

God ledelse ved NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet





Å skape resultater

Å utvikle medarbeidere og fagmiljø

Å utvikle et godt arbeidsmiljø

Autonomi, medvirkning og medbestemmelse

God forvaltning

Foto forside: Diego Cervo

Foto hovedbygget: Mentz Indergaard/NTNU

Grafisk design og produksjon: NTNU Grafisk Senter

Rektors forord

God ledelse bidrar til gode resultater, godt arbeidsmiljø og en veldrevet organisasjon. NTNU har vært gjennom en sammenhengende vekstperiode over mange år. Nå forventer vi stagnasjon i bevilgningene, samtidig som forventningene til NTNU øker og våre ambisjoner er høye. God ledelse er en viktig faktor for at vi skal lykkes i årene som kommer.

Ledelsesprinsippene skal bidra til å tydeliggjøre hva som forventes av ledere ved NTNU, og de er en norm for hva som er god ledelse ved NTNU. I tillegg skal de bidra til ambisjonen om å bli Ett NTNU. Ledelsesprinsippene gjelder for både vitenskapelige og teknisk-administrative ledere. Dersom ledelsesprinsippene skal ha verdi må de gjenspeiles i hvordan ledelse utøves i praksis. For å oppnå dette skal hva som forventes av god ledelse ved NTNU diskuteres i ledergrupper, på ulike møteplasser for ledere og i ledelsesutviklingsprogram. Ledelsesprinsippene i seg selv gir ikke direkte svar på konkrete situasjoner som ledere står oppe i, men er retningsgivende for god ledelse og er grunnlag for utvikling av «verktøy» for god ledelse i praksis.

God ledelse ved NTNU må baseres på **NTNUs verdier og strategi**.

Ledelse ved NTNU må reflektere at vi er et universitet og en kunnskapsorganisasjon.

Ledelsesprinsippene gjelder for alle ledere med personalansvar på tvers av ledernivå og for både vitenskapelige og teknisk-administrative ledere.



Foto: Geir Mogen/NTNU

NTNUs verdier

NTNUs verdier er *kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull*, og disse gir føringer for hva som er god ledelse. Ledelsesprinsipper og ledelsespraksis skal bygge på disse verdiene.

Utøvelse av ledelse må videre være i tråd med NTNUs etiske retningslinjer¹.

NTNUs strategi: Kunnskap for en bedre verden 2021-2025

Ifølge strategien er NTNUs ambisjoner høy kvalitet i forskning og utdanning, å være et attraktivt studiested, å oppnå Ett NTNU, tverrfaglig samarbeid og innovasjonskultur, samt å bidra aktivt i samfunnsutviklingen.

Hva gjør gode ledere?

- Har innsikt i og forståelse for sin betydning for og innvirkning på ansattes arbeidshverdag
- Har interesse for folk og fag
- Er relasjonsorientert og reflektert for å skape gode betingelser for utvikling og endring
- Anerkjenner, verdsetter og gir støtte til medarbeidere
- Prioriterer knappe ressurser og tør å ta valg og handle i krevende situasjoner



Foto: Felix Seifert/NTNU

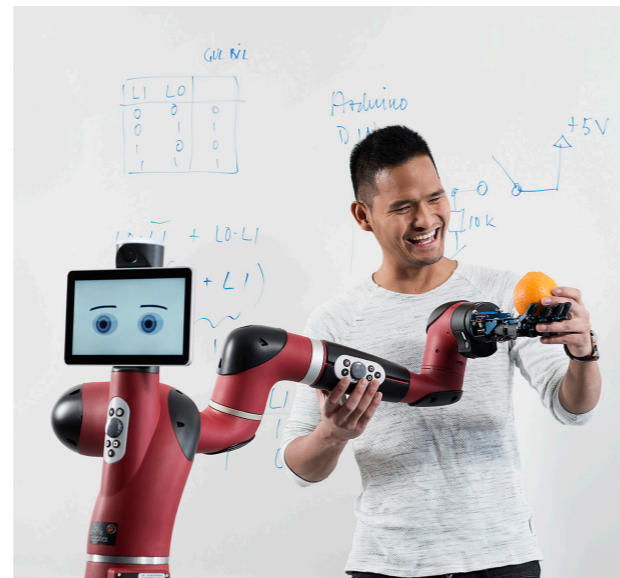
Kjennetegn ved å jobbe på NTNU

- NTNU har enhetlig ledelse.
- Kjernevirksomheten (utdanning, forskning, innovasjon og formidling) er utgangspunktet for vår virksomhet.
- Kjernevirksomheten skal understøttes av et teknisk-administrativt støtteapparat som yter effektive tjenester med riktig kvalitet tilpasset behovet til brukerne.
- Som universitet og kunnskapsorganisasjon kjennetegnes NTNU av høy grad av autonomi, ytringsfrihet og akademisk frihet. Det innebærer også at medarbeidere selv har betydelig ansvar for å bidra til gode arbeidsfellesskap og gode resultater.
- Ledere står i et krysspress og må håndtere forventninger både fra medarbeidere og ledelsen over.
- Ved NTNU står den norske modellen sterkt, med vekt på demokrati, medvirkning og medbestemmelse, likeverd og tillit i relasjoner samt likestilling og mangfold.

Utdanning



Forskning



Prinsipper for god ledelse



Å skape resultater - gjennom helhetlig og strategisk tenkning - og tydelig kommunikasjon.



Å utvikle medarbeidere og fagmiljø - gjennom dialog og individuell tilpasning.



Å utvikle et godt arbeidsmiljø - basert på inkludering, gjensidig tillit og respekt.



Autonomi, medvirkning og medbestemmelse - i tråd med den norske modellen.

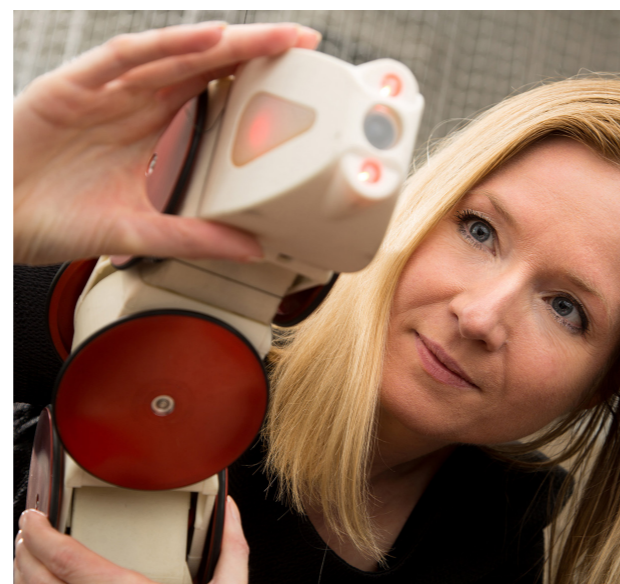


God forvaltning - gjennom effektiv og sikker drift i alle nivå og funksjoner.

Formidling



Innovasjon og nyskaping



Å skape resultater

Ledelse er prosesser og relasjoner for å påvirke mennesker og grupper til å nå felles mål. Dette innebærer at leder og medarbeidere i en enhet/et fagmiljø samarbeider for å nå resultater. Formålet med å påvirke som leder er å oppnå noe, det være seg mål, resultater, endringer eller andre ambisjoner som skal realiseres. I tillegg til å skape resultater for egen enhet, forventes det at ledere samarbeider på tvers av enheter og evner å se helheten for å nå felles mål for NTNU.

Hovedansvaret for å sette retning, prioritere og oppnå resultater i henhold til mål og strategi for en enhet ligger hos leder, og for å kunne lykkes må ledere få medarbeiderne med seg i dette arbeidet. Strategisk og operativ ledelse innebærer å sette mål, ta avgjørelser i tråd med disse og motivere medarbeiderne til å bidra for å nå felles ambisjoner.

Det handler om å skape forståelse og eierskap, som innebærer god kommunikasjon og godt samarbeid for å få ansatte involvert i det strategiske arbeidet. Ledere må sikre at ansatte har informasjon som gir grunnlag for å forstå bakgrunnen for prioriteringer og vanskelige avveininger som gjøres for å skape gode resultater. Ansatte er på sin side pliktige til aktivt å medvirke, delta i fellesskapet og i det strategiske arbeidet. Beslutningsansvaret ligger hos leder, iht. styrende dokumenter².

Å utvikle medarbeidere og fagmiljø

For å kunne oppnå resultater, har leder en viktig rolle i å legge til rette for å utvikle medarbeidere og fagmiljø på sin enhet. Det dreier seg både om individuell utvikling og utvikling av læringsfellesskap i fagmiljøene og på tvers av geografisk plassering. Utviklingstiltakene skal være i tråd med enhetens mål og strategi. For å oppnå individuell kompetanse- og karriereutvikling, samt utvikling av fagmiljø er det viktig å ha støtte fra nærmeste leder i karriereløpet for den enkelte og for å få til samarbeid i kollegiet.



Foto: Gry Karin Stimo/NTNU

Å utvikle et godt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan vi organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Ledere har hovedansvar for å sikre et godt og inkluderende arbeidsmiljø i enheten man leder, i samarbeid med de ansatte. Et godt arbeidsmiljø er i tillegg avhengig av at ansatte bidrar konstruktivt. Det er viktig at de ansattes roller og rammer for arbeidet er klart. Og i en tid med høye krav og store forventninger er det viktig at ledere sørger for at ansatte opplever å ha en forsvarlig arbeidsbelastning.

Ledere som er relasjonsorientert og er tett på sitt arbeidsmiljø og sine medarbeidere, har bedre forutsetninger for å utvikle et godt og forsvarlig arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø kjennetegnet av et godt ytringsklima vil ha en forebyggende og helsefremmende effekt og bidrar til å redusere konflikter, i tillegg til at det vil være et godt fundament for utvikling av medarbeidere og fagmiljø. Ansatte er på sin side pliktige til å bidra til et godt arbeidsmiljø og til godt læringsmiljø for studentene.

Hvis det oppstår vanskelige personalsaker, forventes det at ledere er i stand til å håndtere slike saker tidlig, og at de benytter det støtteapparatet som finnes lokalt og sentralt. Utvikling av et godt arbeidsmiljø innebærer også å bygge en organisasjonskultur for godt samarbeid og god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere og mellom kollegaer i et fagmiljø. For ledere er det viktig å være bevisst den kulturen man ønsker å utvikle i samarbeid med sine medarbeidere.

Autonomi, medvirkning og medbestemmelse

På et universitet og i en akademisk kultur leder hver enkelt medarbeider i stor grad sitt eget arbeid og dermed seg selv - innen definerte rammer. Medarbeidere ved NTNU – særlig vitenskapelig ansatte – har høy grad av autonomi som betyr at man selv bestemmer hvordan man løser egne oppgaver (selvstyrt arbeid). Ledere skal legge til rette for at medarbeidere har tilstrekkelig myndighet, ansvar og tillit til å utøve sitt arbeid. Tillitsbasert ledelse vil påvirke både resultater og arbeidsmiljøet positivt.

NTNU er en demokratisk arbeidsplass som har tradisjon for, og målsettinger om, å sørge for gode lokale medvirkningsprosesser og medbestemmelse gjennom partssamarbeid. Lederes rolle er å sørge for at medarbeiderne får muligheten til å medvirke og ha innflytelse i saker som angår deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Ansattes kompetanse og erfaringer vil være viktige bidrag i beslutningsprosesser og medvirkningen må derfor legges opp til riktig tid og på riktig måte slik at ansatte blir hørt. Ansatte har ansvar for å bidra i arbeidet med å nå enhetens mål.



God forvaltning

NTNU er en organisasjon hvor kjernevirksomheten støttes og reguleres av et omfattende formelt regelverk, og som krever styring, rapportering og daglig drift. God forvaltning og effektiv og sikker drift er forutsetninger for god tilrettelegging for forskning, utdanning og nyskaping.

Å ivareta god forvaltning og effektiv og sikker drift er et felles ansvar for alle ledere. Dette innebærer å sikre tilstrekkelig kapasitet, god kompetanse og sørge for at man over tid driver virksomheten innenfor de rammer som gjelder. God ledelse ved NTNU bygger på en likeverdig balanse mellom ledelse av den vitenskapelige virksomheten og de teknisk-administrative funksjonene. Ansatte har plikt til å følge retningslinjer og regler fastsatt for å sikre god forvaltning og effektiv og sikker drift.

Styrende dokumenter

- 1 <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/NorskEtiske+retningslinjer+for+ansatte+ved+NTNU>
- 2 <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Delegasjonsreglement>
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Styringsreglement>
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Etablere+fagenheter>

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Personalpolitikk>
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Tilpasningsavtalen>



