

An aerial photograph of a city, likely Oslo, Norway. In the foreground, a large, modern, curved building with a light-colored facade and many windows is visible. The building is surrounded by trees with yellow autumn foliage. A road with cars is in the foreground. In the background, a cityscape with various buildings and a body of water is visible under a clear blue sky.

# PLAN FOR SYSTEMATISK LEDER- OG LEDELSEsutvikling (LU) 2022-2026

# Bakgrunn

- Implementering av ny virksomhetsstrategi for 2022 – 2026, krever at ledere har nødvendig kunnskap, ferdigheter og holdninger på tematikk som understøtter realisering av strategien. Å ha en god prosess for vurdering, prioritering og gjennomføring av målretta LU-tiltak er derfor et viktig strategisk grep.
- NVEs ledersamlinger har de siste årene hatt en dreining av innhold, fra tematikk som utvikler individuelt lederskap (lederutvikling) til i større grad å ha fokus på det kollektive lederskapet (ledelsesutvikling) med fokus på felles retning, samhandling og forpliktelse, gjennom en agenda som har satt fokus på felles problemstillinger, virksomhetsutvikling og styring.

# Hensikt

Denne presentasjonen har til hensikt å redegjøre for

- prinsipielle føringer som skal legges til grunn for LU i NVE
- hvordan strategisk viktige tema for LU besluttes

# Leder- og ledelsesutvikling

Det skilles ofte mellom to hovedtyper av tiltak for å forbedre det ledelsesfaglige arbeidet

- **Lederutvikling** = utvikling av individuelt lederskap
  - handler om å styrke lederes kunnskaper og ferdigheter, men også om å fremme lederes personlige utvikling og forståelse av hvordan de selv fungerer i rollen som leder, dvs. øke bevissthet om egen væremåte i lederrollen og å øke handlingsrepertoaret i rollen
- **Ledelsesutvikling** = utvikling av det kollektive lederskapet
  - er rettet mot å øke forståelsen av at ledelse er samspill mellom ledere, medarbeidere og andre aktører
  - har fokus på felles retning, samhandling og forpliktelse



Grensene mellom de er ikke kategoriske. Begge deler er like viktig og må utvikles parallelt.

og energi for en bærekraftig utvikling

og miljøvennlig  
av vassdragene

Samfunnsøkonomisk effektiv  
produksjon, overføring,  
omsetning og bruk av energi

Sikker kraftforsyning

Bedre sam-  
hånd-  
s

ktifisering

Forebygge skader fra  
flom og skred

Videreutvikle  
reguleringen og driften  
av energisystemet

vassd-  
bæ

godt

Helhetlig prioritering

Samarbeid på tver-

FORVENTNINGER I NVE

H E R O  
HELHET ENDRING RELASJON OPPGAVE

# Effektmål

## NVEs leder- og ledelsesutvikling skal bidra til

- fortsatt gode leveranser på NVEs hovedmål og realisering av virksomhetsstrategien
- forsterket utvikling av en felles og ønsket ledelseskultur, som understøtter strategiens strategiske mål, NVEs verdier og forventninger til godt lederskap (HERO)
- utøvelse av god og fremtidsrettet ledelse på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå
- etablere felles verktøy og begrepsapparat knyttet til ledelse, organisasjonsutvikling og kulturbygging
- god personalledelse, som bidrar til engasjement, arbeidsglede og mestring hos sine medarbeidere. Medarbeidere som har det bra, presterer bra.



# Prinsipper for effektiv lederutvikling

Vi satser på det erfaring og forskning viser gir effekt.

- Tydelige læringsmål og bruk av ulike læringsmetoder (*teori, erfaringsdeling, gode eksempler, gruppearbeid, refleksjonsøvelser m.m.*)
- Lederutvikling som integreres i det daglige, i etablerte arenaer.
- Vi anvender «70/20/10 pedagogikken» = 70% fokus på trening og praksis, 20% refleksjon, 10% teori.
- Lederutvikling integreres i linjen.
- Leders lederstøtter og følge opp sine ledere på ledelse som fag, på linje med øvrige mål og leveranse områder. Refleksjon, økt bevissthet, prøving og feiling bidrar til kontinuerlig læring, både for ledere og medarbeidere.



# Prinsipper for effektiv lederutvikling

## Satsning på økt bruk av digital lederutvikling gir gevinst

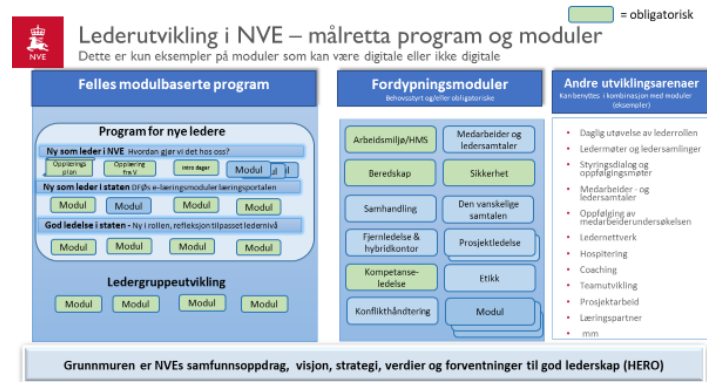
- tidseffektivt
- fleksibelt - ledere kan gjennomføre læringsøkter når de selv vil
- behovstilpasset – ledere kan velge læringsøkter de har mest behov for
- vi kan hente ut bedre effekter av samlinger/møter når alle har felles forkunnskap etter gjennomgått læringsøkt
- kan bidra til et kontinuerlig fokus på utvikling i hverdagen.
- vi når frem med det samme budskapet til mange mennesker på kort tid
- reduserte utgifter til konferanse og opphold
- bidrag til et positivt miljøregnskap gjennom redusert reisetid
- kostnadseffektivt





# Lederutvikling – målretta program og moduler

- skreddersydd opplegg etter behov
  - en kombinasjon av digitale læringsøker og korte møter, samlinger, en læringspartner etc.
- benytter e-læringer fra DFØ
  - dersom DFØ ikke har egnede/gode nok læringstiltak for ønsket tema, anskaffes det eksternt
- kombinerer e-læringene med korte samlinger/møter drevet av eksterne konsulenter ev. interne ressurser
- læringstiltak knyttes til et årshjul
  - moduler og korte temamøter tilbys i forkant av lønnsforhandlinger, gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen, vernerunder, VP arbeid og medarbeidersamtaler etc.



# Lederutvikling i NVE – målretta program og moduler

Dette er kun eksempler på moduler. De kan være digitale eller ikke digitale.

## Felles modulbaserte program

### Program for nye ledere

**Ny som leder i NVE** Hvordan gjør vi det hos oss?

Opplæringsplan

Opplæring fra V

Intro dager

Modul

Modul

**Ny som leder i staten** DFØs e-læringsmoduler Læringsportalen

Modul

Modul

Modul

Modul

**God ledelse i staten** - Ny i rollen, refleksjon tilpasset ledernivå

Modul

Modul

Modul

Modul

### Ledergruppeutvikling

Modul

Modul

Modul

Modul

## Fordypningsmoduler

Behovsstyrt og/eller obligatoriske

Arbeidsmiljø/HMS

Medarbeider og ledersamtaler

Beredskap

Sikkerhet

Samhandling

Den vanskelige samtalen

Fjernledelse & hybridkontor

Prosjektledelse

Kompetanseledelse

Etikk

Konflikthåndtering

Modul

## Andre utviklingsarenaer

Kan benyttes i kombinasjon med moduler (eksempler)

- Daglig utøvelse av lederrollen
- Ledermøter og ledersamlinger
- Styringsdialog og oppfølgingsmøter
- Medarbeider - og ledersamtaler
- Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen
- Ledernetverk
- Hospitering
- Coaching
- Teamutvikling
- Prosjektarbeid
- Læringspartner
- mm

Grunnmuren er NVEs samfunnsoppdrag, visjon, strategi, verdier og forventninger til god lederskap (HERO)

# Ledelsesutvikling på gruppe og organisasjonsnivå (I)

## Ledergruppeutvikling

- digitale læringstiltak benyttes i større grad
- er utgangspunkt for diskusjon, felles læring og strategisk utvikling i ledergruppene

Eksempel: ved satsning på mer strategisk kompetanseledelse

1. E-læring om kompetanseledelse tas i forkant, ev. i begynnelsen av et ledermøte
2. Basert på felles forkunnskap diskuterer ledergruppen felles problemstillinger, kompetansebehov, og hvordan avdelingens ledergruppe skal jobbe videre

HENNING BANG  
THOMAS NESSET MIDELFART

# EFFEKTIVE LEDER- GRUPPER

2. UTGAVE



# Ledelsesutvikling på gruppe og organisasjonsnivå (2)

## Ledersamlingene

- 1-2 ganger i året
- benyttes til ledelsesutvikling som sikrer felles retning, samhandling og forpliktelse
- tema knyttes til strategisk viktig tematikk, virksomhetsutvikling og styring
- fagforeningene og HVO blir som utgangspunkt invitert med, men vurderes ut fra tematikk



og energi for en bærekraftig utvikling

og miljøvennlig  
av vassdragene

Samfunnsøkonomisk effektiv  
produksjon, overføring,  
omsetning og bruk av energi

Sikker kraftforsyning

Bedre sam-  
hånd-  
s

aktivering

Forebygge skader fra  
flom og skred

Videreutvikle  
reguleringen og driften  
av energisystemet

vassd-  
bæ

godt

Helhetlig prioritering

Samarbeid på tver-



# Prosess for årlig prioritering av LU tiltak

## Ny strategiperiode gir behov for felles lederutviklingstiltak som gir påfyll og fordypning

- VHR gjør en årlig behovsvurdering, basert på tilbakemeldinger, evalueringer, resultater i MU mm.
- Forslag til prioriterte temaområder fremmes DM for beslutning 4 kvartal året før

## For 2022 vil følgende strategiske tiltak prioriteres:

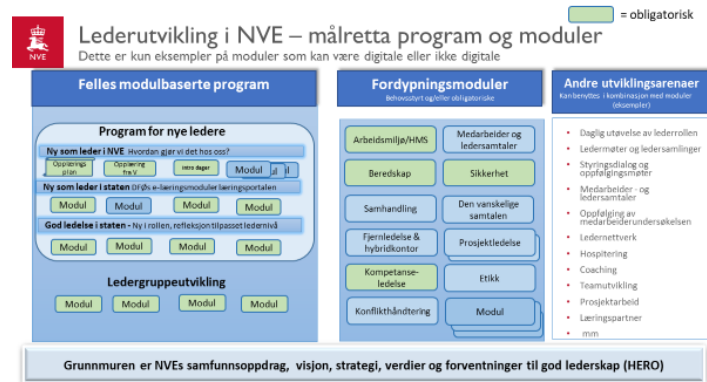
- Tiltak knyttet til temaene **endringsledelse**, **kompetanseledelse** og **beredskap** blir obligatoriske.
- **Ledergruppeutvikling**

# Lederutvikling 2022

Andre tema det vil tilbys LU-tiltak på

- Stressmestring og ev. selvledelse (for ledere og medarbeidere)
- Håndtering av kritikk fra interessenter
- Hybrid-ledelse og fjernledelse (uavhengig av pandemi)
- Hvordan lage en strategi for kompetanse i avdelingen og på tvers av avdelingene (hele NVE)
- Samhandling på tvers
- Prosjektledelse (generelt og de ulike rollene)
- Program for nye ledere
  - En pilot planlegges ved bruk av e-læringer fra DFØ kombinert med samlinger og læringspartner

**Informasjon om innhold og tidspunkt for gjennomføring kommer på nyåret.**





# Ledelsesutvikling på gruppe og organisasjonsnivå (I)

## Satsningsområde for 2022

- ledergruppeutvikling basert på et felles teoretisk grunnlag (ihht Henning Bang)
- kombineres med skreddersøm for den enkelte ledergruppe (DM + avdelingene)
- DM gjennomfører lederutviklings-programmet i løpet av våren 2022. De øvrige ledergruppene gjennomfører etter DM, med frist våren 2023.

HENNING BANG  
THOMAS NESSET MIDELFART

# EFFEKTIVE LEDER- GRUPPER

2. UTGAVE





## Koblingen til øvrig kompetanseutvikling

- Behov for leder- og ledelsesutvikling vurderes som et kompetansebehov på linje med øvrige fagområder
- Prosess og innretning for mer strategisk kompetanseledelse vil settes i system i 2022
- **Individuell lederutvikling**
  - Ønsker og behov avtales i ledersamtale mellom leder og leders leder
  - Lederutviklingstiltakene dekkes av avdelingens budsjett på linje med øvrige kompetansetiltak
- **Felles lederutviklingstiltak**
  - Forslag til årlig prioriterte temaområder besluttet i DM
  - VHR tilrettelegger og anskaffer
  - Dekkes av VHRs felles budsjett så langt det rekkes og ellers avdelingene iht deltakelse

### Rammer for kompetansesearbeid i NVE



**Kompetanseområder som er nødvendige for realisering av NVEs mål, strategi og oppgaveløsning**

NVE har 3 overordnede kompetanseområder det skal prioriteres kompetanseutviklings tiltak på:



# Kompetanseområder som er nødvendige for realisering av NVEs mål, strategi og oppgaveløsning

NVE har 3 overordnede kompetanseområder det skal prioriteres kompetanseutviklingstiltak på:

