

Hvordan definere ledergruppens formål og hovedoppgaver

Bakgrunn og hensikt med øvelsen

En forutsetning for å bli en effektiv og velfungerende ledergruppe er at medlemmene har en felles forståelse av hva ledergruppen er til for, hvilken forskjell den er ment å gjøre, og hva den skal produsere. Hensikten med denne øvelsen er å bli enige om hva som er ledergruppens overordnede formål, og spesifisere mer detaljert hvilken jobb den skal gjøre for organisasjonen og ledergruppens medlemmer.

Praktiske rammer

Samlet tid på øvelsen er 2–3 timer. Da det er viktig at ledergruppens formål støtter opp om organisasjonens overordnede mål, strategier og planer, kan det være nyttig å gjøre øvelse 1 først, for å sikre at ledergruppens medlemmer har et felles bilde av hvilken forretningsmessig kontekst gruppen befinner seg i.

Gjennomføring av øvelsen

Steg 1) Introduksjon til øvelsen (10 minutter)

Forklar hvorfor det er viktig at ledergruppen har definert et klart formål som alle medlemmene har en felles forståelse av. Få frem at formålet skal gi tydelige rammer og retning for ledergruppens arbeid, og at det derfor må være så konkret som mulig. Gå deretter igjennom de seks resultatområdene eller organene som ledergrupper kan fungere som, som vi presenterte i kapittel 4 og 5.

Steg 2) Arbeid i mindre grupper (45 minutter)

Her presenterer vi to ulike måter smågruppene kan jobbe med oppgaven på.

Variant A. Del ledergruppen inn i to eller tre grupper, slik at det blir 4–5 personer i hver gruppe.

Gruppene skal så svare på følgende to spørsmål:

For å øke sjansen for at organisasjonen/enheten og hver av oss lykkes:

- a) Hva slags organ er det særlig viktig at ledergruppen er de neste 12 månedene?
- b) Hva er den konkrete jobben ledergruppen skal gjøre for organisasjonen og for medlemmene av ledergruppen?

I oppgave b) skal dere ta for dere ett og ett av de organene dere har prioritert i oppgave a), og spesifisere mer detaljert hvilken jobb ledergruppen skal gjøre for organisasjonen og for medlemmene av ledergruppen når den fungerer som et slikt organ.

Det er godt mulig at ledergruppen skal være alle seks typene organ, men få frem at de nå skal prioritere hvilke av disse organene det er særlig viktig at ledergruppen fungerer som de neste 12

månedene. Utfordre gruppen på å velge ut de 2–4 organene det er spesielt viktig at de er. Se figuren under til inspirasjon.

Ledergruppe A (medievirksomhet)	Ledergruppe A (offentlig etat)
<p>De neste 12 månedene er det særlig viktig at vi er et:</p> <ul style="list-style-type: none">- Styringsorgan- Koordineringsorgan- Utviklingsorgan <p>Dette er den konkrete jobben vi skal gjøre de neste 12 månedene:</p> <p>Som styringsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gjennomføre en scenarioprosess, og basert på det revidere strategiske satsninger.- Beslutte kriterier for hva som er fremtidige kjerneoppgaver, og hvilke oppgaver vi skal kutte eller sette ut.- Evaluere fjorårets organisasjonsendringer, og beslutte ytterligere justeringer ved behov. <p>Som koordineringsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gjennomføre en felles planleggings- og prioriteringsprosess, for å sikre at vi ikke har prioriteringer som går på tvers av hverandre i de ulike divisjonene.- Avklare uklare grensnitt, særlig mellom stab og linje. <p>Som utviklingsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Identifisere og gjennomføre tiltak som øker medarbeidertilfredshet, med et særlig fokus på divisjon x.	<p>De neste 12 månedene er det særlig viktig at vi er et:</p> <ul style="list-style-type: none">- Styringsorgan- Beslutningsorgan- Koordineringsorgan <p>Dette er den konkrete jobben vi skal gjøre de neste 12 månedene:</p> <p>Som styringsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Diskutere og konkludere etatens strategiske posisjon, og forankre dette i departementet.- Være pådrivere for etatens digitale transformasjon: Utvikle målbilder for våre digitale løsninger, sette konkrete effektmål, gjøre prioriteringer og planlegge for realisering av gevinster. <p>Som beslutningsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Beslutte og sikre effekter av etatens nye oppgave-sammensetning: Utarbeide kriterier, utarbeide en overordnet «masterplan» som grunnlag for samordnet og effektiv gjennomføring, samt evaluere og definere korrigerende tiltak ved behov. <p>Som koordineringsorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Kvalitetssikre viktige leveranser til departementet: Sikre at rapporter, utredninger, beregninger og høringer til forskrifter har nødvendig kvalitet.

Målet i denne fasen er å få opp ulike forslag til hva slags organ det er viktig at ledergruppen er, og hva dette innebærer i praksis at gruppen gjør.

Variant B. Del ledergruppen inn i to eller tre grupper, slik at det blir 4–5 personer i hver gruppe. Arbeidet starter med at hvert av medlemmene bruker 5 minutter hver for seg til å sette ned noen stikkord på spørsmålet under. Deretter møtes de i smågruppene for å diskutere og bli enige om hva de skal svare på følgende spørsmål:

Hva slags merverdi ønsker vi å skape som ledergruppe – for organisasjonen og det enkelte ledergruppemedlem?

Formuler punktene slik at de passer under overskriften:

”Ledergruppen vår skal skape merverdi for organisasjonen og det enkelte ledergruppemedlem gjennom å:”

- x
- y
- z

La dere gjerne inspirere av de seks resultatområdene ledergrupper har særlig mulighet til å levere merverdi på. Vær konkrete på hva ledergruppen skal skape av merverdi.

Ledergruppe A (Media)	Ledergruppe B (Energi)	Ledergruppe C (Offentlig)
<p><i>Ledergruppen vår skal skape merverdi for organisasjonen og det enkelte ledergruppedlem gjennom å:</i></p>	<p><i>Ledergruppen vår skal skape merverdi for organisasjonen og det enkelte ledergruppedlem gjennom å:</i></p>	<p><i>Ledergruppen vår skal skape merverdi for organisasjonen og det enkelte ledergruppedlem gjennom å:</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definere alternative fremtidsbilder (scenarier) 3-5 år frem i tid. 2. Konkretisere mål for organisasjonen, som innebærer å gjøre reelle prioriteringer og tydeliggjøre konsekvensene. 3. Sørg for implementering og evaluering av de organisasjonsendringene som er satt i gang. 4. Følge opp arbeidet med Stortingsmeldingen og våre rammebetingelser. 5. Gjennomgå organisasjonen – hva ligger i kjernen av oppdraget vårt (inkludert definere kriterier for hva vi skal drive selv, kutte eller sette ut). 6. Hjelp hverandre med konkrete lederutfordringer den enkelte sitter med. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definere divisjonens strategi i et 1-3-5 års perspektiv. 2. Sikre gjennomføring av strategien <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig prioritere "topp 3-5" viktigst satsninger • Følge opp disse satsningene • Koordinere og fordele oppgaver mellom oss som ledergruppedlemmer. • Skape forståelse for strategien ut i hele divisjonen. 3. Kontinuerlig sikre at vi har den rette organisasjonen til å gjennomføre <ul style="list-style-type: none"> • Løpende vurdere lederne våre på nivå 3. 4. Skape et bedre samspill mot andre divisjoner. <ul style="list-style-type: none"> • Avklare roller, ansvar og grensesnitt mot x, y og z. 5. Håndtere større tverrfunksjonelle problemstillinger <ul style="list-style-type: none"> • Eksempelvis x, y, z 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tydeliggjøre mål og retning for området. <ul style="list-style-type: none"> • Prioritere viktigste strategiske satsninger, følge opp disse TETT og definere korrigerende tiltak ved behov. • Definere felles mål og måltall (felles resultatmål på tvers). 2. Kontinuerlig jobbe med forbedring av X som en samkjørt organisasjon <ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggjøre mandater, ansvar og roller. • Avklare uklare grensnett. • Identifisere de viktigste områdene for forbedring av samarbeid på tvers (særlig mellom stab og drift). 3. Holde hverandre informert om viktige endringer eller initiativ i det enkelte programområde.

Steg 3) Presentere resultatene fra gruppearbeidene for hverandre (20 minutter)

Hver smågruppe presenterer sine forslag til ledergruppens formål. De andre smågruppene som lytter, skal ikke kommentere eller utfordre punktene på dette tidspunktet, men de kan gjerne stille spørsmål hvis noe er uklart eller hvis man ønsker å vite mer om hvorfor de enkelte punktene er valgt ut. Målet i denne delen av prosessen er å forstå hva den enkelte smågruppe legger i de punktene de har definert som ledergruppens formål.

Steg 4) Diskutere og bli enige om ledergruppens formål (45 minutter eller så lang tid man trenger)

Ledergruppens medlemmer skal nå bli enige om ledergruppens formål og funksjon, basert på gruppearbeidene og en felles diskusjon i gruppen. Vær konkret og unngå abstrakte formuleringer, som «sørg for at enhetens eller avdelingens strategi gjennomføres». Under arbeidet kan ledergruppen spørre seg: Er formålet så konkret formulert at det virker retningsgivende for arbeidet vårt og de sakene vi skal bruke tiden på? Gir det mening? Går det an å vurdere eller måle om vi lykkes med dette formålet?

Jo mer konkret og tydelig gruppen er på hva som ligger i punktene, desto større sannsynlighet er det for at formålet gir gode rammer for ledergruppens videre arbeid. For å sikre at gruppen blir så konkret som mulig, kan man gjerne bruke hjelpespørsmål av typen: Hva er de viktigste strategiske satsningene dere skal følge opp? Hva skal dere informere hverandre om? Hva er eksempler på

strategiske og operative utfordringer som egner seg i ledergruppen som helhet? Hva må dere luke ut og bruke mindre tid på i ledergruppen?

Steg 5) Lederen ferdigstiller forslag til formål

For at ledergruppens formål skal bli et levende dokument som faktisk blir benyttet til å sette rammer for ledergruppens arbeide, må gruppens leder ha et sterkt eierskap til det. Etter samlingen får derfor lederen i oppgave å ta med formålet hjem og gjøre eventuelle justeringer, for så å presentere det for resten av ledergruppen på førstkommende ledermøte.