbestemmelse.

Rolleforståelse og lojalitet blant de tilsatte er viktig for at instituttlederen skal kunne fungere i sitt arbeid. Personalet har i dag for liten respekt for jobben som gjøres.