

# Partnerforums vårkonferanse 2017

## Prosessledelse i statsforvaltningen

**Tid:** Mandag 29. mai 2017 kl. 09:00-15.45

**Sted:** Handelshøyskolen BI, Nydalen

**Informasjon og påmelding:** [partnerforum.uio.no](http://partnerforum.uio.no)

- 08:30** Registrering, kaffe/te og frukt
- 09:00** Velkommen – åpning ved Handelshøyskolen BIs rektor Inge Jan Henjesand  
Praktisk informasjon om dagen ved Partnerforums sekretariat
- Del 1** **HVA ER PROSESSLEDELSE?**
- 09:10** Hva er prosessledelse og hvordan forske på det?  
**Ragnhild Kvålshaugen**, professor, Handelshøyskolen BI
- 10:10** Prosessledelse i et lederperspektiv: Prosessledelse – på godt og vondt  
Roger Bjerke, fung. direktør, DFØ
- 10:30** Prosessledelse i et lederperspektiv: Erfaringer fra Nye veier  
Ingrid Dahl Hovland, adm. direktør, Nye veier
- 10:50** Pause
- Del 2** **PROSESSLEDELSE OG DIGITALISERING**
- 11:05** Verdi for hvem? Prosessledelse for samhandling  
**Thomas Hoholm**, Førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI
- 11:20** Når prosessen styres «nedenfra» - to historier om brukerdrevet IKT-innovasjon i helsesektoren  
**Margunn Aanestad**, professor, Universitetet i Oslo
- 11:45** Prosessledelse og digitalisering – alle skal med!  
**Harald Nikolaisen**, adm. direktør, Statsbygg
- 12:05** Lunsj
- Del 3** **PROSESSLEDELSE OG SAMARBEID**
- 12:50** Tillit i hierarkiske og gjensidige relasjoner  
**Lars Huemer**, professor, Handelshøyskolen BI
- 13:20** Tillit – nøkkelen til suksess?  
**Anne Brit Moen**, prosjektleder, Statens Vegvesen
- 13:40** Ledelse og prosessstyring  
**Claus Jebsen**, Inst. for medskapende ledelse
- 14:00** Prosessledelse i praksis i departementenes verden  
**Sigrid Tollefsen**, seniorrådgiver, Kunnskapsdepartementet  
**Tyri Hustad Stugu**, seniorrådgiver, Nærings- og fiskeridepartementet
- 14:20** Pause
- Del 4** **DISKUSJON MED SPØRSMÅL FR SALEN**
- 14:35** Varde kommune - En strategisk relasjonell tilnærming til samhandling  
**Daniel Massie**, stipendiat, Handelshøyskolen BI
- 14:50** **Prosessledelse i statsforvaltningen**  
Skal vi henge med i tiden og samtidig levere bedre kvalitet for mindre ressurser må vi tenke og jobbe annerledes. Våre organisasjoner må sette arbeidsprosesser mer i sentrum, dvs foran tradisjonell organisasjonsstruktur.  
**Hvilke konsekvenser får økt fokus på prosessledelse for statsforvaltningen?**  
Deltakere: **Ingrid Dal Hovland/Nye veier, Harald Nikolaisen/Statsbygg, Roger Bjerke/DFØ, Claus Jebsen, IML**  
Diskusjonsleder: **Ragnhild Kvålshaugen/BI**
- 15:35** Skråblikk på prosessledelse  
**Inger Johanne Sæterbakk**
- Slutt 15:45

## Om bidragsyterne og foredragene

**Ragnhild Kvålshaugen** er professor i strategi ved Handelshøyskolen BI. Hun innehar gaveprofessorat i effektive byggeprosesser gitt til BI av Backe-gruppen, GK, Mulitconsult og Statsbygg. Hun forsker på strategisk endring, læring og samhandling i arbeid. For tiden holder hun på med forskningsprosjekter som omhandler klimatilpasninger i det bygde miljø (Klima2050) og ulike studier av samhandling i BA prosjekter for å skape høykvalitets arbeidsprosesser som igjen kan bidra til både læring og utvikling blant aktørene i byggenæringen. Om foredraget: I foredraget rettes fokuset mot å definere hva prosessledelse er. Det er ulike forståelser av dette begrepet både i forskning og praksis. Videre fremheves viktigheten av å sette arbeidsprosesser i sentrum fremfor organisasjonsstruktur for å få til effektiv drift og utvikling. Sist, men ikke minst i disse digitale tider, er det viktig å se sammenhengen mellom det tekniske og det sosiale systemet i organisasjoner og hvordan effektiv digital endring ikke bare handler om verktøy, men også om arbeidsprosesser og samhandling.

**Roger Bjerke** er fungerende direktør for Direktoratet for økonomistyring (DFØ), og kom fra stillingen som avdelingsdirektør for forvaltning og analyseavdelingen i DFØ. Bjerke er utdannet ved Sjøkrigsskolen og NHH. Han har erfaring fra Forsvaret, Deloitte og Steria.

Om foredraget: DFØ har innført prosessorganisering som en integrert del av styring, utvikling og drift i en tradisjonell linjeorganisasjon. Bjerke vil dele erfaringene fra et lederperspektiv: hvilken verdi har prosessorganiseringen, hvilke utfordringer har DFØ opplevd og hvordan bør man jobbe med prosessledelse for å få de gode effektene.

**Ingrid Dahl Hovland** har vært administrerende direktør i Nye Veier siden selskapet ble opprettet. Hun har lang og bred erfaring fra bygge- og anleggsledelse bl a fra Selvaaggruppen, Veidekke, Statens vegvesen m.m. Hun er utdannet fra NTNU i 1985

Om foredraget: Innlegget hennes vil bla handle om oppbyggingen av Nye Veier, samfunnsoppdraget med vekt på trafiksikkerhet og HMS, samt matriseorganisering, gjennomføringsmodell og hvordan Nye Veier prioriterer utbyggingsporteføljen.

**Thomas Hoholm** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Forskningsfeltene hans inkluderer organisasjoner, innovasjon og innovasjonsledelse, entreprenørskap og kunnskap/læring.

Om foredraget: Digitalisering av arbeidsprosesser i offentlig sektor inkluderer svært ofte samhandling på tvers av avdelinger og virksomheter, ikke minst fordi samhandling er en av de vesentlige utfordringene i tiden: Koordinering av tjenester, informasjonsutveksling, kompetansedeling og brukerorientering er viktige stikkord. Utgangspunkt for foredraget er kunnskap om organisasjonsdesign, nettverk og digitalisering i helsesektoren. Thomas Hoholm viser hvordan prosessledelse kan sees i sammenheng.

**Margunn Aanestad** er professor ved Institutt for Informatikk, Det matematiske-naturvitenskapelige fakultet, UiO. Hun studerer grupper og organisasjoners erfaringer med innføring (implementasjon) og bruk av IKT, spesielt hvordan læring og utvikling av ny praksis foregår. Studiene relaterer seg til IKT i form av storskala, distribuerte og integrerte samlinger av informasjonssystemer, såkalte "informasjonsinfrastrukturer", og er i hovedsak utført innenfor helsesektoren.

Om foredraget: Hva skjer i fraværet av eksplisitt prosessledelse? Kan brukerne selv drive innovasjons- og forbedringsarbeid? Jeg vil dele innsikter i to forskningsprosjekter fra to ulike sykehus. I «det foreldreløse prosjektet» hadde ingen helt erkjent hva som lå foran dem ved å innføre et nytt system. Ledelsen hadde ikke satt av nok ressurser, IT-avdelingen hadde ikke den nødvendige kompetansen og sluttbrukerne måtte selv finne ut av hvordan de skulle redesigne arbeidsprosessene sine. Vi studerte hvilke organisatoriske kapabiliteter som ble viktige for å få denne prosessen i havn. I «løvetannsprosjektet» klarte engasjerte brukere å få etablert telemedisinsk samhandling som en rutinetjeneste ved sykehuset, på tross av manglende ressurser, makt og et finansiering-apparat som ikke støttet opp under en slik systemendring. Vi undersøkte hvordan de jobbet systematisk på flere fronter over lang tid for å få dette til.

**Harald V. Nikolaisen** har lang fartstid fra forskjellige bransjer. Han er administrerende direktør i Statsbygg, leder for referansegruppa for BIs senter for byggenæringen og styremedlem i Bygg21, Nye Veier AS og Baneservice AS. Har tidligere vært utbyggingsdirektør Jernbaneverket, og har erfaring fra Norsk Hydro ASA, Dovre International AS og Statoil.

Om foredraget: Statsbyggs erfaringer med «Virtuell design». Hva er dette, hva har dette medført for Statsbyggs måte å jobbe på i dag? Hva gir virtuell design av goder og utfordringer for dere som stor statlig virksomhet? «Grep» også har gitt store effekter når deg gjelder å samarbeide med næringslivets virksomheter. Hva er overraskelsene på godt og vondt, og hva vil dette gi av utsikter for arbeidsmetodikk for eksempel ved krav til ansatte - framover? "Alle skal med!", Hva og hvordan får Statsbygg dette til, og hvordan dette er blitt et mål?

**Lars Huemer** er professor ved institutt for strategi. Doktorgraden fra 1998 fokuserte tillit, og siden dess har Lars studert samhandling i og mellom organisasjoner.

Om foredraget: Foredraget fokuserer på hvordan tillit kan bidra til bedre relasjoner i klassiske top-down ledelses situasjoner, og hvordan tillit kan bidra til verdiskapende gjensidige relasjoner der ansatte også 'leder opp'.

**Anne Brit Moen** er prosjektleder, ansvarlig for Prosjekt Vestoppland, som er et av de største utbyggingsprosjektene i SVV Region øst. Utdannelse fra NTNU i Trondheim, 1989, Bygg- og anleggsteknikk. Har jobbet i Statens vegvesen siden 1989, unntatt 3 år som selvstendig næringsdrivende innen rådgivning på tunnelteknologi. Har erfaring både med gjennomføring av veganlegg i egenregi, overordna styring fra en del år i Vegdirektoratet og mange års erfaring med personalledelse og ledelse av rene byggherrestyrte rådgivnings- og entreprisekontrakter.

Om foredraget: Eksempler på samhandlingsprosesser og resultater fra gjennomføring av ulike vegprosjekter

**Claus Jebesen** er senior prosesskonsulent og daglig leder i IML. Han er utdannet psykolog fra Universitetet i Bergen (1997) med etterutdanning innen systemisk teori og kunnskapsledelse. Han har jobbet klinisk og som sakkyndig, men har siden 2005 utelukkende arbeidet med organisasjonsutvikling og lederutvikling i både offentlig og privat sektor. Claus hovedfokus i bistanden er *hva* skal oppnås (mål, strategi-implementering mv) kombinert med *hvordan* gjør vi det, hvordan få det til. Prosessforståelse, relasjonskompetanse og systemforståelse er sentrale kompetansesøyler i dette arbeidet. Claus er styremedlem ved Relational Coordination Research Collaborative (RCRC), Boston og i et av dets underliggende organer, Training, Teaching and Certification Committee.

Om foredraget: I innlegget vil Claus H. Jebesen hevde at riktige prosesser er resultatfremmende, noe som fordrer at leder også ser seg selv som regissør. Videre vil han snakke om hvordan leder kan balansere evnen til å skape retning (mtp mål og resultat) og samtidig la systemets/virksomhetens iboende kompetanse/forståelse komme til anvendelse. Hvordan drive – og samtidig lytte – og hva skal det lyttes til? Prosessledelse gir noen svar på dette.

**Sigrid Tollefsen** har en erfaringsbasert master i styring og ledelse og har også hovedfag i historie. Hun jobber som seniorrådgiver i Forskningsavdelingen i Kunnskapsdepartementet (KD), der hun koordinerer arbeidet med utvikling av nytt styringssystem for Forskningsrådet som alle departementene bruker. Hun har bl. a erfaring fra Universitets- og høyskolerådet (UHR) og fra ulike avdelinger i KD og har mye med koordinerende prosesser.

**Tyri Stugu** er seniorrådgiver i Forskning- og innovasjonsavdelingen i Nærings og fiskeridepartementet. Stugu arbeider med å utvikle styringen av NFDs virksomheter, og hun har vært spesielt opptatt av hvordan gode prosesser kan tilrettelegge for bedre styring. Stugu har en master i samfunnsøkonomi fra NHH og har tidligere jobbet med handelspolitikk og som taleskriver for politisk ledelse i Nærings og fiskeridepartementet.

Om foredraget: Innlederne vil dele erfaringer om hvordan enkle prosessgrep kan ha stor effekt på møter og prosesser i en hierarkisk forvaltningsstruktur.

De vil bl.a bruke eksempler fra et felles prosjekt som de begge har vært involvert i fra hvert sitt ståsted.

**Daniel Massie** er doktorgradsstipendiat i strategisk ledelse ved BI hvor han fokuserer på kommunikasjon og relasjoners rolle for koordinering og samhandling i arbeid preget av høy kompleksitet og usikkerhet. I tillegg til Varde-caset (som han skal presentere) så forsker han på koordinering og samhandling mellom aktører i den norske byggenæringen. Daniel har arbeidet innen utdanning, politikk og med utviklingsprosjekter og innehatt flere styreverv i både privat og offentlig sektor.

Om foredraget: Varde kommune i Danmark vedtok i 2013 en ny strategi for arbeidet med demente borgere. Fokuset ble satt på å bedre samhandlingen på tvers av profesjoner og enheter knyttet til ulike tjenester til demente borgere i kommunen. Presentasjonen presenterer erfaringer fra Varde og gir konkrete tips som kan være til nytte for ledere i offentlig sektor i Norge

**Inger Johanne Sæterbakk** er kommunikasjonsrådgiver, skribent i Stat og Styring og en av forfatterne bak boka Magnhild. En roman om sex, fyll og offentlig forvaltning. Hun vil gi oss et skråblikk på prosessledelse