



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 94/15

Møtedato: 24.09.2015

Dato: 09.09.2015

Arkivsaksnr: 2014/3683

Universitetsdirektørens måloppnåelse

Stillingen som universitetsdirektør er omfattet av statens lederlønnssystem med en lederlønnskontrakt som omhandler de krav og resultater som gjelder for stillingen i 12 måneder av gangen. Universitetsdirektøren ble tilsatt 17.12.2014. Universitetsstyret vedtok i sak 13/15 universitetsdirektørens resultatmål og ba rektor om å innlemme kravene og målene i lederlønnskontrakten. Styret ba i sak 13/15 rektor om å gjennomføre drøfting med og evaluering av universitetsdirektøren innen en 12 måneders periode. I saken gis det status for direktørens måloppnåelse i 2015, forslag til resultatmål for de neste 12 månedene og vurdering av direktørens lønn.

Kunnskapsdepartementet ber om at rektor og styrets vurderinger og forslag til ny kontrakt skal oversendes departementet sammen med resultatmål for de neste 12 månedene. Fristen er 1. oktober.

Universitetsdirektøren har oppnådd gode resultater i sitt arbeid med tilrettelegging og oppfølgingen av universitetets mål og ambisjoner:

Følgende resultater er oppnådd på styrets vedtatte målområder:

A. Institusjonen er i slutfasen av et organisasjonsutviklingsprosjekt for fremtidens sentraladministrasjon. Universitetsdirektøren skal implementere endringer og nødvendige tiltak som kommer ut av dette prosjektet. Det gjelder særlig:

a. Styrke arbeidet med eksternfinansiering og dermed sikre UiB aktivitetsvekst og finansiell autonomi. Målsetningen for 2015 er 15 % flere EU-søknader enn gjennomsnittet for perioden 2009-2014.

Fra 2013 til 2014 var det en økning på vel 70 mill. kroner i universitetets bidrags- og oppdragsinntekter (BOA). NFR-aktiviteten er økt med 79,2 mill. kroner, og EU-finansiert aktivitet økte med vel 18 mill. kroner.

Tall fra forskningsrådet viser at Universitetet i Bergen har høyest andel EU-midler fordelt per forskerårsverk i Norge. Ved UiB er andelen 5464 euro per forskerårsverk, mens UiO har 3928 euro og NTNU har 2227 euro per forskerårsverk. I mars var universitetets forskere kommet med i 16 prosjekter i H2020 og antallet prosjekter er nå økt til 23.

I perioden 2009 – 2014 ble det sendt inn 472 EU-søknader fra UiB, flest søknader var det i 2014 med et antall på 122. Et gjennomsnitt for perioden tilsvarer 79 søknader per år, og resultatmål på 15 % vekst tilsvarer 90 søknader. Så langt i år er det sendt 66 EU-søknader

og det er realistisk at universitetet når om lag 15 % økning i 2015. Det vises også til styresak 57/15.

Universitetsdirektøren har satt i gang et arbeid for å stimulere til vekst i eksternt finansiert virksomhet. Samarbeidet med universitetets instituttselskap Uni Research står sentralt og et utvalg ledet av prorektor Anne Lise Fimreite utreder samarbeidsformer som kan styrke strategiske satsninger og oppnå økt ekstern finansiering. Styret vil bli forelagt en sak om eierskap og samarbeid i høst.

Ou-prosjektets anbefalinger følges opp for å bedre tjenester og støtte til drift av eksternt finansiert virksomhet. Forskningsadministrativ avdeling utvikler et tettere samarbeid med nasjonale og internasjonale kontaktpunkter for de store forskningsprogrammene i forskningsrådet og EU.

Et tverrfaglig BOA-team er etablert og bedre samordning av tjenester på tvers av avdelingene vil gi fagmiljøer og prosjektledere enklere kontaktlinjer og bedre kvalitet i tjenestene. Nye kompetansetiltak og bedre økonomirapporter vil tilbys fagmiljøene i høst.

For å styrke internasjonalt samarbeid er det opprettet et Brussel-kontor i samarbeid med NTNU for å styrke kontakten mot EUs forskningsprogrammer. Det vil også bli opprettet kontorer i Tokyo og i Shanghai.

b. Utarbeide og iverksette nye rekrutteringstiltak slik at UiB kan klare å rekruttere de beste «hodene» både i den faglige og administrative del av virksomheten.

Universitetets eliteforskingsatsning har resultert i kalling av fire professorer til MN, MOF, SV og Psykologi. Erfaringer fra rekrutteringsprosessen er gjennomgått for å profesjonalisere denne formen for rekruttering. Ordningen videreføres dersom det følges opp i kommende statsbudsjett.

Ou-prosjektets anbefalinger følges opp for å kvalitetssikre og effektivisere arbeidet med rekruttering. Basert på det nye tilsettingsreglementet utvikler HR-avdelingen en god standard for alle ledd i prosessen. I samarbeid med fakultetene gjennomgås praksis og det er fokus på rekrutteringskanaler, rekrutteringsarenaer og omdømmebygging av UiB som arbeidsgiver.

Virkemidler til bruk i rekruttering fremgår av universitetets avtaleverk og lønnspolitikken står sentralt i dette arbeidet. Det er nedsatt et partssammensatt utvalg for revisjon og fornyelse av lønnspolitikken.

Et nytt servicesenter for internasjonalt ansatte og studenter er under utvikling og skal styrke mottakstjenester og servicetilbud. Senteret vil bli lokalisert ved Studentsenteret og skal stå ferdig i løpet av 2016.

c. Legge til rette for at UiB kan nå sine mål for digital læring, bl.a skal 30 % av studentene få tilbud om digital eksamen i 2015.

Det er oppnådd gode resultater i DigUiB programmet i 2015. Et mål er at 30 % av skriftlige skoleeksamener skal være digitale i løpet av 2015. Våren 2015 ble 17,5 % av alle skriftlige skoleeksamener gjennomført digitalt og det er grunnlag for å nå målet på 30 %. Det er også valgt ny digital læringsplattform for universitetet og innføring vil skje fra våren 2016.

Utviklingen av Media City Bergen går som planlagt med utvikling av et moderne læringslaboratorium og Kommunikasjonsavdelingen har etablert produksjonsteam som bistår

fagmiljøene med produksjon av digitale læringsobjekter. I tråd med målene er det utviklet to MOOC's i 2015; Causes of Climate Change tilknyttet universitetets klimasatsning og Occupational Health ved Institutt for global helse og samfunnsmedisin.

d. Modernisere forvaltningen slik at UiB oppfyller målene i regjeringens digitaliseringsstrategi innen 2016.

Universitetsdirektøren følger opp regjeringens digitaliseringsstrategi hvor bruk av informasjonsteknologi skal sikre god ressursutnyttelse og brukerrettede tjenester.

Styret vedtok i sak 14/118 å sette i gang arbeidet med en strategi for digitalisering for UiB. En arbeidsgruppe startet arbeidet i september, og forslag vil bli lagt fram for styret våren 2016. Direktøren følger også opp Ou-prosjektets anbefalinger til utvikling av digitale tjenester rettet mot studentene. Et forprosjekt er i gang og vil anbefale mulige løsninger i høst.

I samarbeid med Difi har Universitetsdirektøren utformet plan for universitetets overgang til digital forsendelse av post som sendes på papir. Det tas sikte på en innføring fra våren 2016. Utsending av post som går gjennom universitetets saks- og arkivsystem vil være omfattet av løsningen.

B. Universitetsdirektøren skal legge til rette for tverrfaglige satsinger ved UiB. Dette skal gjøres ved å:

a. Kartlegge dagens omfang av tverrfaglige satsinger

Universitetsledelsen gjennomførte våren 2015 en kartlegging av tverrfaglig samarbeid ved fakultetene. Tverrfaglig virksomhet har en stor variasjonsbredde og omfatter samarbeid i enkeltprosjekter, større strategiske satsninger og utdanningstilbud. Kartleggingen vil sammen med evalueringen av marin- og utviklingsrelatert forskning danne grunnlag for å legge til rette for økt samarbeid på tvers av fag- og disiplinrens.

Viserektor for tverrfaglig samarbeid, Robert Bjerknes, tiltrådte sitt verv sommeren 2015 og arbeider for å trekke opp de faglige og strategiske premissene for å videreutvikle den tverrfaglige virksomheten.

b. Følge opp evalueringen av marin og utviklingsrelatert forskning og iverksette nødvendige tiltak

Universitetsdirektøren har fulgt opp evalueringen av marin forskning gjennom arbeid for etablering av en klynge for utdanning, forskning og innovasjon på internasjonalt høyt nivå. Planene følges opp gjennom samarbeidet med partnere i Bergen marine forskningsklynge (BMF), The Seafood Innovation Cluster og andre marine og maritime næringsklynger. UiB og Havforskningsinstituttet har signert samarbeidsavtale om en verdensledende forskningsklynge som vil utvikle ny kunnskap om marine ressurser for en bærekraftig verdiskaping. UiB og Havforskningsinstituttet skal ta en ledende rolle sammen med NCE The Seafood Innovation Cluster og et stort nettverk av nasjonale og internasjonale aktører.

Universitetsdirektøren arbeider videre for at UiBs marinbiologiske miljøer, Havforskningsinstituttet, Veterinærinstituttet, Nofima og andre nasjonale aktører skal samlokalisere forskning, utdanning, forvaltning og næring.

Utviklingsrelatert og globalt orientert forskning har lange tradisjoner ved UiB og foregår ved alle fakulteter. I samarbeid med viserektor for tverrfaglige satsinger starter universitetsdirektøren en gjennomgang av tiltak for å legge bedre til rette for vekst og

utvikling av utviklingsrelatert forskning. Arbeidet vil ses i sammenheng med universitetsledelsens oppfølging av strategi 2022.

c. Arbeide for å fjerne hindringer for tverrfaglige satsinger

I kartleggingen av universitetets tverrfaglige satsninger er det også pekt på ulike forhold som kan virke til hinder for tverrfaglig samarbeid. Når faglige og strategiske premisser for tverrfaglig virksomhet er trukket opp vil universitetsdirektøren videreføre arbeidet med å redusere strukturelle eller finansielle hindringer for tverrfaglige satsninger.

d. Arbeide for å innføre belønningssystem for tverrfaglige satsinger

Risa II utvalget vil som del av sitt arbeid vurdere hvorvidt incentiver eller belønningssystemer som kan stimulere til tverrfaglig samarbeid.

C. Universitetsstyret vedtar ny strategi for perioden 2016-2022 i løpet av 2015. Universitetsdirektøren har hovedansvar for at denne implementeres. Styret forventer en plan for iverksettingen i løpet av høsten 2015. Dette innebærer at Universitetsdirektøren fremmer forslag til tiltak, virkemidler og eventuelle handlingsplaner som er nødvendig for at strategien settes ut i livet.

Parallelt med ferdigstillingen av Strategi 2022 utarbeider universitetsdirektøren plan for oppfølging. Tilrettelegging for faglige satsinger, budsjettfordeling, revisjon av virksomhetsmål og styringsparametere og fornyelse av universitetets planverk vil stå sentralt. Universitetsdirektøren vil i samarbeid med rektoratet legge vekt på et helhetlig oppfølgingsarbeid som er godt koordinert med fakultetene. En plan for oppfølgingsarbeidet vil bli forelagt for styret i november.

D. Universitetsdirektøren har etter universitets- og høyskoleloven et særskilt ansvar for økonomistyring ved institusjonen og plikter å sikre stabil økonomiforvaltning

a. Universitetsdirektørens skal sørge for at UiB har en robust og stabil økonomiforvaltning.

Universitetsdirektøren har satt i gang tiltak for å sikre langtidsperspektivet i all økonomisk planlegging. Det er viktig å tydeliggjøre langsiktige konsekvenser av ressursmessige prioriteringer og økonomirapportene er endret for å legge bedre til rette for styrets vurderinger. Økonomiavdelingen følger opp avdelinger og fakulteter med avvik eller negative prognoser med sikte på å begrense negative økonomiske konsekvenser.

Økonomiavdelingen innfører også tiltak for å forbedre fagmiljøenes oppfølging og drift av eksternt finansierte prosjekter. Enklere rapportering og bedre kompetanse på forholdet mellom grunnbevilgningsøkonomi og BOA-økonomi er tiltak som gjennomføres i høst.

b. Universitetsdirektøren fremmer budsjettforslag for styret i tråd med styrets strategi for institusjonen.

Budsjett for 2015 er forankret i forrige strategiplan med de justeringer som ble gitt av styret i forbindelse med budsjettprosessen. Budsjettet for 2016 vil følge opp den nye strategien og styrets prioriteringer for å realisere strategiske mål for virksomheten.

c. Det etableres et langtidsbudsjett for UiB for perioden 2015-2019.

Universitetsdirektøren har innført langtidsbudsjett med nye modeller for fakultetenes utvikling av langsiktige prognoser for inntekter og kostnader. Budsjettprosessen for de sentraladministrative avdelingene er lagt om for å styrke ansvaret for felles prioriteringer og for å forenkle avdelingenes budsjettarbeid.

d. Arbeidet med gjennomgangen av fakultetenes økonomi starter opp i 2015 (oppnevning av et "Risa 2-utvalg"). Siktemålet med arbeidet er en revisjon av UiBs interne budsjettmodell.

Risa II utvalget er oppnevnt med representanter fra alle fakulteter. Dekanene vil være referansegruppe for utvalget. Risa II utvalget skal gi anbefalinger til videreutvikling av universitetets budsjettmodell og foreslå fordelingsmekanismer som legger til rette for at universitetet og fagmiljøene kan nå sine strategiske mål. Utvalget starter sitt arbeid i september og skal være ferdig i mars 2016.

E. Universitetsbiblioteket

a. Universitetsdirektøren skal sørge for at styrevedtak om utviklingsprosjekt knyttet til Universitetsbiblioteket igangsettes når ny bibliotekdirektør er på plass. Målet er modernisering av biblioteket når det gjelder arbeidsformer, tjenester og bruk av ny teknologi.

Det er tilsatt ny direktør ved Universitetsbiblioteket. Ny strategi for biblioteket er utarbeidet og legges fram for bibliotekets styre i september. Med utgangspunkt i den nye strategien skal utviklingsprosjektet for UB iverksettes. Arbeidet starter i høst og ferdigstilles innen juni 2016.

F. Universitetsdirektørens ledergruppe utvikles til et reelt lederteam som skal støtte den faglige virksomheten gjennom kollektivt lederskap.

a. De sentraladministrative avdelingene må i større grad arbeide på tvers av avdelingsgrensene for å skaffe større slagkraft. Det er avgjørende for å nå UiB sine mål, spesielt viktig vil dette være når ny strategi nå skal implementeres. Universitetsdirektøren skal gjennomføre et lederutviklingsprogram for dette lederteamet.

Det er tilsatt avdelingsdirektør ved HR-avdelingen, Forskningsadministrativ avdeling, Økonomiavdelingen og ved Universitetsbiblioteket i 2015. Universitetsdirektøren har sammen med ledergruppen satt økt fokus på utvikling av gruppens samspill og samarbeid som lederteam. Det er utviklet et godt grunnlag for å gå videre med et systematisk lederutviklingsprogram. Etter konkurranse er AFF valgt som facilitator for et utviklingsprogram som starter i oktober.

I tillegg til de konkrete resultatmål skal det gjennomføres en "360-gradersevaluering" (eller tilsvarende) av Universitetsdirektøren som del av evalueringer nedfelt i Del I punkt 5. i kontrakten. Hensikten med evalueringen er å gi innsikt i hvordan lederskapet utøves, hvor det kan videreutvikles og på hvilke områder den eventuelt kan forbedres.

AFF gjennomførte en 360-graders vurdering av universitetsdirektøren i august. Sammendrag av vurderingen er vedlagt i eget dokument. Som det framgår av sammendragets første avsnitt, kan rapporten ikke gjøres tilgjengelig for andre enn den som er blitt evaluert samt den konsulenten som skal formidle og gjennomgå resultatene til lederen. Resultatene skal formidles til styret gjennom en relativt kort tekst som oppsummering av hovedfunnene. Det

står videre at når saken drøftes i styremøte ved UiB, må saken unndras offentlighet. Etter avtale med AFF og universitetsdirektøren vedlegges sammendraget og saken kan drøftes i åpent møte.

Forslag til resultatmål for neste 12 måneder

For 2016 foreslås det følgende resultatkrav til universitetsdirektøren:

A. Følge opp universitetets strategi for perioden 2016 – 2022 i tråd med plan for gjennomføring som skal legges fram for styret innen utgangen av 2015. Det innebærer forslag til tiltak, virkemidler og planer som er nødvendig for at strategien settes ut i livet.

B. Institusjonen skal slutføre organisasjonsutviklingsprosjektet for fremtidens Sentraladministrasjon og direktøren skal fullføre tiltakene som er kommet ut av prosjektet.

Det gjelder særlig:

a. Gjennomføre tiltakene som vil styrke arbeidet med eksternfinansiering og dermed sikre UiB ytterligere aktivitetsvekst og finansiell autonomi. Målsetningen for 2016 er 15 % flere EU-søknader enn gjennomsnittet for perioden 2010-2015.

b. Videreføre arbeidet med å iverksette nye rekrutteringstiltak slik at UiB kan klare å rekruttere de beste «hodene» både i den faglige og administrative del av virksomheten, og innføre en standard og praksis som sikrer høy kvalitet i all rekruttering til stillinger.

c. Gjennomføre tiltak for å redusere midlertidighet i noen stillingsgrupper.

d. Videreføre arbeidet for at UiB kan nå sine mål for digital læring. Ved utgangen av 2016 skal 60 % av alle skriftlige skoleeksamener ved UiB gjennomføres digitalt og ny læringsplattform skal være i bruk ved alle fakulteter. Det skal stimuleres til økt aktivitet for bruk av digitale verktøy i undervisning og formidling gjennom et tettere samarbeid med miljøet for Universitetspedagogikk og gjennom mulighetene i den nye Universitetsaulaen og i Media City Bergen.

e. Fortsette arbeidet med å modernisere forvaltningen slik at UiB oppfyller målene i regjeringens digitaliseringsstrategi innen 2016

f. Styrke de sentraladministrative tjenestene til støtte for forskerutdanningen og arbeide for å styrke kandidattilfanget gjennom eksternt samarbeid og eksternt finansiert virksomhet.

g. Etablere et service- og mottakssenter med tjenester til støtte for internasjonalt ansatte og inn- og utreisende studenter.

C. Universitetsdirektøren skal legge til rette for tverrfaglige satsinger ved UiB. Dette skal gjøres ved å:

a. Fortsette arbeidet for å følge opp evalueringen av marin og utviklingsrelatert forskning og iverksette nødvendige tiltak for å sikre en hensiktsmessig organisering som legger til rette for faglig samarbeid av høy kvalitet.

c. Fortsette arbeidet for å fjerne hindringer for tverrfaglige satsinger

d. Fortsette arbeidet for å innføre belønningssystem for tverrfaglige satsinger

D. Universitetsdirektøren har etter universitets- og høyskoleloven et særskilt ansvar for økonomistyring ved institusjonen og plikter å sikre stabil økonomiforvaltning

- a. Universitetsdirektøren skal sørge for at UiB har en robust og stabil økonomiforvaltning
- b. Universitetsdirektøren fremmer budsjettforslag for styret i tråd med styrets strategi for institusjonen
- c. Innføre langtidsbudsjett i hele virksomheten.
- d. Ferdigstille gjennomgang av universitetets budsjettfordelingsmodell gjennom RISA II utvalget.

E. Universitetets eierstyring

- a. Sikre en aktiv eierstyring av Uni Research for å øke den eksternt finansierte virksomheten og at eksternt finansiert virksomhet i UiB og Uni Research ses i sammenheng og støtter oppunder universitetets strategi og prioriteringer.
- b. Gjennomgå eierstyringen av øvrige selskaper der UiB har eierinteresser
- c. Legge til rette for økt innovasjon og nyskaping.

F. Iverksette tiltak for å sikre høy kvalitet og god gjennomføring i utdanningen.

- a. Ved å sikre en god sammenheng og progresjon mellom bachelor-, master- og ph.d.-graden og legge til rette for en økt gjennomføringsgrad i bachelorprogrammene og på mastergrad.
- b. Ved å utnytte de digitale utdanningsarenaene som en viktig del av universitetets etter- og videreutdanningsvirksomhet.
- c. Ved å øke antallet kandidater som har et utvekslingsopphold som del av sin grad og antall innreisende studenter til UiB.

G. Universitetsbiblioteket

- a. Fullføre utviklingsprosjektet for Universitetsbiblioteket basert på bibliotekets strategi når den er vedtatt av UBs styre. Målet er modernisering av biblioteket når det gjelder arbeidsformer, tjenester og bruk av ny teknologi for å sikre et fremragende åpent og nyskapende bibliotek for forskning og utdanning.

H. Universitetsdirektørens ledergruppe skal fullføre et systematisk lederutviklingsprogram for å utvikle lederteamets arbeid til støtte den faglige virksomheten.

- a. De sentraladministrative avdelingene skal samarbeide på tvers av avdelingsgrensene for å gi slagkraft til å gjennomføre den nye strategien og realisere tiltak i organisasjonsutviklingsprosjektet som krever tverrgående samarbeid.
- b. Fokus på medarbeideroppfølging og utvikling skal inngå som del av lederutviklingsprogrammet.

Lønn

Kjell Bernstrøm ble tilsatt i stilling som universitetsdirektør 17. desember 2014. Ettersom det er kort tid siden lønn og vilkår for stillingen ble fastsatt er det ikke naturlig å foreta en ny lønnsvurdering nå.

Vedtak:

1. Universitetsstyret ber om at rektors resultatvurdering av universitetsdirektøren og styrets vurderinger slik de framkom i møtet blir oversendt til Kunnskapsdepartementet i tråd med vilkårene i lederlønnsordningen.
2. Universitetsstyrets resultatmål for universitetsdirektørens arbeid i de neste 12 månedene oversendes Kunnskapsdepartementet som grunnlag for lederlønnskontraktens del II.

Dag Rune Olsen
rektor

09.09.2015/Kari Fuglseth

Vedlegg:
Sammendrag av 360 data for universitetsdirektør Kjell Bernstrøm

Sammendrag av 360 data for universitetsdirektør Kjell Bernstrøm

Innledning.

AFF, ved seniorkonsulent Atle Jordahl, er blitt bedt om å gi et resyme av resultatene fra en 360 evaluering for universitetsdirektør Kjell Bernstrøm til styret for Universitetet i Bergen. I henhold til AFFs retningslinjer for 360 vurderinger skal en slik rapport bare gjøres tilgjengelig for den som er blitt evaluert, samt den konsulenten som skal formidle og gjennomgå resultatene til lederen. De respondentene som har fylt ut evalueringsskjema er også blitt gitt løfte om anonymitet. Dette gjør at rapporten som utarbeides på bakgrunn av dataene, ikke kan gjøres tilgjengelig for andre. Formidling av resultatene til styret ved UiB må derfor gjøres i en form som er forenlig med disse retningslinjene. Det betyr at resultatene formidles gjennom relativ kort tekst som oppsummering av hovedfunnene. Det betyr også at, når saken drøftes i styremøte ved UiB, må saken undras offentlighet.

AFFs Lederprofil

Lederprofilen er laget som et utviklingsverktøy. Det betyr at formålet er finne frem til mulige områder som kan inngå i en utviklingsplan. Den er ikke egnet som et evalueringsverktøy og bør ikke brukes som dette. Det er to grunner til dette. Dersom den brukes til leder-evaluering vil det kunne påvirke respondentenes skårer ved at en kan ønske å påvirke evalueringen i en bestemt retning. Den andre årsaken er at erfaring har vist at ved repetert måling endrer respondentene sin skala bruk og da ofte mot en strengere bedømming. Både ved en eller flere målinger bør derfor metoden bare brukes til utviklingsformål for den som har mottatt evalueringen.

AFFs Lederprofil består av 50 spørsmål om lederatferd innenfor 5 hovedområder. Disse fem områdene er: Endringsorientering, Resultatorientering, Medarbeiderorientering, Handlingsorientering og Maktorientering. Respondentene skal ta stilling til påstander av typen «Jeg viser handlekraft i jobben» på en 7-delt skala fra 1 (Stemmer ikke) til 7 (stemmer helt). Hvert hovedområde måles med ca. 10 spørsmål, litt ulikt antall for hvert område. Svarene blir sammenholdt mot AFFs database som er bygget opp over en årrekke.

Dataene i rapporten til Kjell Bernstrøm

Dataene er basert spørreskjema besvart av 21 respondenter inkl. K.B. sin egenvurdering. Dette er et høyt antall respondenter og skulle derfor gi et representativt bilde. Antallet respondenter fordeles slik:

Overordnet: 1 p., egenvurdering: 1 p., sideordnede: 4 p., underordnede fra egen ledergruppe: 6 p. og underordnede fra utvidet ledergruppe: 10 p.

Hovedinntrykk

Generelt er skårene noe over middels i forhold til vår database. K. B. sin egenvurdering ligger imidlertid på eller noe under vårt gjennomsnitt. Flere undersøkelser viser at dette er gunstig, fordi det er et uttrykk for innsikt i andres opplevelse av lederens arbeid og regnes som en forutsetning for læring og utvikling. Vurderingene er klart høyest fra overordnet, fulgt av noe lavere skår fra

sideordnede. Med unntak av egenvurderingen er skårene lavest fra de to gruppene med underordnede. Dette betyr at lederen bør ha sitt hovedfokus rettet mot denne gruppen. Ser en bort fra egenvurderingen, er skårene høyest på Handlingsorientering og Resultatorientering og lavest på Endringsorientering og Medarbeiderorientering. Dette understreker igjen nødvendigheten av økt medarbeiderfokus. På Maktorientering viser resultatene at K. B. oppleves å ha god evne til å ta beslutninger og være tydelig uten at dette oppleves som å være for dominerende eller autoritær

Spredning i betydningen variasjon innenfor en gruppe av respondenter

Dataene viser liten spredning på Resultat- og Handlingsorientering, men noe mer på Endring- og Medarbeiderorientering. Spredningen er størst hos de to gruppene med underordnede noe som igjen peker mot nødvendighet av økt medarbeiderorientering.

Oppsummering

Vurderingene er høyest på Resultat- og Handlingsorientering og lavest på Medarbeider og Endringsorientering. Videre er de høyest fra Over- og Sideordnede og lavere fra Underordnede. Egenvurderingen er lavest. Dersom en ikke tar hensyn til spesifikke situasjonsvariabler, kan de primære utviklingsområdene synes å ligge i forhold til egne underordnede. Skårene fra disse er lavest og har størst intern variasjon. Basert på en slik antagelse vil utfordringene være følgende:

- Utvikle relasjonene til egne underordnede og da særlig når det gjelder dialog og lederstøtte
- Få til bedre samhandling mellom medlemmene i egen ledergruppe
- Øke ledergruppens endringsfokus.

Sluttkommentar

Denne vurderingen er basert på undertegnede sin analyse av Lederprofilen til K.B og den er ikke basert på en validerende samtale. En slik samtale inngår som en del av prosedyren ved gjennomføring av AFF 360 og vil finne sted 16. september.

Atle Jordahl

-Seniorrådgiver, AFF-

1. september 2015