



Nærings- og  
fiskeridepartementet

# Prosessledelse i praksis: Enkle grep – stor effekt

Sigrid Tollefsen og Tyri Stugu  
Partnerforum, 29. mai 2017



# Prosessledelse – redskap for gode resultater

## Erfaringer fra å etablere styringssystemer:

- Forskningsrådet
- Virksomheter under Nærings- og fiskeridepartementet



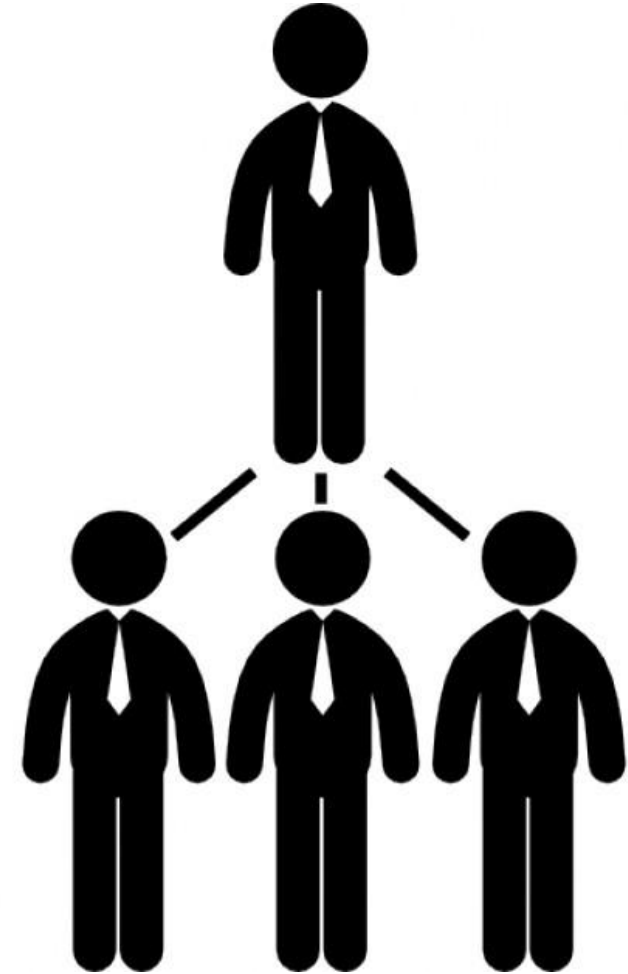
# Styringsystem for Forskningsrådet

Fra skrivebordsdokument til  
aktivt styringsredskap



# Rammer vi arbeider under

- Hierarkisk organisasjon
- Sterke fagpersoner
- Fellesskap eller forhandlinger?



# Praktiske tips

- Før
  - planlegg i forkant /vært forberedt på hele forløpet
- Underveis
  - Kloke spørsmål
  - Rydde i diskusjonen
  - Lande
- Lytter du virkelig?



# En huskeregel – I DO ART

**I**

Intentions (Intensjoner for møtet)

**DO**

Desired outcome (ønsket utbytte av møtet)

**ART**

Agenda (dagsorden)

Roles and rules (roller og regler for hvordan vi vil gjennomføre møtet)

Time (tiden vi har til rådighet)





Nærings- og  
fiskeridepartementet

# Proessen er halve leveransen

Erfaringer med å lage styringsystemer i NFD



# Prosesser for eierskap

**Stram overordnet regi**

**Beslutningstagerne deltar**

**Enkle grep – stor effekt**

- Felles mål
- Prosessplanlegging:
  - Mål med møtet
  - Hvem kommer
  - Gruppedynamikk





# Lesestoff

## MAGMA

ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE

**econa**  
-av og for økonomer

Om Magma | Kontakt oss | Annonser | Abonnere | Fagdelt indeks | Kronologisk arkiv

### Målet er målet

Forfattere: Tyri Stugu, Nicolai Kaurin Seip, Mattias Gripsrud | Publisert: 2/2017 s. (76-85) | Redaksjonelt vurdert | [Skriv ut](#)



**TYRI STUGU**, senierrådgiver, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet. Tidligere ansatt ved Handelspolitisk avdeling i samme departement og som taleskriver for politisk ledelse.



**NICOLAI KAURIN SEIP**, avdelingsdirektør, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet.



**MATTIAS GRIPSRUD**, senierrådgiver, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet. Tidligere forsker ved Transportøkonomisk institutt og Telenor FoU.

– Ni tips for bedre mål- og resultatstyring

## I MÅLSTYRINGSSPAGATEN

### Viktige endringer framfor uvesentlige detaljer



Av Sigrid Tollefsen, Kunnskapsdepartementet, og Dag Stokland, Agenda Kaupang

Mål- og resultatstyring (MRS) er gjeldende styringsprinsipp i statlig sektor. MRS som styringsprinsipp innebærer i kortversjon at overordnede, fastsatte mål for den enkelte virksomhet konkretiseres på en slik måte at resultatene kan måles/beskrives, vurderes og følges opp gjennom nødvendige utviklings- og forbedringstiltak. Kort sagt; vi styrer for at målene skal nås, og da må noen også holdes ansvarlig. At det er gått inflasjon i antall mål og at det er flere eksempler på mindre god styringspraksis, er de siste årene godt dokumentert.<sup>1</sup>

Forskning og debatten om statlig styring og ledelse peker nås entydig på at staten har vært usedvanlig talentfull til å kamuflere detaljert styring, særlig i etatsstyringen, men også i virksomhetsstyringen, i form av aktiviteter og sterke budsjettforinger. Kamuflasjonen har vært mål- og resultatstyring. Den burde heller blitt kalt mål- og aktivitetsstyring (MAS), som er mer dekkende for praksis, og som skiller seg prinsipielt fra mål- og resultatstyring (MRS). Samtidig er det et eksplisitt mål og marsjordre fra regjeringen om å bedre styringen i sentralforvaltningen: færre mål, økt vekt på virkninger og resultat og bedre ledelse og gjennomføringskraft.<sup>2</sup>

#### Ikke entydig kritikk eller styringspraksis

Diskusjonen har så langt, litt tabloid forenklet, gått i svart hvitt, for el-er imot MRS; av motstanderne er gjerne argumentet at New Public Management (NPM) er mål- og resultatstyrings ondt tvilling. Bildet er likevel ikke entydig, verken når det gjelder statlig styringspraksis eller posisjonene i debatten. Finansdepartementet og Direktoratet for økonomiforvaltning (DFO), som forvalter Statens økonomireglement og hjemmelen for statens styringsprinsipp, går først i styringstøyet og holder MRS-fanen høyt, men mener samtidig til at styringen må tilpasses den enkelte virksomhet.

Nesten ingen liker mål- og resultatstyring, men alle bruker det. Hvis regjeringens marsjordre om færre mål ikke helt viste seg å være det som forbedret den statlige styringen – hva gjør vi da? Finnes det lys i tunnelen?

Departementene jobber med videreutvikling av etatsstyringen, og virksomhetene tilsvarende med sin interne styring. Prinsippet er det samme, og med noen få MRS-pådrivere her og der, er det liten kollektiv entusiasme og glede i det lange styringstøyet. På sidelinjen står riktignok noen som verken er for eller imot dagens styringssystem, men som prøver å fargelegge det svart-hvite noe.

Åge Johnsen<sup>3</sup> og Jostein Askim tar etter vår vurdering prisverdig til orde for å nyansere debatten. Det finnes fler, og bl.a. Byrkjeflot anser at «Det er derfor grunn til å være kritisk til både til de mest ihuga forkjemperne for mål og resultatstyring i offentlig sektor og de som er mot mål og resultatstyring i prinsippet»<sup>4</sup>. Askim viser at antall mål til grunn for resultatstyringen (MRS) gjennomgående har falt fra 2012.<sup>5</sup> Det styres på færre og mer overordnede mål. Om styringen er blitt bedre av den grunn vet vi ikke, og heller ikke Askim drar den slutningen. Askims poeng er at problemet ikke er MRS som styringsprinsipp. Problemet ligger i departementene, direktoratene, embetene og tilsynenes praksis. Askim grupperer det store styringstøyet under tre paroler: puristene, fagstyring og skreddersom. De siste mener at det bør gis større rom for styringsvariasjon, eller tilpassning.<sup>6</sup>

#### To forutsetninger

Vi legger følgende to forutsetninger til grunn for den videre diskusjonen: For det første at en omfattende endring av MRS som styringsprinsipp verken er ønskelig eller særlig realistisk. De mest profilerte motstanderne av mål- og resultatstyring, både innenfor akademien og praksisfeltet utviser riktignok imponerende begrepsmessig og teoretisk forstand når de lister opp alle uheldige sider ved styringsprinsippet. Disse utfordringene er reelle, men det hadde vært både interessant og ikke minst nyttig å bli mer opplyst om hva de sterkeste kritikerne av prinsippet om mål- og resultatstyring egentlig mener kan være reelle alternativ for sentralforvaltningen. Utover at New public management er en forferdelig vekkelse som har hjemmøkt vårt land.

• <http://www.magma.no/malet-er-malet>

• [https://www.idunn.no/stat/2016/03/viktige\\_endringer\\_framfor\\_uvesentlige\\_detaljer](https://www.idunn.no/stat/2016/03/viktige_endringer_framfor_uvesentlige_detaljer)





Nærings- og  
fiskeridepartementet

**Takk for oss!**