NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
O-sak 18/06

01.07.2006 OA/KS
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Rapport om leder- og kompetanseutvikling 2005

---

1 Mål og resultater 2005

Bevilgningen til leder- og kompetanseutvikling i regi av Organisasjonsavdelingen var i 2005 på NOK 2,56 mill. Rapporten omhandler kurs- og utviklingstilbud som omfattes av dette budsjettet.

I *Budsjettdokument 2004 – 2006* ble det satt følgende mål for leder- og kompetanseutviklingsarbeidet i 2005:

- Lederutviklingsprogram 2005 – 2006 skal igangsettes høsten 2005.
- Det skal gis tilbud i kortere kurs i lederrelaterte tema.
- Kompetanseutviklingsarbeidet går i 2005 over fra prosjektfase til normal driftsfase med rullerende planer, med gjentak av faste tilbud og utvikling av nye som etterspørres.
- Til oppfølging av kvalitetsreformen er intensjonen å utvikle et tilbud for veiledere av mastergrads- og doktorgradsstudenter.

Til daglig bruker vi begrepet ”lederutvikling” om lederprogrammene vi kjører, mens begrepet ”kompetanseutvikling” brukes om de kortere kurstilbudene vi tilbyr ansatte, inkludert kurs som er beregnet på ledere.

Vi kan konstatere en positiv utvikling både innen lederutvikling og kompetanseutvikling når vi måler på kriteriene deltakelse og kvalitet, definert som totalopplevelse og nytte. Det har vært økende deltakelse innenfor begge områder, og evalueringene viser høy skår på totalopplevelse og nytte. Det må bemerkes at deltakerantall er en interessant indikator i lederutvikling, mens den ikke er like viktig i kompetanseutviklingen. Flere av kurstemaene er krevende med hensyn til prosesshjelp til deltakerne underveis, hvilket innebærer at det må settes tak på deltakerantallet på hvert enkelt kurs.

1.1 Utvikling i deltakelsen i lederutviklingsprogram blant instituttledere fra 2000 - 2005

Målgruppe	Program 2000 - 2001	Program 2003 - 2004	Program 2005 - 2006
Instituttledere, deltakelse i prosent av målgruppen	55,2 %	67,3 %	75,5 %

Den økte deltakelsen kan skyldes flere forhold. Vi kan trekke frem tre faktorer: det systematiske arbeidet med programmene viser seg å bære frukter; tidligere deltakere er fornøyde og har opplevd nytten ved å delta, og de blir ambassadører for programmet overfor sine etterfølgere i lederjobben. Det har blitt generelt større fokus på ledelse og strategisk ledelse, og det er blitt stilt større krav til

lederutøvelsen fra både myndigheter, øverste ledelse og egne ansatte. Lederne opplever totalt et større leder- og forventningspress og et sterkere behov enn tidligere for å lære om ledelse og av kollegers ledererfaringer.

1.2 Utvikling i kursaktiviteten 2004 - 2005

Periode	Antall tema	Antall kurs	Antall kursdager	Antall deltakere		
				Vår	Høst	Sum
2004*	6	16	22		300	
2005	16	35	66	359	285	644

* Kursvirksomheten startet opp høsten 2004.

2 Lederutvikling

Ny tilsatt rektor og nye instituttledere var på plass fra 1. august, mens dekantilsettingene og tilsetting av prorektorer var klare i september/oktober. "Program for utvikling av ledelse ved NTNU 2005 – 2006" var utviklet, godkjent av Rektor og gjort kjent før de nye lederne tiltrådte. Programmet ble lansert med tre moduler, hvorav to skulle gjennomføres høsten 2005.

Målgruppen for instituttlederopplæringen var på 53 personer: 50 instituttledere, leder for Program for bevegelsesvitenskap, leder NOSEB og leder av ViLL. Instituttledergruppen er sammensatt slik i inneværende funksjonsperiode (2005 – 2009):

2.1 Instituttledergruppen fordelt på kjønn og nyvalgt/gjenvalgt i lederrollen.

Gruppe	Kvinner	Menn	SUM
Nyvalgt høsten 2005	6	23	29
Gjenvalgt høsten 2005	3	21	24
SUM	9	44	53
Prosent av total gruppe	17,0 %	83,0 %	100,0 %

Modul 1

Modul 1 ble utviklet og gjennomført i regi av Organisasjonsavdelingen med krefter fra egen avdeling samt fra HMS og Økonomiavdelingen.

Modul 1 ga en *praktisk orientering og innføring i personal- og økonomiforhold*: hva er lovpålagt, hva er interne avtaler, prosedyrer og retningslinjer, hva trenger instituttleder/ dekan å vite, og hvor kan lederen få hjelp. Modulen gikk over 2 dager med ett område pr. dag fra medio til ultimo september, og ble gjentatt 3 ganger. Det var de samme personene som deltok på begge temadagene, i tillegg deltok én bare på Økonomidagen. Deltakelsen var slik:

2.2 Fordeling på fakultet av deltakere i Modul 1

Modul 1	AB (5)*	HF (9)	IME (6)	IVT (10)	NT (6)	SVT (12)	DMF (5)	Total	Prosent av målgruppe
Pers.dag	5	8	6	5	3	8	1	36**	67,9 %
Øk.dag	5	8	6	5	4	8	1	37***	69,8 %

* Tallene i parentes viser antall institutter ved fakultetet
** Medregnet i det totale deltakerantallet er én nestleder som deltok sammen med sin instituttleder, og én dekan.
*** Medregnet i det totale deltakerantallet er én nestleder som deltok sammen med sin instituttleder, og to dekaner, slik at det i realiteten deltok 34 instituttledere, hvilket utgjør 64,2 % av målgruppen.

Ser vi på deltakelse/ikke-deltakelse ut fra kriteriene nyvalgte og gjenvalgte instituttledere og fordeling på kjønn (nestleder og dekan er holdt utenfor), er bildet slik:

2.3 Deltakelse i Modul 1 av nyvalgte og gjenvalgte instituttledere (K = Kvinner; M = Menn)

Deltakelse/ ikke deltakelse	Nyvalgte inst.ledere (29)			Gjenvalgte inst.ledere (24)			Hele målgruppen (53)		
	K	M	Sum	K	M	Sum	K	M	Sum
Antall som deltok	5	20	25	1	8	9	6	28	34
Antall som *ikke* deltok	1	3	4	2	13	15	3	16	19
SUM	6	23	29	3	21	24	9	44	53
Deltakerprosent Innen hver kategori	83,3%	87,0%	86,2%	33,3%	38,1%	37,5%	66,7%	63,6%	64,2%

Interessen eller behovet for deltakelse blant de nye lederne var godt over dobbelt så stort som i gruppen ”gamle” ledere. At deltakerprosenten var høy hos nye ledere, var som forventet, men like fullt gledelig. Begrunnelse for ikke-deltakelse blant nye ledere var: reiser, viktige møter, konferanser, sykdom. At deltakelsen var såpass lav hos etablerte ledere er også som forventet, da de ikke var primærmålgruppe for modulen.

Tilbakemeldingen fra deltakerne på Modul 1 viser følgende resultat:

2.4 Evaluering av Personaldagen

Antall deltakere: 34 Svarprosent: 79,4 %	Prosent
Svært bra	19,4 %
Bra	78,4 %
Mindre bra	2,2 %

2.5 Evaluering av Økonomidagen

Antall deltakere: 33 Svarprosent: 75,8 %	Prosent
Svært bra	20,7 %
Bra	69,3 %
Mindre bra	10,0 %

Vi må si oss fornøyd med at 97,8 prosent av deltakerne syntes Personaldagen var bra/svært bra, og at 90,0 prosent syntes det samme om Økonomidagen. De 10 prosentene med ”mindre bra” utgjør et forbedringspotensial som vi tar med oss til neste runde.

Modul 2

Modul 2 ble utviklet og gjennomført av Organisasjonsavdelingen i samarbeid med konsulenter fra AFF (Administrativt Forskningsfond ved NHH (Norges Handelshøyskole) i Bergen). Modulen besto av en 3-dagers samling med deltakere på tvers av NTNU. Modulen ble kjørt 3 ganger. Den røde tråd var *kunnskap – selvinnsikt – trening*. Innholdet dreide seg om utvikling: av lederen som individ, faglig leder og teamutvikler, lederrollen og lederutfordringer på de enkelte enheter sett i forhold både til rektors strategiske forventninger og til interne forhold. Erfaringsdeling på tvers av fagmiljøer og campuser var et viktig prinsipp. Deltakelsen var slik:

2.6 Fordeling på fakultet av deltakere i Modul 2

Modul 2 Samlinger	AB (5)*	HF (9)	IME (6)	IVT** (10)	NT (6)	SVT (12)	DMF (5)	Total	Prosent av målgruppe
24-26.10.05	2	4	2		6	3	1	18	34,0 %
5.- 7.12.05	2	5	3			6	1	17	32,1 %
09. – 10.02.06 (IVT)				10				10	18,9 %
SUM	4	9	5	10	6	9	2	45***	85,0 %

* Tallene i parentes viser antall institutter ved fakultetet.
** IVT hadde ikke anledning til å delta på noen av de to alternativene høsten 2005. De fikk i stedet en egen samling i februar 2006, under det samme konseptet og samme filosofi, men tilpasset fakultetets interne prosess. For at bildet skal bli korrekt når det gjelder deltakelse i *Modul 2*, må vi legge til IVT-samlingen selv om den ble avviklet først i 2006.
*** Medregnet i det totale deltakerantallet er 5 nestledere som deltok sammen med sin instituttleder, slik at det i realiteten deltok 40 instituttledere, hvilket utgjør 75,5 % av målgruppen, jfr. tabell 1.1 og 2.7.

Ser vi på deltakelsen ut fra kriteriet kjønn og nyvalgte og gjenvalgte instituttledere og holder nestlederne utenfor, er bildet slik:

2.7 Deltakelse i Modul 2 av nyvalgte og gjenvalgte instituttledere samt kjønnsfordeling (K = Kvinner; M = Menn)

Deltakelse/ ikke deltakelse	Nyvalgte inst.ledere (29)			Gjenvalgte inst.ledere (24)			Hele målgruppen (53)		
	K	M	Sum	K	M	Sum	K	M	Sum
Antall som deltok	6	21	27	1	12	13	7	33	40
Antall som *ikke* deltok		2	2	2	9	11	2	11	13
SUM	6	23	29	3	21	24	9	44	53
Deltakerprosent innen hver kategori	100,0	91,3	93,1	33,3	57,1	54,2	77,8	75,0	75,5

Deltakelsen blant de nyvalgte lederne var i underkant av dobbelt så stort som gruppen gjenvalgte ledere. Begrunnelse for ikke-deltakelse blant nye ledere var: reiser, viktige møter, konferanser, sykdom. Det er imidlertid interessant å merke seg at deltakelsen av etablerte ledere økte med over 16 % i forhold til modul 1. En forklaring kan være at innholdet i og formålet med modulen opplevdes viktig uansett hvor lenge de har sittet i rollen. De har rutine på personal- og økonomiområdet, men har behov for å diskutere med kolleger lederrollen og utfordringene knyttet til den, de har behov for faglig input og for fellesskap og nettverk med andre instituttledere.

Rektor, prorektorer, universitetsdirektør og dekangruppen hadde sitt eget todagers opplegg 9.-10. november 2005, hvor tematikken dreide seg om å utvikle gruppen som ledergruppe og drøfte dens utfordringer.

2.3 Evaluering

Responsen når det gjelder *kvaliteten* på Modul 2 kan sammenfattes slik:

2.8 Totalopplevelse av lederutviklingsprogrammet og nytte for instituttlederfunksjonen

Totalopplevelse av modulen Svarprosent: 91,1 %	Prosent av totalt antall svar
Meget bra	31,7 %
Bra	58,5 %
Middels	9,8 %
Sum	100,0 %

Nytten for din funksjon som leder Svarprosent: 91,1 %	Prosent av totalt antall svar
Meget stor	26,8 %
Stor	63,4 %
Middels	9,8 %
Sum	100,0 %

Totalt 90,2 % mente med andre ord at totalopplevelsen av kurset var bra til meget bra. Det samme gjelder mht til opplevelsen av nytten.

Evalueringene har også gitt rom for både skriftlige og muntlige kommentarer som har gitt mange konstruktive innspill til videreutvikling av programmet. Dette kommer blant annet til uttrykk i Budsjettdokument 2005 – 2007 og i Organisasjonsavdelingens dokument med resultatmål for 2006.

Det foreligger ikke noe skriftlig evalueringsmateriale av samlingen til Rektor og dekanene.

3 Kompetanseutvikling

Organisasjonsavdelingen har et overordnet ansvar for å initiere, utvikle og koordinere sentrale tilbud som kan sies å være direkte knyttet mot NTNUs strategier og være et ledd i NTNUs felles kompetanse- og kulturbygging. For øvrig foregår det ved NTNU en utstrakt kursaktivitet med utspring i de enkelte faglige enheters kompetanse- og arbeidsområder, for eksempel IT-seksjonen, HMS-seksjonen og Informasjonsavdelingen. Denne aktiviteten hører hjemme under de enkelte enheters budsjett- og ansvarsområde, men Organisasjonsavdelingen samarbeider med dem på flere plan der dette er naturlig.

Alle kurs tilbys de ansatte via Kompetanseportalen:
http://www.ntnu.no/kompetanseutvikling/index.php?parent=0&groupid=239.

Det legges lenker til kurs som tilbys av andre enheter enn Organisasjonsavdelingen. I tillegg legges det ut meldinger om de enkelte kurs på Innsida. Påmelding til kursene skjer elektronisk via websidene. Kursene er gratis for ansatte.

Kompetanseutvikling av ansatte er et ansvar som ligger hos lederen. Men også den enkelte har et ansvar for å melde fra om sine behov. Kompetansepåfyll er av den grunn et tema som skal tas opp og belyses i Medarbeidersamtalen.

Målene som ble satt i Budsjettdokumentet er nådd når det gjelder å tilby kortere kurs i ledelsesrelaterte tema og gjentak av faste tilbud og utvikling av nye som etterspørres.

Åpne kurs i Medarbeidersamtalen tilbys minimum en gang pr. år. De kan også bestilles ved behov.

Det ble kjørt en pilot på "Veiledning av master- og dr.gradsstudenter med vekt på kommunikasjonsaspektet" i samarbeid med HF-fakultetet i januar.

Søkertallene og tilbakemeldingene til de enkelte kursene viser at porteføljen "treffer" de ansatte godt. Det er alltid langt flere søkere til kursene enn det er plass til. Kurs som har stor pågang gjentas om mulig.

I 2005 er det gjennomført følgende aktiviteter:

3.1 Oversikt over kurstilbud 2005

Kurs	Målgruppe	N/G*	Omfang (dager)	Antall kurs	Kurs-dager totalt	Antall deltakere
English Matters	TA	N	2	5	10	75
Den nødvendige samtalen	Ledere, TA	N	½	1	1	21
HMS-kurs	Alle ansatte	G	4	2	8	28
Kommunikasjon og konflikthåndtering	Ledere, TA	G	4	2	8	43
Kommunikasjon, motivasjon og arbeidsglede i servicerollen	TA	N	2	1	2	26
LØFT-metodikk	Ledere, TA	G	1	1	2	41
LØFT-metodikk	Samme som over	G	2	1	2	26
Medarbeidersamtalen	Ledere	G	1	1	1	8
Medietrening for forskere	Forskere	G	1	9	9	62
Møtemetodikk	TA, vit.skap.	G	1	1	1	28
Prosjektmetodikk/prosjektarbeid	TA.	N	2	1	2	15
Rekruttering og intervjuteknikk	Ledere, TA	N	2	2	4	21
Retorikk	Ledere, TA	N	2	1	2	17
Seniorkurs	TA, vit.skap.	G	2	3	6	131
Skriving og arbeid med fagtekster	Stipendiater	N	2	1	2	24
Veiledning av master- og dr.gradstudenter. Pilot HF.	Vitenskapelig ansatte	N	2	1	2	19
Mellomsum				**33**	**62**	**585**
Bestillingsseminarer:						
Teamutvikling på VM	VM-administrasjonen	N	2	1	2	17
Strategiarbeid IET-inst.	Hele instituttet	N	2	1	2	42
Mellomsum					**4**	**59**
Totalsum: 18 tema: 16 åpne, 2 lukkede		**10 N 8 G**		**35**	**66**	**644**

N = Nye kurs; G = Gjentak av tilbud fra 2004
TA = teknisk-administrativt gruppe av ansatte

Alle kursene som tilbys evalueres med tanke på forbedringer. Vi har i nedenstående tabell bare tatt med g*jennomsnittstall* for kurs laget i regi av Organisasjonsavdelingen. I kursporteføljen inngår også

et par kurs som er utviklet av HMS-seksjonen og Informasjonsavdelingen. Disse har vi imidlertid ikke systematiske evalueringstall på for 2005.

3.2 Totalopplevelsen av kurstilbudene og nytte for arbeidssituasjonen

Spørsmålskategori	Meget bra/ meget stor	Bra/stor	Delsum kol. 2 + 3	Middels	Mindre bra/ liten
Totalopplevelse av kursene sett under ett	**59,9 %**	**38,4 %**	**98,3 %**	**1,2 %**	**0,6 %**
Nytten for den arbeidsfunksjonen du har	**36,5 %**	**52,8 %**	**89,3 %**	**9,4 %**	**1,3 %**

Det er grunn til å si seg meget godt fornøyd med responsen fra deltakerne på begge parametre. Flertallet melder seg på kurs fordi de ser direkte nytte av det i forhold til sitt konkrete arbeidsområde, mens andre melder seg på kurs primært ut fra egenutviklingsinteresse. De har både behov for motivasjon og inspirasjon og et ønske om å treffe kolleger fra andre deler av universitetet med samme eller andre arbeidsoppgaver. Heri ligger nok en del av forklaringen på at nytteparametret skårer noe lavere enn totalinntrykket.

Tabell 3.3, 3.4 og 3.5 viser hvordan deltakerne fordeler seg på enheter, funksjon og kjønn:

3.3 Fordeling av deltakere på enhet

Enhet	Antall deltakere på kurs	Antall ansatte på enheten*	Prosent kurs-deltakelse av ansatte på enheten
AB	**10**	**117**	**8,5 %**
HF	**91**	**432**	**21,1 %**
IME	**78**	**681**	**11,5 %**
IVT	**62**	**678**	**9,1 %**
NT	**68**	**728**	**9,3 %**
SVT	**62**	**568**	**10,9 %**
DMF	**57**	**720**	**7,9 %**
VM	**27**	**126**	**21,4 %**
UBiT	**25**	**152**	**16,4 %**
Sentraladministrasjonen	**121**	**485****	**24,9 %**
Uspesifisert	**40**		
Annet (eks. studenter med lederverv.)	**3**		
SUM	**644**	**4687**	

* Tallene er pr. mars 2006, fastlønnede i alle stillingsandeler.
** Ikke medtatt: ansatte Teknisk avdeling (359)

I tallene for IME og VM ligger deltakelse på interne personalseminarer hvor Organisasjons-avdelingen fasiliterte opplegg og prosess, med andre ord kategorien vi har kalt ”bestillingsseminarer” i tabell 3.1. Dersom vi bare ser på ”frivillig” kursdeltakelse, blir bildet et annet, nemlig 5,5 % på IME og 7,9 % på VM.

3.4 Fordeling av deltakere på funksjon

Funksjon	Antall	Prosent av total deltakelse
Rektor/dekanat	**1**	**0,2 %**
Instituttledere	**4**	**0,6 %**
Vitenskapelig personale	**212**	**32,9 %**
UD/Stabsdirektører	**3**	**0,5 %**
Administrative ledere	**118**	**18,3 %**
Saksbehandlere/teknisk personale	**295**	**45,8 %**
Annet (eks. studenter med lederverv)	**11**	**1,7 %**
SUM	**644**	**100,0 %**

Nesten dobbelt så mange administrativt ansatte som vitenskapelige deltok på kursene. I gruppen "vitenskapelig personale" var det en klar overvekt av stipendiater og universitetslektorer.

Kjønnsfordelingen på kursene er noenlunde lik når det gjelder deltakelse av kvinner og menn, men forholdsmessig sett er det langt flere kvinner enn menn som deltar på kurs. Tabell 3.5 viser også at det er mye å gå på når det gjelder å øke deltakelsen. En kan spørre seg om lederne er aktive nok i å oppmuntre sine ansatte til å ta kurs, eller om de overlater dette helt til den enkeltes initiativ.

3.5 Fordeling av deltakerne på kjønn

Kjønn	Antall deltakere på kursene	Kjønnsfordeling på kursene i prosent	Totalt antall kvinner i enhetene jfr. tabell 3.3	Deltakerprosent av totalt antall på enhetene
Kvinner	**319**	**49,5 %**	**1796**	**17,8 %**
Menn	**325**	**50,5 %**	**2891**	**11,2 %**
SUM	**644**	**100,0 %**	**4687**	**13,7 %**

4 Noen vurderinger

Både lederutviklingstiltakene og kursporteføljen er et bidrag til å realisere NTNUs strategiske mål på diverse områder, og utvikling av tema og tilbud blir styrt av dette. Vi har mange gode utviklings- og kurskonsepter i idéporteføljen. Dessuten har vi et potensial for å øke antallet som deltar på våre kurs.

Imidlertid opplever vi at vi i 2005 er i ferd med å nå en grense når det gjelder aktivitetsnivået på kurssiden. Vi er få personer til å drifte aktiviteten og har ingen merkantile ressurser å støtte oss på. Arbeidet er kapasitetskrevende på administrativ side, og tilbudet må dimensjoneres ut fra denne situasjonen. I tillegg må vi selvfølgelig forholde oss til de rammer bevilgningene setter.

Pilotkurset i veiledning ble evaluert av en gruppe bestående av to vitenskapelige samt kursholder og kompetanseansvarlig i Organisasjonsavdelingen. Kurset lå i grenselandet administrativ/faglig virksomhet. Konklusjonen ble at det opplagt er behov for denne type kurs, men fordi fagtradisjonene er så ulike, vil det være et bedre grep at det enkelte fakultet tar ansvar for å utvikle tilpassede veiledningskurs. På den måten kan man få en omforent standard for veiledningsatferd innen beslektede fagmiljø. Vi ser at dette er et tilbud som med fordel kan utvikles av fakultetsledelsen under kvalitetssikringssystemet. Det burde muligens være en sak for Dekanmøtet.