

«Tett på» Lederutviklingsprogram i NTE

HR konferansen Energi Norge 2.2.2012
HR direktør Rita Bettina Fjerstad Ajer

Konsernsjefens visjon med «Tett på»

- Målet med «Tett på»-programmet er å gi ledere i NTE muligheten til å videreutvikle mellommenneskelige ferdigheter
- “Tett på” handler om ferdighet og evne til å kommunisere.
- “Tett på” handler om å gjøre samtaler mellom leder og medarbeider så enkle og tydelige som mulig.

I NTE skal vi ha en bedriftskultur som er preget av;

- kundeorientering, prestasjoner og nyskaping.

Veien dit går gjennom et verdibasert lederskap der vi etterlever våre verdier nærhet, åpenhet og pålitelighet.

Målet med «Tett på» programmet

Gjennom lederprogrammet “Tett på” skal NTE utvikle de mellommenneskelige ferdighetene i alle ledd i organisasjonen. Først og fremst ved at vi som ledere blir bevisst på våre roller og utvikler oss til gode veiledere. Vi skal være tydelige og gi gode og konstruktive tilbakemeldinger til den enkelte medarbeider. På den måten skal «Tett på» -programmet forsterke selskapets evne til å formidle NTEs merkevare: Vi er nære, pålitelige og åpne i alt vi gjør og kjennetegnes ved at vi leverer smarte løsninger til våre kunder og til vår region.

Konkrete målsetninger

- Gjøre ledere på alle nivå bevisst på egen lederrolle
- Utvikle ferdigheter hos ledere på alle nivå, som veiledere og ledere som er tett på sine medarbeidere.
- Gi ledere på alle nivå et verktøy til effektiv kommunikasjon slik at man når mål lettere og mer effektivt gjennom konstruktiv kommunikasjon.

Tidsperspektiv – 2010-2013

NTE ser for seg 3 år med Tett på som er en fornuftig tidsramme for å utvikle lederkulturen. Slike gjennomgripende lederutviklingsprosesser er tidkrevende, men etter ett år opplever man at utviklingen er ”i rute” sett ut fra et slikt tidsperspektiv.

Status lederutfordringer før «Tett på»

- **Styrken ved lederskapet i NTE – sett utenfra**
 - uformell og usnobbete oppførsel
 - hyggelige å være sammen med både profesjonelt og uformelt
 - demokratisk lederstil
 - stolte av jobben sin og stolte av å jobbe i NTE
 - uredde for å ta i et ekstra tak når behovet melder seg
 - lojale

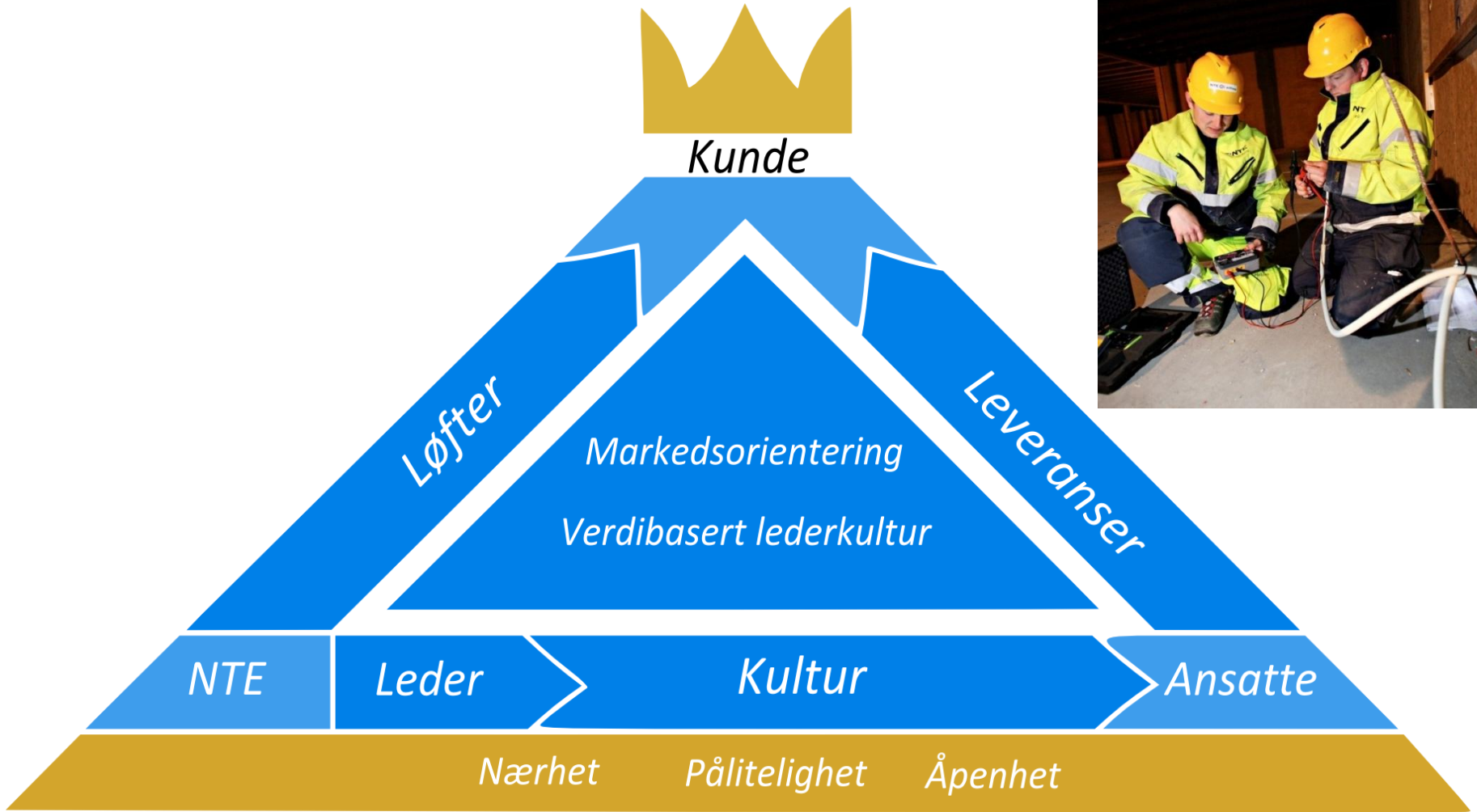
Status lederutfordringer før «Tett på»

- **Utfordringer å ta tak i – slik egne ledere ser det**
 - **Ledere vet ikke hvordan medarbeiderne tenker og kjenner ikke medarbeiderne sine utfordringer. Avstand gir liten tiltro til ledelsen og liten forståelse for beslutninger**
 - **Det gis ikke tilbakemeldinger og det belønnes ikke etter innsats**
 - **Selvstendig initiativ blir ikke påskjønnnet**
 - **Det sikres ikke nødvendig støtte**
 - **Vi greier ikke å ta ut potensialet i medarbeiderne**

Status lederutfordringer før «Tett på»

- Oppsummert kan vi formulere en hovedutfordring slik:
 - NTE er en "UMÆLENDE" organisasjon
- En del av svaret er "TETT PÅ"
 - En av våre hovedutfordringer blir nå å INDIVIDUALISERE programmet slik at det passer både ulike virksomhetsområder og personlighetstyper
 - Utviklingen av "samtalesen" blir viktig
 - Utgangspunktet og behovene er ulike

Sammenhenger



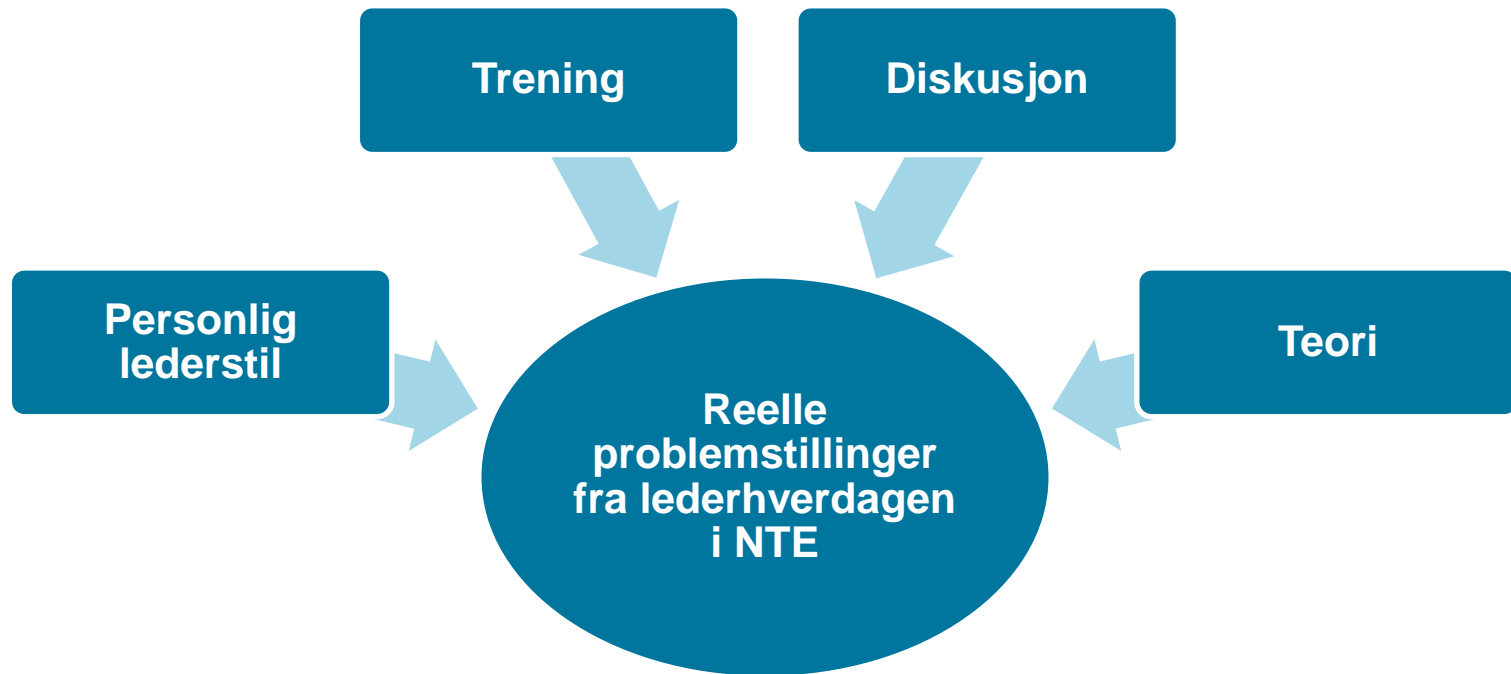
«Tett på» – Ledelse i praksis

Gjennom programmet ”Tett på – ledelse i praksis” skal vi:

- **Styrke resultatene i NTE**
- **Differensiere og styrke oss i markedet**
- **Videreutvikle den enkeltes lederpraksis i hverdagen**
- **Løse de utfordringene med lederskapet i NTE som har kommet til syne gjennom egne svar på lederundersøkelsen**
- **Gjøre ca 110 ledere i NTE bedre i stand til å lykkes som ledere.**

**Effektiv ledelse bygger ikke
bare på kunnskap om, men
også ferdigheter i
ledelsesfaget**

Tilknytning til den faktiske lederhverdagen



«Tett på» – Ledelse i praksis

TRE KJERNEPUNKT I LEDERPROGRAMMET:

Foredling av personlig lederstil

- Leder skal utvikle hensiktsmessig "tett på"-ledelse og veiledning gjennom å videreutvikle sin personlige lederstil.

Trening i utfordrende ledersituasjoner

- Det er mulig å trene seg til å bli en bedre leder ved å ta opp aktuelle case og lederutfordringer fra hverdagen, og bruke samlingene som en trygg ramme for å prøve ut ulike måter å takle situasjonene.
- Ved bruk av video og tilbakemeldinger lærer man hva som fungerer best i de ulike situasjonene.

Veiledning

- Veiledningssamtaler gir fokus for den enkeltes utvikling og målarbeid i lederprogrammet.
- Veiledning blir også et lederverktøy i "Tett på"-ledelse ovenfor medarbeiderne.

«Tett på» – Ledelse i praksis

- Arbeidsmetoden vi skal bruke i ”Tett på – ledelse i praksis” er:
 - Finne forbedringsområder og sette treningsmål for den enkelte.
 - Måle utviklingen i forhold til de målene som settes.
 - Gjennomføre utviklingssamtaler mellom ledere og medarbeidere på ulike nivå.
 - Utvikle en veiledningskultur og ”Tett på”-ledelse gjennom praktisk trening og tilbakemeldinger.

Aktiviteter

- Samlinger med veksling mellom teori, praktisk trening med bruk av video, tilbakemeldinger, diskusjoner og erfaringsutveksling.
- Temadager med innlegg og gruppearbeid.
- Individuelt målarbeid og veiledning fra nærmeste leder i NTE i periodene mellom samlingene.

Status

- Vi er god i gang
- Vi har satt lederskap/lederrollen på dagsorden
- Vi møter stor entusiasme rundt programmet
- Vi ser stadig eksempler på forbedringer

Justering av fokus fremover

- Større tilpasning til det enkelte selskaps problemstillinger og utviklingsforløp
- Større individualisering ovenfor den enkelte leder
- Forsterke og konkretisere den enkeltes målarbeid ved å utarbeide en «**Tett på**» **Lederprofil** (kompetansemodell) – individuelle utvikling
- Utvikle kombinert teori- og arbeidsbok som en treningsdagbok
- Forsterket fokus på god oppfølging i treningsperiodene mellom samlingene
- Bringe nye tema inn i lederopplæringen. Poenget er ikke å komme gjennom flest mulig ledelsestema, men å sikre læring og ferdighetsutvikling der det er problemstillingene lederne møter i hverdagen som er styrende.
- Bringe «**Tett p**»å ut i organisasjonen slik at medarbeidere på alle nivå forstår hvilken ledelsesendring som er på gang i NTE og forventer en prestasjonsfokusert «**Tett på**» oppfølging fra sine ledere.