



# Vårkonferansen

*Refleksjoner rundt nye arbeidsformer  
og samarbeid på tvers*

Departementsråd Tom Rådahl

Oslo, 25. mai 2023





## **Samarbeid på tvers i departementsfellesskapet**

Hvilken gevinst får man fra topp til bunn i organisasjonene når man bringer sammen ulike kulturer i de forskjellige departementene?

Hvordan må man manøvrere i egen virksomhet med hensyn til kultur?

Toppledernes og ledernes betydning for samarbeid på tvers

Betydningen av å ha ulike faglige synsvinkler på et problem



Synlige kulturuttrykk

Verdier og holdninger

Grunnleggende antakelser

Hvordan kan vi løse  
komplekse samfunnsutfordringer?

....og hvordan påvirker ulike organisasjonskulturer i  
departementene samarbeidet?

# Hva innebærer dette for departementsfellesskapet?

For å kunne levere veloverveide og grundige råd til politisk ledelse må vi:

- Ut av **siloene**
- Bli bedre på **tverrgående prosesser**
- Bestille og benytte **relevant, oppdatert fagkunnskap**
- Etterleve våre grunnleggende **byråkratiske idealer**

Vi må **tilpasse oss** og **tenke nytt** i departementene.

Men, alle skal ikke være like....





Departementene

Strategi

Gode hver for oss.  
Best sammen.

Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025



- Strategien for departementsfellesskapet (2021-2025) ble fastsatt av KMD 5. mai 2021 etter behandling i regjeringen og publisert 31. mai på [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Strategien eies av departementene samlet, KDD leder arbeidet med oppfølgingen av den.
- Overordnet mål:  
Vi legger til rette for at prioriterte samfunnsutfordringer kan løses



Departementene

Strategi

Gode hver for oss.  
Best sammen.

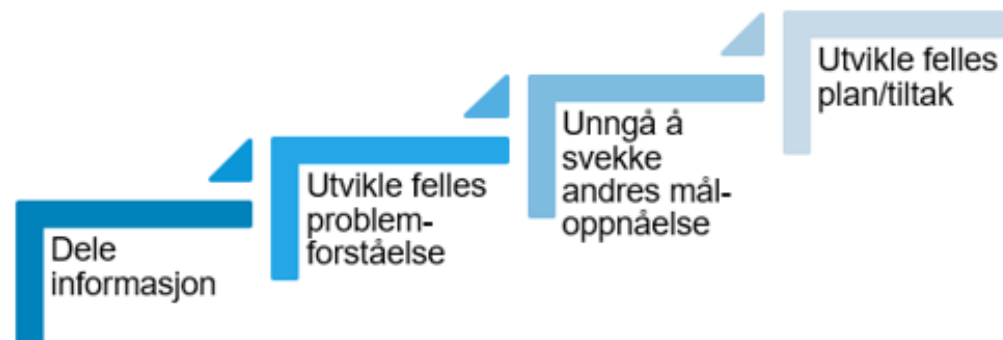
Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025



## Departementene må ta nye steg på samordningsstigen

Departementene må sette virksomhetene i stand til å samarbeide ved å samordne innsatsen på tvers av sektorene, blant annet ved bruk av lovverk, styringssignaler og ressurser.

### Trinn på veien mot samordning



For å håndtere gjenstridige problemer må virksomhetene klatre helt til topps i trappen. Trinn to er imidlertid viktig fordi felles problemforståelse er et premiss for å lykkes med å løse gjenstridige problemer.

# Oppstart for kjernegrupper i 2021

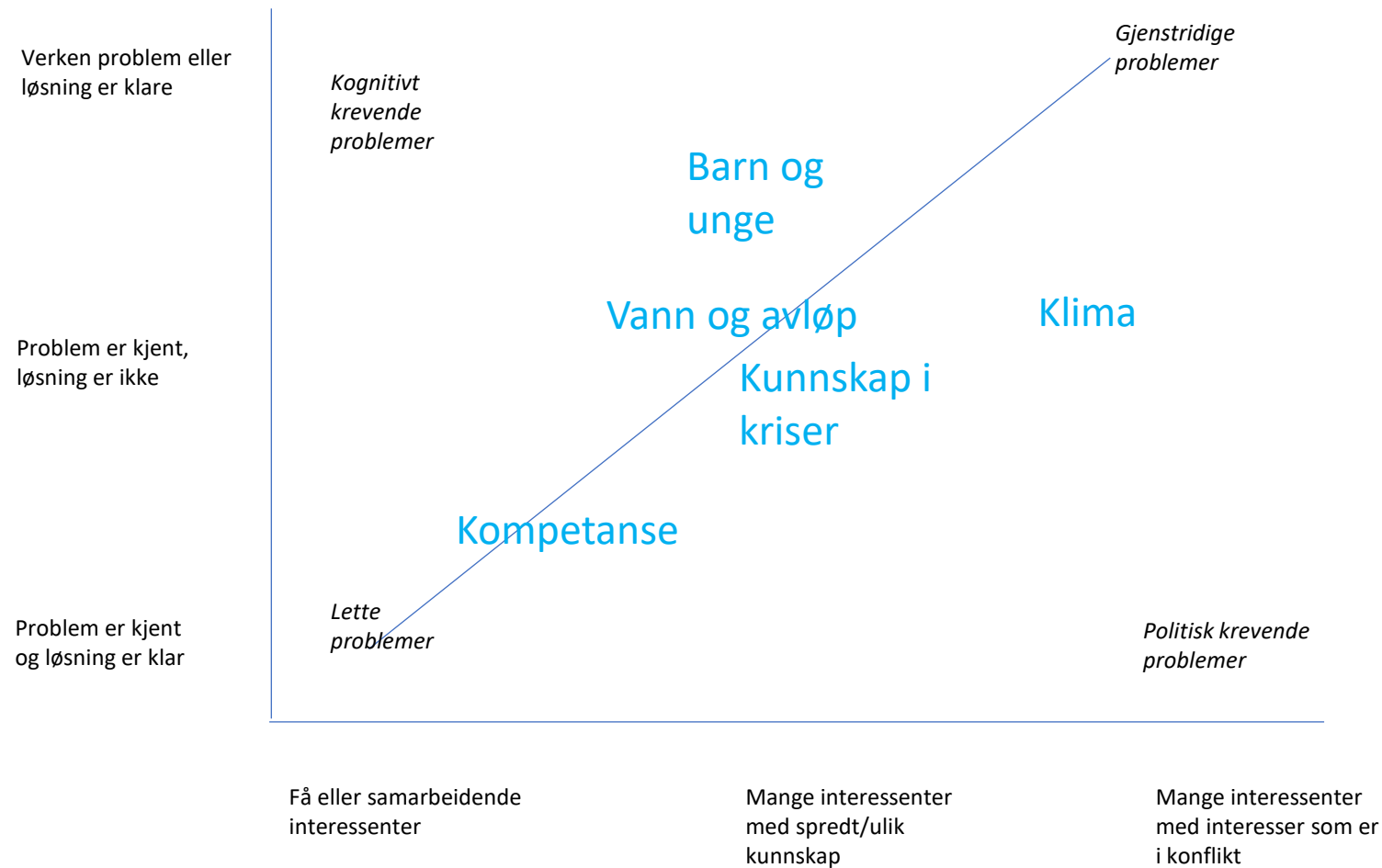
Forsøk med **nye arbeidsformer** er foreslått som tiltak i strategien for departementsfellesskapet.

Kjernegrupper er et nytt virkemiddel for **utvikling av departementene**.

De skal bidra til å **sikre lederforankring på tvers** på områder med behov for langvarig, vedvarende og bred samordning basert på et **felles kunnskapsgrunnlag**.



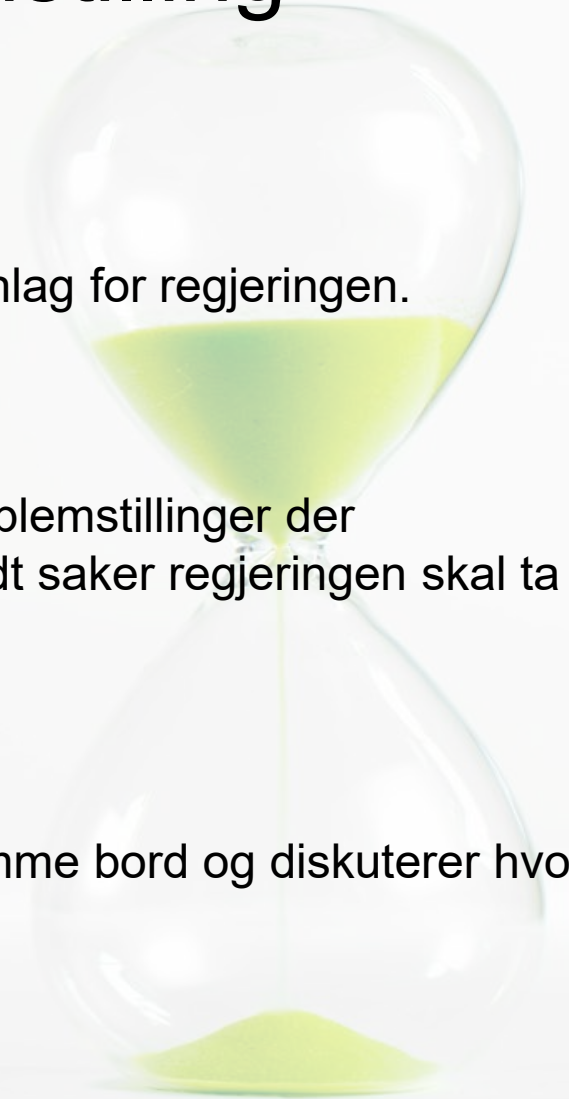
# Modell for å analysere komplekse problemer



**Tiltak:**  
Organisering  
Kunnskapsutvikling  
Politisk styring og  
avklaring

# Reisen til kjernegruppa om klima og omstilling

- Startet opp april 2022. Møter ca. annenhver måned.
- Formål: bedre og mer effektiv samordning for å sikre gode beslutningsgrunnlag for regjeringen.
- Første fase: «opplæring» om sentrale problemstillinger i klimapolitikken.
- Ny fase nå: kjernegruppa har tatt en mer «operativ» rolle rundt sentrale problemstillinger der departementsrådene kan gjøre en forskjell på både innhold og prosess rundt saker regjeringen skal ta stilling til.
- Erfaring så langt? Litt tidlig å si om kjernegruppa har hatt effekt.
- Men, det har en stor verdi i seg selv at departementsrådene sitter rundt samme bord og diskuterer hvordan vi kan bidra til å løse utfordringer departementene står overfor.



# “Parterapi”: Styrket samarbeid mellom LMD og KLD

- et utviklingsarbeid høst 2022/vår 2023

1



## Situasjonsforståelse

- Forventninger
- Felles situasjonsforståelse
- Kjennetegn
- (16. aug)

2



## Felles målsettinger

- Felles målsettinger
- Utviklingsområder, gruppe og individuelt
- Bestilling til hverandre
- (13. sept)

3



## Vårt samarbeid

- Våre utfordringer
- Prosessevaluering
- Struktur, hvordan vi gjør det?
- Verktøy
- (26. oktober)

4



## Vår nye hverdag

- Våre roller
- Samarbeidskontrakt
- Forankring i egen org.
- (29. november)

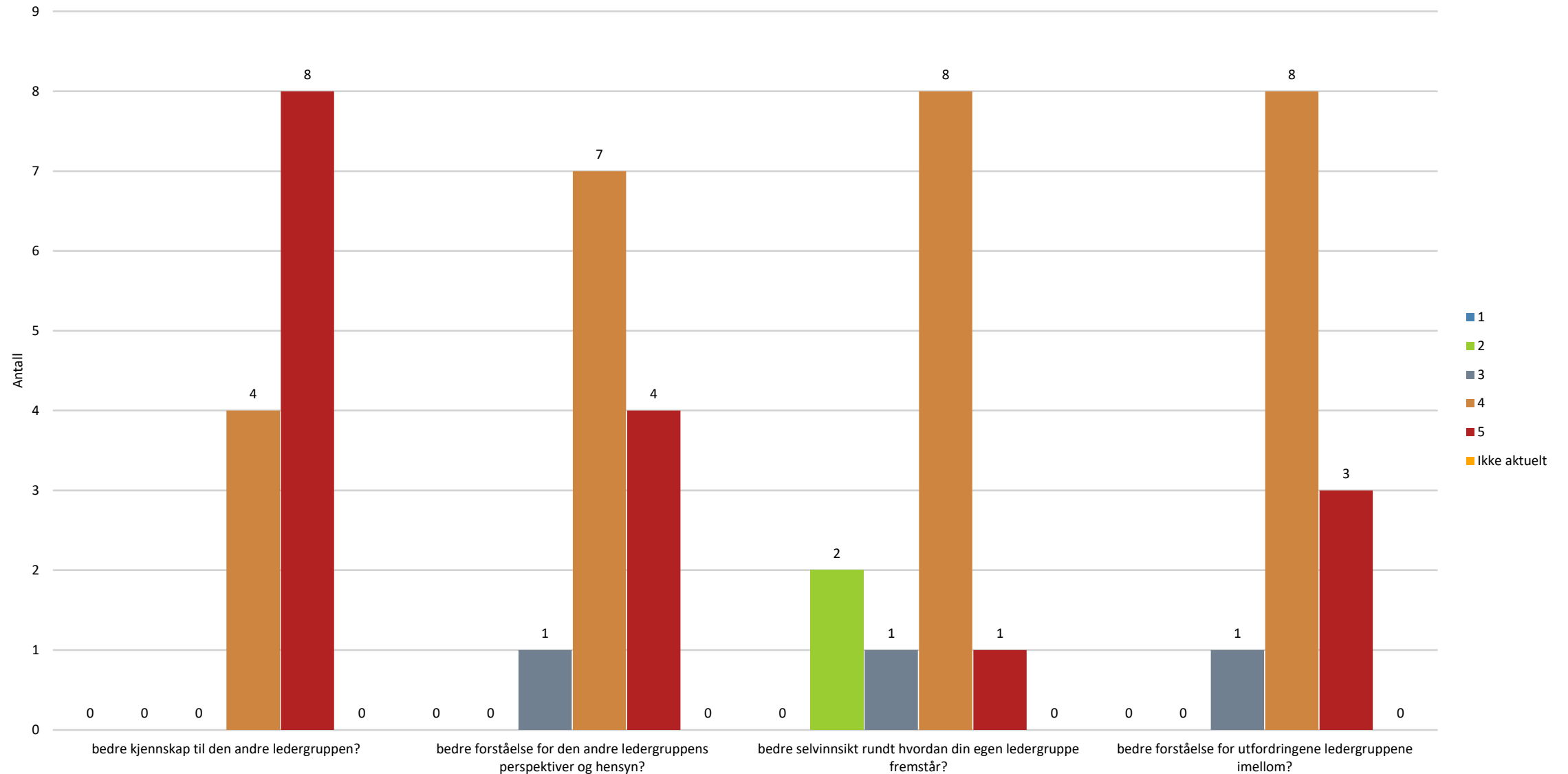
5




## Kontroll og justering

- Har vi gjort det vi ble enige om?
- Hva må justeres?
- Veien videre?
- (14. februar)

## 2. Læring - I hvilken grad har de gjennomførte samlingene bidratt til (1 i liten grad, 5 i stor grad):





# Samarbeidskontrakt ...for ikke å havne i vårt gamle mønster..

---

Bruk samarbeidskontrakten aktivt!

Sett samarbeidet på agendaen

- bruk ledermøter til å evaluere, og evt. korrigere, deres bidrag til et godt samarbeid i tråd med samarbeidskontrakten

Jobb aktivt for å skape utvikling i samarbeidet!

Utfordre deg selv!

- jobb med dine egne utviklingsområder
- vær et samarbeidsforbilde for dem du leder
- lag konkrete tiltak som forhindrer deg fra å havne i gammelt mønster

- Reelle og langsiktige politiske prioriteringer må styre forvaltningen
- Effektiviteten i statsforvaltningen handler om mer enn budsjettbalanse
- De store faglige utfordringene følger ikke alltid departementsgrensene
- Vi trenger ledelse der strukturene ikke ivaretar helheten
- Samarbeidet i departementsfellesskapet må bedres
- Nytt regjeringskvartal: arkitektur for samordning?

Personlig mot og ledelse, må våge å tenke nytt





Klima- og  
miljødepartementet