

Hva er prosessledelse og hvordan forske på det

- hva, hvordan og hvorfor prosessledelse?

Ragnhild Kvålshaugen, professor i strategi og gaveprofessor i effektive byggeprosesser

Hva er prosessledelse?

1. Fasilitere endring (process leadership)

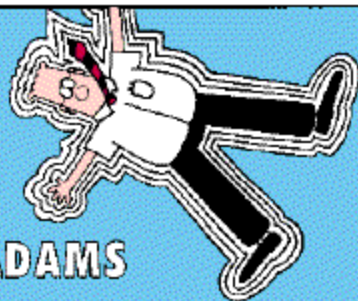
- Gode samtaler og gode spørsmål
- Interaksjon på tvers av organisasjonen og mellom topp og bunn

2. Design, analyse og utvikling av organisasjoners arbeidsprosesser for effektivitet og utvikling (process management)

- Forbedring og effektivisering (exploitation, for eksempel LEAN, Six Sigma)
- Utvikling og endring (exploration, for eksempel innovasjon, læring i arbeid)



DILBERT[®]



BY

SCOTT ADAMS



EMAIL: SCOTTADAMS@AOL.COM

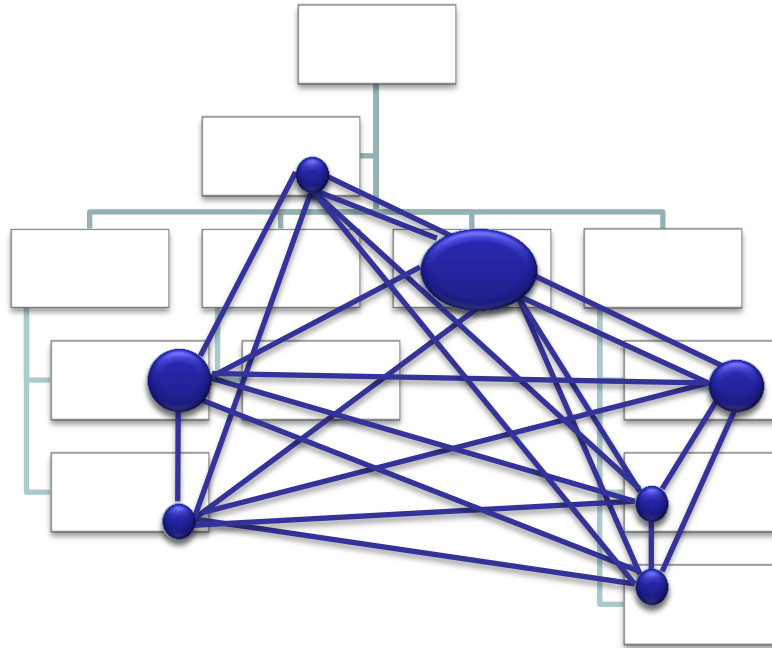


©1995 United Feature Syndicate, Inc.



WWW.DILBERT.COM

Funksjon versus prosess



Arbeid og relasjoner i sentrum

koordinering

utnytte ressurser

innad og mellom organisasjoner

praksis

organisering

samhandling

tillit

incentiver

forretningsmodeller

rutiner

samskaping

digitalisering

aktiviteter

prosedyrer



Aktiviteter og arbeidsprosesser

- ikke noe nytt



Samsvar:

- 1. orden: Strategi og aktiviteter
- 2. orden: Aktivitetene forsterker hverandre
- 3. orden: Effektive aktiviteter

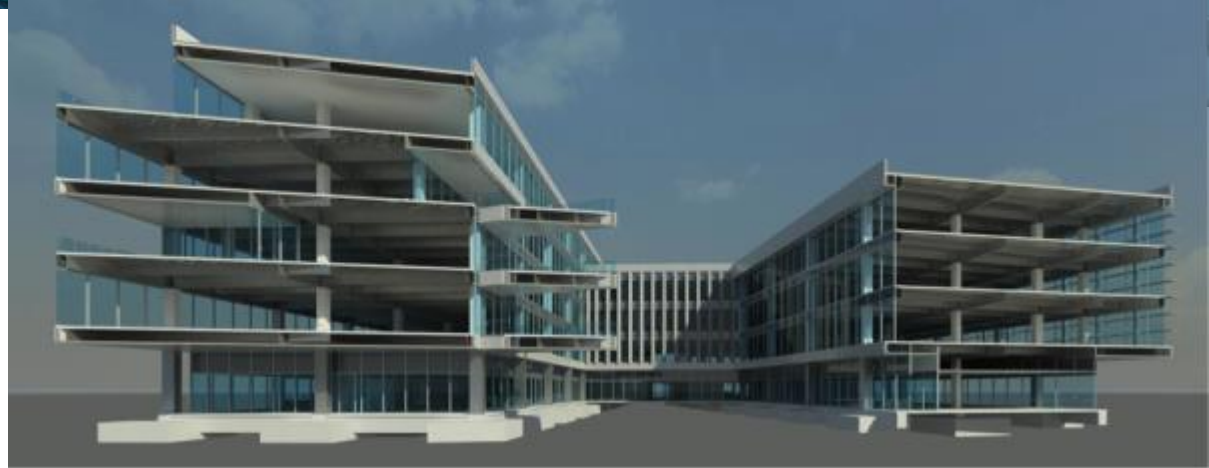
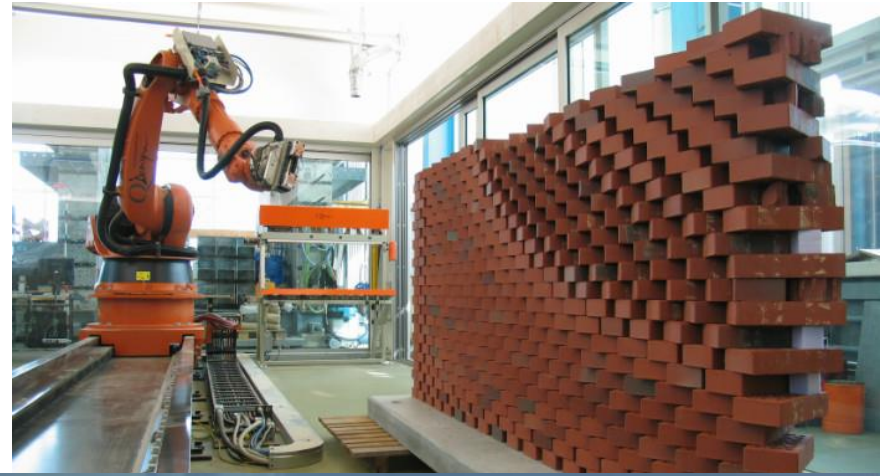
Kilde: Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Sentrale prosesser i organisasjoner

- **Verdiskaping** – sett av aktiviteter for å realisere organisasjonens mål (forretningsmodeller)
- **Relasjoner** – samhandling og koordinering
- **Ledelse** – påvirke andre til å forstå og være enige i hva som må gjøres for å nå organisasjonens mål
- **Endring** – bevege organisasjonen fremover for kontinuerlig tilpasning og utnyttelse av muligheter

Kilde: Kvalshaugen, R., & Wennes, G. 2012. *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hva er interessant å studere?



Arbeid og teknologi påvirker hverandre gjensidig

- **Teknologi, arbeid og organisasjon henger uløselig sammen**
- **Sosio-materiell praksis – teknologi (materielle) brukt i arbeid og det sosiale (relasjoner) påvirker hverandre gjensidig**
 - Nytt system og nye verktøy, men lite fokus på hvordan det påvirker arbeid og relasjoner – før og nå – og hvilke konsekvenser det får
- **Nytt, nei - Thorsrud studiene på 1960-tallet**
 - Tavistock Institute – lete etter optimalisering mellom det sosiale og det tekniske systemet

Kilde: Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. 2008. Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1): 433-474.

Emery, F., & Thorsrud, E. 1964. *A new look at industrial democracy*. London: Tavistock Institute of Human Relations.

Byggsenteret på BI forsker på samhandling, koordinering og tillit

- Postdoktorprosjekt om samarbeid og læring på St. Olavs hospital Fase 2 Del 1 (2009)
- Phd om tillit i anleggsprosjekter (2013)
- Postdoktor prosjekt på samhandling – studere samhandlingsfasen i SVV prosjekter (2016)
- Samhandling og prosessledelse – identifisering av gode og mindre gode sider ved samhandling i prosjektgjennomføring – mer fokus på samhandlingskvalitet? (2017 -)
- Samhandling, effektivisering og innovasjon – utbygging av Bispevika (2017 –
- Full-digitalisering av byggeprosessen – under planlegging



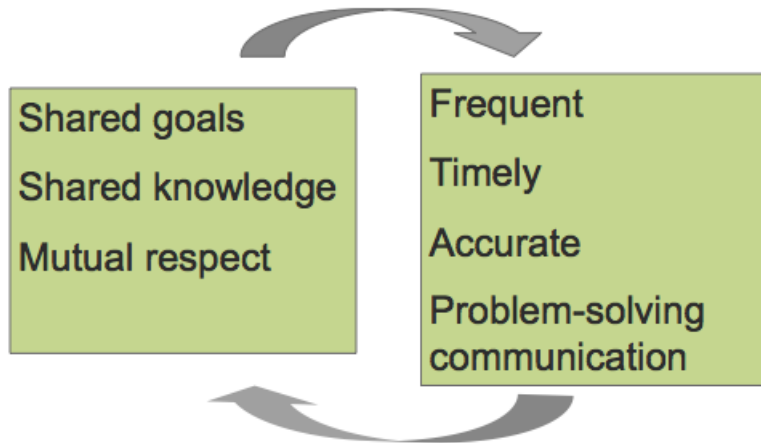
Forbedringsområder samhandling i anleggsprosjekter - funn fra Anna Swärds studie

- **Generell kunnskap om verdien av samhandling**
- **Organisering og gjennomføring av obligatorisk samhandlingsfase**
- **Fra plan til handling**

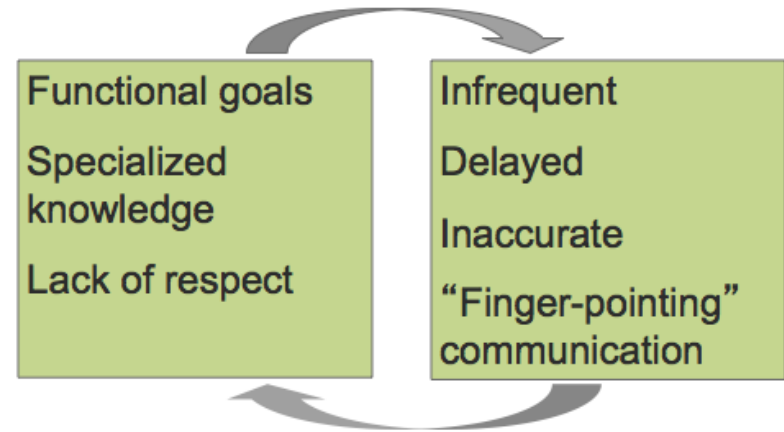
- ***«Vi ble veldig skuffet lenger ut i prosjektet. Vi hadde jo blitt enige om at vi skulle ha tillit og åpenhet. Men det var tydelig at vi hadde ulik oppfattelse av hva det var!»***

Relasjonell koordinering i arbeidsprosesser

Høy-kvalitetsrelasjoner



Det motsatte.....



Effekter av høykvalitetskommunikasjon: innovasjon og læring, arbeidsengasjement, økt kvalitet og sikkerhet, effektivitetsgevinster, kundeengasjement

Kilde: Gittel, J. H. 2016. *Transforming relationships for high performance*. Stanford: Stanford University Press, s.14.

Hva måles, og hvordan?

- **Definere arbeidsprosess**

- Hva gjør vi - aktiviteter
- Roller/arbeidsgruppe

- **Enkeltpersoner svarer**

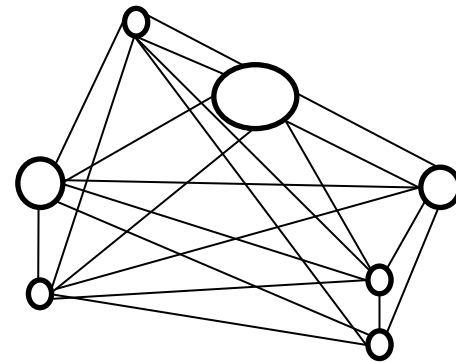
- Enkeltpersoner svarer på 7 spørsmål – svarer på vegne av rolle

- **Arbeidsgruppe versus enkeltpersoner**

- Vi bruker begrepet «arbeidsgruppe» også for grupper som består av en person

- **Mellom arbeidsgrupper versus internt i arbeidsgrupper**

- Linjene representerer kvaliteten på relasjoner mellom arbeidsgrupper
- Rundingene er basert på svarene fra deltakerne om kvalitet på samhandling i egen arbeidsgruppe



LEDELSE

PLANLEGGING

GRUNNARBEID

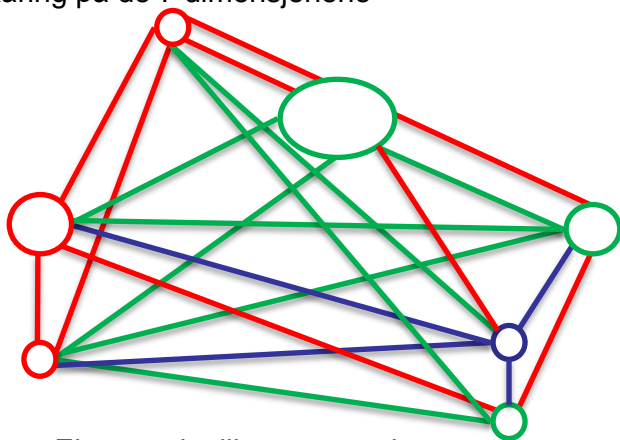
SPUNTEKASSE

FORSKALE OG STØPE
BRU

Relasjoner måles til å være **svake**, **moderate** og **sterke**

Resultatene fra undersøkelsen fremstilles i rapportform. Den viser resultater på alle nivåer og danner grunnlag for målrettet forbedringsarbeid på samarbeidsrelasjoner. Se eksempel rapport for mer informasjon.

Skårene kategoriseres i *svak*, *moderat* og *sterk* ut fra gjennomsnitt skåring på de 7 dimensjonene



Eksempel – illustrert resultat

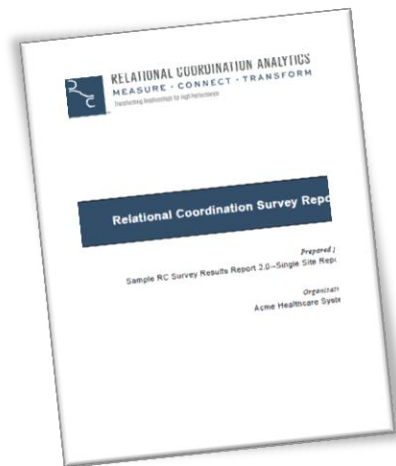
Dimensjoner:

- Delt mål
- Delt kunnskap
- Gjensidig respekt
- Kommunikasjon
 - Hyppig
 - Presis
 - I rett tid
 - Problemløsende

Svak

Moderat

Sterk



Hva tror vi RC kartlegging bidrar med

- **Hjelper deltakere til å få innsikt hvordan de samhandler**
 - For eksempel; kan snakke mye sammen, men kommunikasjonen er ikke nødvendigvis presis og problemløsende for det
- **Hjelper deltakere til å utvikle strategier for å forbedre kommunikasjon og samhandling i arbeid**
 - Ta tak i områder med forbedringspotensialer, ofte lite som skal til for at samhandlingen fungerer bedre
- **Hjelper deltakere å forstå avhengigheter til hverandre**
 - Gjensidig forventningsavklaring
- **Utvikler et språk for samhandling**
 - Gjør det lettere å snakke om sensitive temaer knyttet til samhandling i det daglig arbeidet