

Råd til Rektor ang. organisatoriske grep for å løse opp i arbeidsmiljøkonflikten ved IHS

Geir E. D. Øien
Saksforberedende dekan

Trondheim, 9/9-19

Undertegnede har blitt bedt om å gi råd til Rektor om organisatoriske grep som kan bidra til å gjenopprette et varig forsvarlig arbeidsmiljø ved NTNUs Institutt for historiske studier (IHS) ved Det humanistiske fakultet (HF). Jeg har også blitt bedt om å gi råd om hvordan NTNU som organisasjon kan gjøre grep for i fremtiden å stå bedre rustet til å håndtere konfliktsituasjoner som påvirker arbeidsmiljøet. Undertegnede søker med dette dokumentet nå å oppsummere det jeg mener er de beste råd til NTNUs ledelse for videre prosess i saken. Dokumentet er min leveranse til Rektor og jeg anser med dette mitt oppdrag i denne saken for å være avsluttet.

Et grunnleggende prinsipp som har blitt førende for undertegnedes råd er at det er både prinsipielt mest riktig, og klart mest hensiktsmessig for å få til et godt resultat for arbeidsmiljøet ved IHS, at NTNUs nivå 1 tar et mest mulig helhetlig ansvar for den videre prosessen. Det er nivå 1 som har det formelle ansvaret i saken, det er nivå 1 som er bestiller av faktaundersøkelsen, og det er nivå 1 som har det kompetente støtteapparatet som det her er behov for hvis det er nødvendig med juridiske, arbeidsrettslige, og HR-/HMS-relaterte vurderinger knyttet til det tilgjengelige beslutningsgrunnlaget.

Basert på dette overordnede prinsippet detaljerer jeg i det videre mine råd til Rektor om videre prosess. Bakgrunnen for rådene er:

- Min egen lesning av Faktakartleggingsgruppas Rapporter 1 og 2
- Inntrykk fra møte med Faktakartleggingsgruppa i juni 2019
- Diverse innspill fra IHS-ansatte om fremtidig organisering (både skriftlige innspill som ble etterspurt av instituttleder i formell medvirkningsrunde ved IHS ilt sommeren 2019, og innspill som har kommet til meg etter møteserie med ansatte ved IHS 29/8-19),
- Samtaler med saksforberedende instituttleder IHS, konstituert instituttleder IHS, fakultetsdirektør HF, HR-/HMS-sjef ved HF, m. fl.
- Diverse faktagrunnlag utarbeidet av og mottatt fra HF's fakultetsadministrasjon,
- Egen bearbeiding av inntrykk og tilbakemeldinger fra møter med instituttledelse, ansattgrupper og Programlederforum ved IHS 29/8-19,
- Mottatte kontradiksjonsuttalelser fra ansatte som er definert som part i saken, og
- Drøftinger i og vurderinger etter møter med NTNUs ledelse og HR-/HMS-avdeling.

Konkrete råd til Rektor

1. Rektor må avklare tydelig, og så snart som mulig, hva som er Rektors egen vurdering av den objektive ansvarsfordelingen når det gjelder arbeidsmiljøproblemene ved IHS – det være seg for enkeltpersoners del, eller hva angår eventuelle grupperinger av ansatte. Denne vurderingen må være klar før man går videre med detaljering av organisatoriske grep.
2. Nøye vurdering av både funnene i Rapport 1, og av skriftlige kontradiksjonsuttalelser, kommentarer og innspill på Rapport 1 fra ansatte, må legges til grunn for vurderingen i pkt. 1. I den grad Rektor har behov for råd for å kunne gjøre vurderingen i pkt. 1 må disse rådene være faglig baserte og godt kvalitetssikrede, basert på tung kompetanse innen jus, arbeidsrett, HR/HMS osv. Det ligger i dette at undertegnede som legmann på alle disse områdene hverken kan eller vil gi råd om detaljene i en slik vurdering – det er etter undertegnedes vurdering primært en jobb for NTNUs sentrale HR-/HMS-apparat å gi Rektor slike råd.
3. Vurderingen i pkt. 1 må også inkludere oppdatert vurdering av allerede iverksatte flyttinger av enkeltansatte, og en tydelig konklusjon på om disse bør opprettholdes eller ikke (dette bør gjelde både tidligere *pålagte* flyttinger, og tidligere flyttinger initiert av ansatte selv).
4. Dersom det blant Rektors interne rådgivere eksisterer noen form for intern usikkerhet omkring vurderingene i pkt. 1 - 3 anbefaler undertegnede at det engasjeres eksternt, uhildet, respektert juridisk/arbeidsrettslig ekspertise for å rådggi NTNU som arbeidsgiver i saken.
5. Sentralnivået/ledelsen ved NTNU må være tydelige på premissene i pkt. 1. – 4. i sin videre kommunikasjon, både internt og eksternt. Undertegnede anbefaler i den forbindelse at rektor og/eller organisasjonssjef selv tar en tydelig og synlig rolle, og utøver en kommunikasjon som klart understreker linjeansvaret. Fokus i kommunikasjonen bør ligge på å understreke ansvaret hos og aksjoner fra ledelsen for å gjenopprette et godt arbeidsmiljø (evt. personalmessige reaksjoner som i tillegg måtte ansees nødvendig ligger utenfor undertegnedes mandat).
6. Dersom NTNUs ledelse - etter å ha lest Rapport 1 med vedlagte kontradiksjonsuttalelser og evt. annet relevant underlag, og etter å ha fått de nødvendige arbeidsrettslige, juridiske og evt. andre typer råd og avklaringer rundt innholdet - mener at man har tilstrekkelig grunnlag eller bevis for å si at *én tydelig gruppering ansatte i konflikten har et objektivt større ansvar for arbeidsmiljøproblemene ved IHS enn det andre ansatte har*, så bør NTNU konkret vurdere å
 - i. videreføre IHS som institutt (noe som gir minst mulig organisatorisk endring for det betydelige antall ansatte som ikke er definert som parter i saken), men
 - ii. skille ut fra IHS den grupperingen ansatte man i så fall anser objektivt sett har det største ansvaret for konflikten – f. eks. i et eget tidsbegrenset senter på nivå 3 ved HF (evt. ved et annet fakultet, hvis det gjensidig vurderes mer faglig naturlig).
7. Dersom NTNUs ledelse etter å ha lest Rapport 1 med vedlagte kontradiksjonsuttalelser, og etter å ha fått de nødvendige arbeidsrettslige, juridiske og evt. andre typer råd rundt innholdet, kommer til at man *ikke* har grunnlag for å si

at den ene eller andre gruppering eller side i konflikten samlet sett har mer ansvar for situasjonen enn den andre, så anbefaler undertegnede å

- i. formelt legge ned IHS som institutt, og
 - ii. Inntil videre omorganisere den faglige aktiviteten ved instituttet i to selvstendige, organisatorisk likeverdige, og tidsbegrensede sentra (her kalt Historisk senter A og B) på nivå 3 ved HF.
8. I fall man skulle finne at alternativet i pkt. 7 er det riktigste, må ansattes tilhørighet ved sentrene A eller B defineres slik at de viktige person-konfliktlinjer man finner dokumentert ved IHS per i dag vil gå *på tvers av/mellom* de to nye sentrene, og ikke sementeres innad i hvert senter. Spesielt bør to personer der den ene eller begge parter opplever et sterkt og belastende konfliktforhold ikke plasseres i samme senter. For personer som ikke er i konflikt med noen bør frivillighet/eget valg vektlegges, innenfor de gitte premisser, de faglige logikker og praktiske rammer som er mulige.
9. Ved evt. opprettelse av sentra A og B som i pkt. 7 må begge sentrene må ha en tydelig ledelse (med et tydelig beskrevet og avgrenset – også på tvers av sentrene - mandat), adekvat administrativ støtte, en tydelig avklart og (i senterperioden frem til evaluering) forutsigbar økonomimodell, et tydelig avklart mandat/ansvarsområde, og generelt arbeidsbetingelser (arealer m.m.) som gjør dem i stand til å ivareta det ansvaret/mandatet de gis. Arbeidsforholdene for den gjennomsnittlige ansatte ved dagens IHS bør ikke bli dårligere enn i dag. HF og sentralnivået må i dialog med sentrene avklare detaljene rundt hva dette i så fall skal bety i praksis.
10. Rektor bør helt eller delvis (i dialog med fakultetsledelsen) kompensere HF for eventuelle merutgifter som implementering av pkt. 6 - 9 påfører fakultetet.
11. Ved evt. opprettelse av sentra A og B som i pkt. 7 bør begge senterledere sitte i fakultetets ledergruppe, på linje med HFs instituttledere.
12. Det anbefales, dersom man skulle gå videre ihht forslaget i pkt. 7, at respektert, tung, og uhildet (om nødvendig med innslag av ekstern) kompetanse/ekspertise på historie som fag - f. eks. en komité av to-tre eksperter som sammen dekker fagområdene ved IHS på en adekvat måte - raskt engasjeres for å kartlegge og gi råd om eksakt hva navn og faglig identitet/innretning per senter kunne tenkes å være, med bl. a. punktene 7 - 11 som underliggende premisser.
13. *Historieprogrammet* vil, uavhengig av man velger løsningen i pkt. 6 eller 7, ha stort behov for faglig kompetanse og undervisningsressurser fra begge enheter som følger av reorganisering. Ansatte i begge enheter vil nok også - etter undertegnede forståelse faglig berettiget - mene at deres faglige identitet er sterkt knyttet til historie som fag/disiplin. Det må derfor legges til rette for at de to enhetene kan samarbeide godt om undervisnings- og veiledningsoppgaver - til det beste for kvaliteten i historieprogrammet. Det anbefales at fakultetet, evt. med støtte fra nivå 1, tar ansvar for å utforme et tydelig og forpliktende avtaleverk som sikrer dette. Om nødvendig må det også gis organisatorisk/prosessmessig støtte til å følge opp at samarbeidet fungerer i praksis og over tid.
14. *Studieprogramledelsen for historieprogrammets del* anbefales lagt tydelig til fakultetsnivå (nivå 2), for å gi tydelig nok autoritet til programledelsen på tvers av de omorganiserte enhetene som blir resultatet hvis enten pkt. 6 eller 7 gjennomføres. Dette har som praktisk konsekvens at studieprogramleder under sin funksjonsperiode bør få sitt formelle ansettelsesforhold på nivå 2 (kjøpes fri av

fakultetet for å ivareta programlederrollen i en egnet prosentandel av sin stilling). Dette vil understreke at det er fakultetet som «eier» programmet, og dermed har overordnet ansvar for programkvaliteten. Studieprogramleder er i denne sammenheng rådgiver for dekan, og har bl. a. som oppgave å sette dekan i stand til å ivareta dette ansvaret.

15. NTNU bør vurdere om ledelsesmodellen anbefalt i pkt. 14 bør brukes også for *lektorprogrammet i historie*, siden dette er så tett emnemessig integrert med historieprogrammet, og omfatter emner som sannsynligvis vil leveres av begge de omorganiserte enhetene som blir resultatet hvis enten pkt. 7 eller 8 gjennomføres. Her anbefaler undertegnede å gå i nærmere dialog mellom fakultetsnivået og dagens programledelse ved lektorprogrammet for å finne den best mulige modell for programledelse.
16. For de andre studieprogrammene ved IHS, der spesifikke ansatte per i dag står for programledelse og/eller for majoriteten av undervisningen (når man ser bort fra emner som gis fra andre institutter og fakulteter), og har tydelig eierskap til programmene, anbefales det at den operative studieprogramledelsen legges til den enheten hvor disse spesifikke ansatte får sin tilhørighet etter de gjennomførte organisatoriske grep. Det er samtidig viktig også her å ha et tydelig avtaleverk som understreker fakultetsnivåets formelle eierskap til og overordnede ansvar for kvaliteten i programmene.
17. Valgt organisasjonsmodell bør gjennomgå en grundig evaluering (i regi av overordnede nivåer, og gjerne med uholdede eksterne eksperter inn) etter f. eks. 4-5 år, etter transparente og tydelige kriterier. Det bør da samtidig vurderes om det igjen er grunnlag for og ønskelig å reetablere en mer varig (enten samlet eller delt) instituttorganisering av fagområdene ved dagens IHS, eller om senterordninger o.l. bør videreføres for nok en (tidsbegrenset) periode.
18. Pkt. 12 vil være viktig for å sikre en løsning med faglig legitimitet dersom alternativet i pkt. 7 skulle bli valgt. Men ikke minst vil det uansett valg av løsning være viktig med tett dialog med de mest berørte ansatte ved dagens IHS, og generelt tydelig og god medvirkning ved instituttet - for å sikre forankring av de sentrale grepene i videre prosess.
19. Dersom NTNU ut fra grunnlaget i Rapport 1 finner at enkeltpersoner over tid har kommet urettmessig dårlig ut i prosessen, og har hatt et beviselig uforsvarlig arbeidsmiljø over tid, - og NTNU som organisasjon samtidig finner å måtte erkjenne at man ikke godt nok har ivaretatt disse personene i prosessen til nå, - så bør NTNU vurdere både en eller annen form for personlig kompensasjon, og en formell beklagelse fra Rektor, til disse.

Til slutt seks råd knyttet til å ruste NTNU bedre som organisasjon for fremtiden vedr. konflikthåndtering:

20. Konflikthåndtering bør tydeligere inn som tema i fremtidig lederopplæring på alle nivåer ved NTNU enn det har vært til nå.
21. Hele NTNUs rutiner, system og organisasjon for avdekking, oppfølging og lukking av konflikter i arbeidsmiljøet bør gås gjennom, tydeliggjøres og kanskje ytterligere profesjonaliseres, på tvers av nivåene. Man bør vurdere om NTNU trenger å bruke mer ressurser på dette.

22. Når konflikter oppstår må det legges opp til tidligere og mer helhetlig, tydeligere og bedre koordinert aksjon fra NTNUs side enn i dag, med klart definerte roller, gode rutiner, og tydelig arbeids- og ansvarsfordeling.
23. Nivå 1, hvor den tyngste og mest profesjonelle kompetansen på konflikthåndtering også for fremtiden må forutsettes å sitte, må ved oppbygging av alvorlige konflikter ta et mer helhetlig ansvar på et langt tidligere stadium enn det som har vært tilfelle i IHS-saken.
24. Ved bruk av faktakartlegging som metode bør NTNU som bestiller sikre at man har et tydelig avklart forhold til hva faktakartleggingsrapporter skal og ikke skal brukes til, og hvem som har ansvar for å tolke, og deretter implementere, råd og konklusjoner fra slike rapporter.
25. NTNU bør, ved eventuell usikkerhet om hvordan konklusjoner og funn i mottatte faktakartleggingsrapporter skal tolkes, vurdere å hente inn råd fra profesjonell, ekstern juridisk kompetanse.