



Proessororientering ved universiteter i Norge

En fler-casestudie av erfaringer ved tre norske universiteter

Johan Gerhardt Stensholt og Linus Nikolai Karlsson

Veileder

Dag H. Olsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for informasjonssystemer

Forord

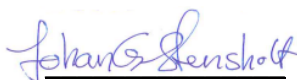
Denne mastergradsoppgaven er skrevet som avsluttende oppgave på masterstudiet i informasjonssystemer ved Universitetet i Agder. Oppgaven er en del av kurset IS-501 *Masteroppgave i informasjonssystemer* og er skrevet i tidsperioden januar 2015 til juni 2015.

Formålet med kurset er at studentene skal oppnå faglig fordypning innen et aktuelt fagområde, og anvende teoretisk kunnskap og vitenskapelige metoder for å besvare en problemstilling. Formålet med oppgaven er å undersøke effekter norske universiteter har erfart ved å innføre prosessorientering.

Vi vil innlede denne oppgaven med å takke vår veileder, professor Dag H. Olsen ved Institutt for Informasjonssystemer, for god og konstruktiv veiledning. Vi er takknemlige for tilbakemeldinger vi har fått underveis.

Videre vil vi takke alle intervjuobjekter og ressurspersoner som har vært involvert i oppgaven. Spesielt vil vi takke Thorbjørn Aakre ved Universitetet i Nordland og Harald Lind ved Universitetet i Tromsø for å ha bistått oss med koordinering av intervjuer.

Kristiansand, 2. juni 2015



Johan G. Stensholt



Linus Nikolai Karlsson

Sammendrag

Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner har uttalt at regjeringen vil fjerne tidstyver i offentlig sektor. Universitet er en type organisasjoner i offentlig sektor som har interesse av å eliminere tidstyver. Prosessorientering er en styringsdisiplin som ved å fokusere på prosesser fremfor funksjonelle og hierarkiske strukturer, muliggjør blant annet økt effektivitet og økt kvalitet. Det er utført lite forskning på prosessorientering ved universiteter. Hensikten med vår masteroppgave er derfor å frembringe forståelse og ny innsikt i hvilke effekter norske universiteter kan oppnå ved å innføre prosessorientering.

Dette er en utforskende, kvalitativ fler-casestudie basert på et fortolkende forskningsperspektiv. Vi har gjennom semi-strukturerte intervjuer samlet inn data om prosessorienteringstiltak ved tre norske universiteter. De tre universitetene er Universitetet i Nordland, Universitetet i Agder og Universitetet i Tromsø.

Våre funn indikerer at effekter av prosessorientering som er identifisert i tidligere litteratur, i stor grad gjelder for norske universiteter. Vi har videre identifisert to nye effekter av prosessorientering som ikke er omtalt i tidligere litteratur. Disse effektene er *mer tid til de rette tingene* og *reduisert sårbarhet i prosesser*. Mer tid til de rette tingene innebærer at ressurser kan frigjøres og tilføres undervisning og forskning, hvilket bidrar til at universitetene i større grad kan oppfylle sin samfunnsoppgave. Redusert sårbarhet i prosesser innebærer at universitetene i mindre grad er avhengige av nøkkelpersoner for å gjennomføre sine prosesser. Det tredje funnet er at universitetene som deltok i studien ikke har utnyttet mulighetsrommet ved å bruke informasjonsteknologi for å understøtte arbeidet med å forbedre prosesser.

Det kan anses som en begrensning i studien at to av tre case er fra universiteter som kun har arbeidet med å bli prosessorientert i en kort periode. Det kan tenkes at de identifiserte effektene av prosessorientering ikke nødvendigvis er sammenlignbare med universitetet som har arbeidet med prosessorientering i lengre tid. Videre kan det anses som en potensiell begrensning at respondentene som ble intervjuet i stor grad ble valgt av personer som jobber med prosessorienteringstiltakene ved de tre universitetene.

Gjennom litteratursøk har vi ikke vært i stand til å finne forskning som omhandler prosessorientering ved norske universiteter. Vår studie bidrar til å utvide kunnskapsbasen på et fenomen hvor det tidligere ikke er utført mye forskning. Videre belyser vi viktigheten av prosessorientering, og at prosessorientering kan være like aktuelt og relevant for norske universiteter som virksomheter i privat sektor.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Forord | III |
| Sammendrag | V |
| Tabelliste | IX |
| Figurliste..... | IX |
| 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Forskningsspørsmål | 2 |
| 1.2 Disposisjon | 2 |
| 1.3 Motivasjon for oppgaven..... | 3 |
| 2 Litteraturgjennomgang | 4 |
| 2.1 Begrepsavklaring | 4 |
| 2.2 Definisjoner | 5 |
| 2.3 Effekter av prosessorientering | 6 |
| 2.4 utfordringer med prosessorientering..... | 12 |
| 2.5 Prosessorientering og informasjonsteknologi..... | 13 |
| 2.6 Endringsledelse..... | 14 |
| 2.7 Oppsummering av litteraturgjennomgang | 15 |
| 3 Forskningstilnærming..... | 17 |
| 3.1 Forskningsperspektiv | 17 |
| 3.2 Forskningsstrategi..... | 18 |
| 3.3 Forskningsdesign | 18 |
| 3.4 Metodisk tilnærming til datainnsamling..... | 20 |
| 3.5 Dataanalyse og kategorisering av tema | 25 |
| 3.6 Validitet | 27 |
| 3.7 Etisk hensyn..... | 28 |
| 3.8 Oppsummering av forskningstilnærming | 28 |
| 4 Casebeskrivelse | 29 |
| 4.1 NOKUT | 29 |
| 4.2 Universitetet i Nordland | 29 |
| 4.3 Universitetet i Agder | 30 |
| 4.4 Universitetet i Tromsø | 30 |
| 5 Resultater fra datainnsamlingen | 31 |
| 5.1 Beskrivelse av prosessorientering ved universitetene | 31 |

| | | |
|------|---|----|
| 5.2 | Beskrivelse av respondentene..... | 32 |
| 5.3 | Tematisk beskrivelse av resultatene | 34 |
| 5.4 | Oppsummering av resultater..... | 49 |
| 6 | Diskusjon..... | 51 |
| 6.1 | Effekter relatert til økt effektivitet..... | 51 |
| 6.2 | Effekter relatert til økt kvalitet | 54 |
| 6.3 | Effekter relatert til ansatte | 55 |
| 6.4 | Effekter som følge av økt prosessbevissthet..... | 57 |
| 6.5 | Effekter som følge av bedre utnyttelse av IT | 61 |
| 6.6 | Effekter av prosessorientering som er omtalt i litteratur, men ikke identifisert ved universitetene i denne studien | 63 |
| 6.7 | Mer tid til de rette tingene | 64 |
| 6.8 | Utfordringer med prosessorientering..... | 65 |
| 6.9 | Konkurranssevne | 66 |
| 6.10 | Oppsummering av effekter | 67 |
| 6.11 | Begrensninger i studien..... | 67 |
| 7 | Konklusjon og implikasjoner | 69 |
| 7.1 | Implikasjoner for praksis | 70 |
| 7.2 | Implikasjoner for forskning | 70 |
| 7.3 | Anbefalinger for videre forskning | 71 |
| | Referanseliste | 72 |
| | Vedlegg 1 - Intervjumal | 75 |

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Oppsummering av effekter og virkninger av prosessorientering fra tidligere litteratur..... | 16 |
| Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Nordland..... | 23 |
| Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Agder..... | 23 |
| Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Tromsø..... | 24 |
| Tabell 5: Oppsummering av effekter og virkninger av prosessorientering fra datainnsamling..... | 50 |
| Tabell 6: Oppsummering av diskuterte effekter..... | 67 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Teoretisk modell basert på Skrinjar & Trkman (2013) som beskriver forholdet mellom BPM, prosessorientering (BPO) og organisatorisk ytelse (OP) | 6 |
| Figur 2: Forskningsdesign, basert på idéen til Dubé & Robey (1999) | 19 |
| Figur 3: Antall feil april 2012..... | 39 |
| Figur 4: Antall feil november 2013..... | 39 |

1 Innledning

Informasjonsteknologisk innovasjon gir virksomheter en omfattende portefølje med verktøy og systemer som kan bidra til å digitalisere, automatisere og forenkle flere av virksomhetens prosesser. Dagens konkurransearena er preget av virksomheter og organisasjoner som evner å utnytte informasjonsteknologi til sin fordel. For å være i bedre stand til å utnytte disse verktøyene og systemene er det en vesentlig fordel å være prosessorientert (Kumar, Movahedi, Miri Lavassani, & Kumar, 2010). Prosessorientering gir virksomheter og organisasjoner en utmerket mulighet til å opparbeide oversikt og kontroll over sine prosesser, for å enklere og bedre kunne utnytte de informasjonsteknologiske mulighetene som foreligger.

Så tidlig som i 1984 ble det poengtert at virksomheter og organisasjoner bør endre fra en hierarkisk struktur til en mer prosessorientert struktur (Kuwaiti & Kay, 2000). Dette er fortsatt en viktig global trend (Luftman et al., 2013). Tematikk relatert til omorganisering og håndtering av prosesser blir dermed stadig mer relevant, også for norske virksomheter og organisasjoner. Til tross for at prosessorientering stadig får mer oppmerksomhet er det imidlertid få virksomheter som benytter seg av muligheten (Iden, 2013, s. 17). Det er dermed rimelig å anta at det kan foreligge et uforløst forbedringspotensial hos mange norske virksomheter og organisasjoner.

Prossessorientering er et kjent begrep for både akademikere og praktikere, men likevel kan det foreligge ulik oppfatning og forståelse av begrepet. Prosessorientering innebærer å i større grad fokusere på og forbedre fullstendige forretningsprosesser, og i mindre grad vektlegge hierarkiske og funksjonelle strukturer (Reijers, 2006). Virksomheter og organisasjoner som benytter konseptet prosessorientering kan redusere kostnader, øke effektivitet, øke kvaliteten i sine tjenester, og øke graden av kundetilfredshet (Kohlbacher, 2010).

Tidligere forskning har i stor grad fokusert på effekter eller virkninger av prosessorientering, men forskningen er hovedsakelig basert på virksomheter i privat sektor. Noe forskning konkluderer med at også organisasjoner i offentlig sektor kan generere gevinster ved i større grad å benytte prosesstankegang. På lik linje med virksomheter i privat sektor er også *non-profit* organisasjoner interessert i å øke effektiviteten, øke produktiviteten og oppnå sine målsetninger (Harmon, 2010). Universitet er en type organisasjon i offentlig sektor som har interesse av å øke effektiviteten, øke produktiviteten og oppnå målsetninger. Ikke nødvendigvis for å tjene penger, men eksempelvis for å kunne disponere tildelte midler mer effektivt og dermed øke kvaliteten i sine eksisterende tjenester eller tilby et bedre og bredere tjenestespekter til sine studenter og ansatte.

I vår litteraturstudie avdekket vi at det var begrenset relevant litteratur som omhandlet prosessorientering ved universiteter, hverken i nasjonal eller internasjonal kontekst. Det er derfor rimelig å anta at vi identifiserte et gap i litteraturen. Dette gapet er gjenstand for undersøkelse i denne masteroppgaven. Temaet er spesielt aktuelt og interessant ettersom det kan bidra til at universiteter i større grad forstår effektene og virkningene av prosessorientering over tid, og hvorfor de i større grad bør fokusere på å forbedre fullstendige forretningsprosesser fremfor å vektlegge hierarkiske og funksjonelle strukturer.

I dag er det flere norske universiteter som har igangsatt initiativer for å bli mer prosessorienterte, hvilket indikerer at det er et relevant og dagsaktuelt forskningstema. I tillegg har kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner adressert temaet ved å uttale at «vi vil fjerne unyttig rapportering, droppe unødige prosedyrer og dobbeltarbeid og forenkle regelverk der dette er mulig. Tidstyvene stjeler tid både fra innbyggere, næringsliv, fagfolk og ledere i forvaltningen» (Kvandal, 2013). Ettersom én av effektene av prosessorientering er redusert tidsbruk (Kohlbacher, 2010), indikerer det at prosessorientering kan være et tiltak som bør forskes mer på i offentlig sektor og spesielt ved universiteter.

1.1 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i tidligere ervervet kunnskap, diskusjon og litteratur om prosessorientering har vi utviklet forskningsspørsmålet til masteroppgaven. Hensikten med masteroppgaven er å bidra med vitenskapelig arbeid på et område der det er behov for det. Ettersom det er lite litteratur som omhandler prosessorientering ved universiteter valgte vi å undersøke fenomenet med en åpen og generell tilnærming som er reflektert i forskningsspørsmålet. For å forske på temaet prosessorientering ved universiteter definerte vi følgende forskningsspørsmål:

«Hvilke effekter har norske universiteter erfart ved å innføre prosessorientering?»

Forskingsspørsmålet gav oss mulighet til å undersøke de faktiske effektene og virkningene av prosessorientering ved norske universiteter. Det gav oss videre muligheten til å fremskaffe potensielle grunner for at universiteter bør bli prosessorientert. Disse grunnene, effektene eller virkningene av prosessorientering dannet utgangspunktet for teoretisk drøfting opp imot litteratur fra andre sektorer og muligheten til å konkludere basert på en empirisk undersøkelse.

1.2 Disposisjon

Studien benytter en tradisjonell oppbygging for masteroppgaver. Det innebærer gjennomgang av relevant litteratur, gjennomgang av forskningstilnærming, casebeskrivelse, beskrivelse av resultater fra datainnsamlingen, diskusjon og konklusjon. Foruten kapittel 1 – *Innledning* – inneholder masteroppgaven følgende kapitler:

I kapittel 2 – *Litteraturgjennomgang* – presenteres litteratur som har vært vesentlig for denne studien. Det redegjøres først for sentrale begreper og definisjoner som er relevante for masteroppgaven. Deretter beskrives grunner til å bli prosessorientert. Disse er representert ved dokumenterte effekter og virkninger av prosessorientering i privat sektor, offentlig sektor og sykehus. Videre presenteres utfordringer med prosessorientering. Deretter presenteres litteratur som omtaler sammenhengen mellom prosessorientering og informasjonsteknologi. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av alle effektene og virkningene av prosessorientering som er påvist i tidligere litteratur.

Kapittel 3 – *Forskingstilnærming* – redegjør for valgt forskningsperspektiv, forskningsstrategi og forskningsdesign. Deretter presenteres den metodiske tilnærmingen til

datainnsamling, fremgangsmåte for analyse av data, kriterier for validitet og våre etiske hensyn. Avslutningsvis presenteres oppsummering av forskningstilnærming.

Kapittel 4 – *Casebeskrivelse* – beskriver konteksten studien er utført i. Det presenteres beskrivelser av de tre universitetene som har vært involvert i studien og av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT). NOKUT er et faglig uavhengig organ under Kunnskapsdepartementet det er relevant å ha kjennskap til for å forstå deler av denne studien.

Kapittel 5 – *Resultater* – presenterer resultatene fra datainnsamlingen. Innledningsvis presenteres en kort beskrivelse av alle respondentene i studien. Deretter presenteres en tematisk beskrivelse av de temaene som respondentene vektla. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av datainnsamlingen, med spesielt fokus på effektene og virkningene av prosessorientering som ble omtalt av intervjuobjektene ved universitetene.

I kapittel 6 – *Diskusjon* – drøftes resultatene fra datainnsamlingen opp imot forskningsspørsmålet og tidligere litteratur. Vi har drøftet både likheter og ulikheter mellom datainnsamlingen og litteraturen i lys av forskningsspørsmålet. Deretter diskuteres sammenhengen mellom prosessorientering og bruk av IT-systemer. Avslutningsvis diskuterer vi begrensninger i studien.

Kapittel 7 – *Konklusjon* – har til hensikt å besvare forskningsspørsmålet. Det gjør vi på en kort og konsis måte. Deretter drøfter vi vårt bidrag til praksis og forskningslitteratur. Avslutningsvis poengterer vi interessante områder for videre forskning.

1.3 Motivasjon for oppgaven

I forbindelse med gjennomføringen av studiet Informasjonssystemer på Universitetet i Agder (UiA) har vi opparbeidet en genuin interesse for hvordan prosessorientering kan bidra til å effektivisere virksomheter og organisasjoner. Vår interesse omfatter både den innledende fasen med innføring av prosessorientering og senere faser med fokus på prosessforbedringer. Vi synes det er interessant at informasjonsteknologi og informasjonssystemer kan benyttes for å oppnå prosessforbedring. Det er på bakgrunn av denne interessen vi har fått motivasjon for å gjennomføre masteroppgaven.

Videre er det forsket lite på prosessorientering ved norske universiteter, hvilket indikerer at det er et forholdsvis lite utforsket fagfelt. Det faktum at UiA og andre norske universiteter har begynt arbeidet med å bli prosessorientert, indikerer at det er et dagsaktuelt forskningsområde som det kan være verdifullt å forske på. Vi ønsket å forstå mer om prosessorientering generelt, og opparbeide forståelse for sammenhengen mellom IT/IS og prosessforbedring. Vi ble motivert av å kunne bidra til en forskningsområde der det syntes å være behov for videre forskning og i tillegg kunne belyse et mulig forbedrings- og effektiviseringspotensial hos norske universiteter.

2 Litteraturgjennomgang

Kapittelet har til hensikt å presentere og beskrive litteratur som er nødvendig for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål. Litteraturen som presenteres er derfor sterkt knyttet til forskningsspørsmålet og beskriver i stor grad effekter og virkninger av prosessorientering. Første del av kapittelet inneholder begrepsavklaring og definisjoner av ord som er sentrale i studien. Deretter presenteres litteratur som omtaler grunner til å bli prosessorientert, effekter av prosessorientering, og sammenheng mellom prosessorientering og organisatorisk ytelse. Litteraturen vi refererer til er basert på data fra privat sektor, offentlig sektor, og fra sykehus. Effekter av prosessorientering ved sykehus er inkludert i studien fordi vi fant begrenset med litteratur som omtaler prosessorientering ved universiteter. Sykehus anses å være fundamentalt forskjellig fra tradisjonell forretningsdrift i privat sektor, men tilnærmingen til prosessorientering synes å være like virkningsfull (Gemmel, Vandaele, & Tambour, 2008). Avslutningsvis presenteres litteratur som omhandler utfordringer med prosessorientering, prosessorientering i forhold til IT-systemer, og endringsledelse.

Ettersom vi kun fant én artikkel som omhandlet prosessorientering ved universiteter er det hensiktsmessig å presentere litteratur om effekter av prosessorientering i en kontekst med likhetstrekk til universiteter. Det kan derfor være verdifullt å ta utgangspunkt i en type organisasjon i offentlig sektor som har organisatoriske og strukturelle likehetstrekk, og tilsvarende verdiskapingsmekanismer som universiteter. En slik type virksomhet er sykehus. Sykehus kan på lik linje med universiteter anses som profesjonelle byråkratier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 91). I tillegg skaper sykehus i stor grad sin verdi som et verdiverksted (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Sykehus er tradisjonelt organisert i kliniske avdelinger som støttes av ulike funksjonelle avdelinger (Vera & Kuntz, 2007). De kliniske avdelingene er videre organisert i ulike anatomiske divisjoner basert på organer, medisinske teknologier eller pasienters alder (Vera & Kuntz, 2007). Ettersom sykehus organiseres og struktureres på denne måten fremstår sykehus tradisjonelt sett som funksjonsorienterte. Det kan sammenlignes med oppbygningen av universiteter, ettersom universiteter er organisert med institutter og fakulteter. Det er instituttene og fakultetene som primært skaper verdi og som ved sykehus er administrasjonen en støttefunksjon.

2.1 Begrepsavklaring

Effekter refererer til hvilken påvirkning prosessorientering har på organisasjoner. De omtalte effektene fremkommer fra tidligere forskning og synliggjøres i dette kapittelet. Årsaken til at vi har omtalt effekter generelt, er at det kan være interessant å vurdere effekter utover vår konkrete kontekst. I tillegg er det begrenset litteratur på effekter av prosessorientering ved norske universiteter.

Organisatorisk ytelse benyttes i studien som et samlebegrep for effektene organisasjoner kan oppnå ved å bli prosessorienterte. Dette innebærer eksempelvis effekter på kvalitet i organisasjonens produkter og tjenester, effektivitet i organisasjonens prosesser, eller

konkurransfordeler for organisasjonen. I tillegg omfatter begrepet effekter som er vanskeligere å måle, som for eksempel effekter på ansattes oppfattelse av organisasjonen og kundetilfredshet.

Prosessbevissthet er et begrep som ble benyttet av respondentene i studien, og det var derfor naturlig å bruke begrepet i masteroppgaven. Vi anser at prosessbevissthet innebærer at alle som er involvert i en prosess, forstår prosessen og er klar over hva som må gjøres i hvert enkelt prosessledd. Dette støttes av Iden (2013, s. 24-25), som utdyper at prosessbevissthet også omhandler ansattes forståelse av organisasjonens oppbygging og hvordan den fungerer. I tillegg innebærer prosessbevissthet at de ansatte har kunnskap om prosesskartet og hva det representerer (Iden, 2013, s. 24-25).

2.2 Definisjoner

Prosess er et begrep som benyttes av mange og om mye. Det kan medføre usikkerhet knyttet til begrepet, og det kan være ulik oppfattelse av hva en prosess er. Akademikere og forfattere har likevel stort sett vært enige om en konsis akademisk definisjon av fenomenet prosess (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). En prosess kjennetegnes ved at det er en repeterbar, standardisert arbeidsflyt som utføres flere ganger (Lindfors, 2001). En prosess kan defineres som:

«A specific ordering of work activities across time and place with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action» (Davenport, 1993).

Det indikerer at en prosess hovedsakelig består av to ting; aktiviteter og målsetninger. En prosess er også definert som:

«Any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer» (Harrington, 1991).

Til tross for at disse definisjonene er over 20 år gamle, har ikke definisjonen av prosess blitt nevneverdig endret (Iden, 2013, s. 36-37). I tillegg til de karakteristiske definisjonene er prosesser også vanligvis uavhengige av formelle organisasjonsstrukturer. Med dette menes det at prosesser krysser organisatoriske enheter, og involverer medarbeidere med ulik kompetanse og roller (Gemmel et al., 2008).

Universitet er en institusjon for høyere utdanning. I Norge er universiteter statlig eide organisasjoner som har til hensikt å utdanne studenter gjennom undervisning, og tilføre samfunnet kunnskap gjennom forskning. Universiteter anses som profesjonelle byråkratier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 91), med sterk grad av spesialisering og høye krav til formell kompetanse. Universiteter anses også for i stor grad å skape verdi som et verdiverksted (Stabell & Fjeldstad, 1998), der aktiviteter er lagt opp i en bestemt rekkefølge for å skape verdi for andre.

Prossessorientering er et begrep som først ble introdusert av Michael Porter for nesten 30 år siden (McCormack, 2001). Det er dermed et relativt gammelt begrep som er kjent for både akademikere og praktikere, men likevel kan det foreligge ulik oppfatning og forståelse av det.

Prosesorientering innebærer at organisasjoner fokuserer på forretningsprosesser, fremfor å vektlegge funksjonelle og hierarkiske strukturer (McCormack & Johnson, 2001, s. 36). Det medfører å fokusere på *hvordan* arbeid utføres i organisasjonen og ikke *hva* som blir utført (Gammel et al., 2008). Ultimat sett innebærer det å endre organisasjonsstrukturen fra å være basert på funksjoner til å bli basert på prosesser (Kumar et al., 2010). Videre innebærer det å utforme og forbedre standardiserte arbeidsflyter, for i større grad å tilfredsstille kundenes behov (Lindfors, 2001). Det finnes flere generelle definisjoner av prosessorientering, men den mest utbredte definisjonen er presentert av McCormack & Johnson (2001):

«Business process orientation of an organization is the level at which an organization pays attention to its relevant (core) processes» (Škrinjar, Bosilj-Vukšić, & Indihar-Štemberger, 2008).

Prosessledelse (business process management, heretter BPM) er et begrep som ofte assosieres med prosessorientering ettersom virksomheter og organisasjoner som er prosessorienterte i stor grad også benytter BPM (Kohlbacher, 2010). BPM inkluderer ikke bare oppdagelse, design, distribusjon og gjennomføring av forretningsprosesser, men også interaksjon, kontroll, analyse, og optimalisering av prosesser (Kohlbacher, 2010). Hensikten med BPM er å øke organisasjonens ytelse ved i større grad å fokusere på og lede prosessene i organisasjonen (Škrinjar, Bosilj-Vukšić, & Indihar-Štemberger, 2010). Sammenhengen mellom BPM, prosessorientering og organisatorisk ytelse illustreres i figur 1.



Figur 1: Teoretisk modell basert på Skrinjar & Trkman (2013) som beskriver forholdet mellom BPM, prosessorientering (BPO) og organisatorisk ytelse (OP).

2.3 Effekter av prosessorientering

Virksomheter og organisasjoner som iverksetter prosessorienteringstiltak, gjør det ofte i forbindelse med innføring av nye IT-system, eller som et organisatorisk tiltak for å forbedre kvalitetsarbeid (Iden, 2013, s. 29-30). Litteraturen påpeker flere tydelig fordeler og grunner til å bli prosessorientert. Virksomheter og organisasjoner i tilnærmet alle industrier og på tilnærmet alle størrelser har oppnådd ekstraordinær forbedring i kvalitet, kostnader, hastighet og fortjeneste ved å fokusere på sine interne prosesser (Hammer, 2007). Det har vært mulig ved å eliminere flere av de ikke-verdiskapende aktivitetene som er kilden til unødvendige kostnader, feil og forsinkelser (Hammer, 2007; Sharma, 2005). Prosessorientering danner dermed et grunnlag for effektiv drift av organisasjoner, og blir ofte ansett som en beste praksis ledelsesdisiplin for å oppnå organisatoriske resultater (Bronzo et al., 2013). Disse effektene indikerer at prosessorientering kan bidra til høyere organisatorisk ytelse, både på kort og lang sikt (Kumar et al., 2010).

2.3.1 Organisatorisk ytelse

Studier basert på teori og studier basert på empiri viser til at prosessorientering kan generere flere positive effekter i privat sektor, deriblant økt organisatorisk ytelse (Bronzo et al., 2013; Reijers, 2006; Škrinjar et al., 2008). Det poengteres at prosessorientering spiller en signifikant positiv rolle i å øke private organisasjoners verdiskapning og organisatorisk ytelse (Bronzo et al., 2013; Kohlbacher & Reijers, 2013). Flere studier har empirisk vist at prosessorientering har positiv påvirkning på organisatorisk ytelse. Dette illustreres godt ved at prosessorienterte organisasjoner generelt presterer bedre enn mindre prosessorienterte organisasjoner (Škrinjar et al., 2010).

Det er viet betydelig mindre akademisk fokus til prosessorientering i offentlig sektor. Vårt litteratursøk resulterte likevel i funn av noen artikler som har undersøkt fenomenet i denne konteksten. I likhet med litteratur fra privat sektor, fremheves det at organisasjoner i offentlig sektor har oppnådd økt organisatorisk ytelse som følge av å bli mer prosessorientert (Gulledge & Sommer, 2002). Prosessorientering i offentlig sektor muliggjør videre økt kreativitet som virkemiddel for å øke organisatorisk ytelse (Gulledge & Sommer, 2002).

Som samlebegrep innebærer organisatorisk ytelse flere aspekter. For å ytterligere tydeliggjøre de potensielle gevinstene, effektene og virkningene organisasjoner kan oppnå ved å bli mer prosessorienterte, beskrives videre konkrete sammenhenger mellom mulige effekter og prosessorientering.

2.3.2 Økt effektivitet

Det er påvist tydelig sammenheng mellom prosessorientering og økt effektivitet i privat sektor. Forskning på prosessorientering i denne sektoren har indikert at effekter relatert til forbedring i effektivitet blant annet innebærer økt hastighet i prosesser (Kohlbacher & Reijers, 2013). Det medfører at organisasjoner kan oppnå raskere prosesser ved å bli prosessorientert (Kohlbacher, 2010). Mer spesifikt kan organisasjoner i privat sektor oppnå raskere prosesser som følge av å redusere behandlingstid og antall overleveringer i sine prosesser (Škrinjar et al., 2010). Dette utføres ved at medarbeideres arbeidsoppgaver og ansvar utvides, slik at antall overleveringer mellom ansatte reduseres (Škrinjar et al., 2010). Et annet resultat av at medarbeideres arbeidsoppgaver og ansvar utvides er muligheten for at dobbeltarbeid kan reduseres og i beste fall elimineres (Sharma, 2005). Ved mindre dobbeltarbeid frigis tid som medarbeidere kan benytte på andre aktiviteter. En prosessorientert tilnærming kan dermed anses og presenteres som en løsning for å øke organisatorisk effektivitet (Lindfors, 2001). Videre kan prosessorientering føre til mer effektiv utførelse av arbeid ved å eliminere overflødige og dupliserte aktiviteter (Škrinjar et al., 2008).

Økt effektivitet blir i litteraturen omtalt som en av hovedgrunnene for at organisasjoner i offentlig sektor skal bli prosessorientert. Ved å reorganisere prosesser på tvers av organisatoriske enheter økes effektiviteten i offentlig sektor (Gulledge & Sommer, 2002). Et eksempel på økt effektivitet i denne konteksten er signifikant reduksjon i behandlingstid som et resultat av prosessorientering (Ongaro, 2004). Dette er spesielt aktuelt i Norge ettersom

kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner har adressert temaet og igangsatt arbeid med å redusere tidstyver i offentlig sektor (Kvandal, 2013).

Økt grad av prosessorientering ved sykehus har moderat positiv, men signifikant påvirkning på effektivitet, hvilket indikerer at sykehus med høy grad av prosessorientering er mer effektive enn sykehus med lavere grad av prosessorientering (Vera & Kuntz, 2007). Økt effektivisering er i all hovedsak et resultat av optimalisering av prosesser (Vera & Kuntz, 2007). Det poengteres likevel at sykehus ikke kan oppnå full effekt av prosessorientering ettersom sykehus ikke kan eliminere alle ikke-verdiskapende aktiviteter og prosesser (Vera & Kuntz, 2007).

2.3.3 Økt kvalitet

Flere studier på prosessorientering i privat sektor har konkludert med at prosessorientering kan generere kvalitetseffekter (Kohlbacher, 2010; Kohlbacher & Reijers, 2013; Škrinjar et al., 2010). Økt kvalitet i privat sektor måles eksempelvis i reduksjon av garantikrav fra kunder (Sharma, 2005). Det kan videre assosieres med sikrere prosesser (Kohlbacher & Reijers, 2013), hvilket innebærer å redusere sannsynligheten og muligheten for feil i prosesser (Škrinjar et al., 2010).

Det er tydelige at kvaliteten i grensesnittet mellom offentlig ansatt og kunde øker hvis organisasjonen blir prosessorientert (Ongaro, 2004). Det medfører også økt samhandling mellom kunde og etat (Ongaro, 2004). Det antas å ha sammenheng med at prosessers ytelse kontinuerlig blir målt og deretter korrigert, og at kunden dermed opplever forbedring i samhandlingen (Ongaro, 2004).

Det er flere årsaker til at sykehus bør bli mer prosessorienterte. Det viktigste er at prosessorientering muliggjør økt fokus på kundens behov, og kvalitetsforbedring i ende-til-ende-tjenester (Gemmel et al., 2008). Videre blir det poengtert at effektene som kan assosieres med prosessorientering ved sykehus er spesielt tilknyttet kvalitetsforbedringer (Vera & Kuntz, 2007).

2.3.4 Konkurransemessige fordeler

Prossessorientering kan resultere i økt konkurransedyktighet (Kohlbacher, 2010; Zarei, Chaghoeue, & Ghapanchi, 2014). Prossessorientering kan anses som et sett med kjerneegenskaper som kan drive organisasjoner til overlegen organisatorisk ytelse og bærekraftig konkurransefortrinn (Bronzo et al., 2013). De fleste organisasjoner i dag har konkurrenter som tilbyr lignende produkter, og bruker tilsvarende teknologier. Det er dermed ikke mange punkter å skille seg ut på. Forretningsprosesser er blant de siste gjenværende mulighetene for å skape differensiering fra sine konkurrenter. Prossessorientering er dermed en tankegang og styringsform som kan bidra til vesentlige konkurransemessige fordeler (Bronzo et al., 2013).

Videre er også konkurransearenaen i hyppig endring, og kundene stiller nye og strengere krav. Prossessorientering muliggjør en mer vellykket måte for organisasjoner å tilpasse seg nye

forhold og omstendigheter (Zarei et al., 2014). Det indikerer dermed at prosessorientering ikke bare muliggjør fordeler i forhold til konkurrerende organisasjoner, men også i forhold til egen organisasjons tilpasningsdyktighet til konkurransearenaen og markedet.

2.3.5 Økt kundefokus

For å være i stand til å tilpasse seg kundenes nye og endrede krav, må organisasjoner i privat sektor øke fokuset på sine kunder. En effekt av prosessorientering er at organisasjoner i større grad fokuserer på kundene (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013). Flere studier har rapportert at prosessorientering ikke bare kan lede til økt kundefokus, men også til økt kundetilfredshet (Kohlbacher, 2010; Reijers, 2006; Škrinjar et al., 2008). Organisasjoner som faktisk gjennomfører tiltak for å bli prosessorientert oppnår dermed høyere grad av kundetilfredshet (Kohlbacher & Reijers, 2013). En studie fra Sverige konkluderer med at prosessorientering har direkte innvirkning på kundetilfredshet (Gustafsson, Nilsson, & Johnson, 2003). Økt kundetilfredshet som følge av prosessorientering oppnås ved å analysere fullstendige prosesser fra kundens perspektiv, for deretter å identifisere hva kunden faktisk verdsetter. Organisasjoner som gjør dette kan dermed skape konkurransefortrinn ved å i større grad ha evnen til å tilfredsstille kundene sine (Lindfors, 2001). Foruten økt konkurransefortrinn kan økt kundefokus ideelt sett føre til økt fortjeneste ved at prosessorienterte organisasjoner kan oppnå større markedsandeler (Sharma, 2005).

Prossessorientert tilnærming er spesielt viktig for å øke fokus på kunder og dermed bli orientert mot sine kunder. Prossessorientering i offentlig sektor blir derfor ansett som en vesentlig fordel (Ongaro, 2004). Det poengteres videre at økt kundeorientering i seg selv kan betraktes som et resultat og positiv fordel som følge av at offentlige organisasjoner blir mer prosessorienterte (Ongaro, 2004).

2.3.6 Økt fortjeneste

Prossessorientering kan føre til økt fortjeneste gjennom kostnadsbesparelser (Kohlbacher, 2010), og dermed økt lønnsomhet (Kohlbacher & Reijers, 2013). Som følge av at prosessorientering kan medføre økt effektivitet kan det også medføre kostnadsbesparelser gjennom mer effektiv utførelse av arbeid (Škrinjar et al., 2008). Litteraturen viser også til at prosessorienterte organisasjoner ytterligere kan øke salg, og inntekter per salg (Kohlbacher, 2010). Prossessorientering innebærer i stor grad å forbedre prosesser, og et resultat av forbedrede prosesser vil være reduserte kostnader, som direkte eller indirekte fører til økt fortjeneste (Hammer, 2007). Videre vil eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter også føre til kostnadsreduksjoner, som igjen kan føre til bedre økonomisk ytelse (Kohlbacher & Reijers, 2013). Det er derfor positive indikasjoner på at prosessorientering direkte påvirker organisasjoners resultat (Reijers, 2006).

Forskning over en seks års periode viser at organisasjoner som er ISO 9000 sertifisert signifikant øker økonomisk ytelse i forhold til organisasjoner som ikke er ISO 9000 sertifisert (Sharma, 2005). ISO 9000 sertifisering innebærer å ha et kvalitetsstyringssystem som indikerer hvordan organisasjonen styrer prosesser eller aktiviteter for å kunne levere varer og

tjenester som tilfredsstill kundens krav til kvalitet (ISO, 2014). ISO 9000 kan dermed anses som et system for å håndtere interne prosesser fra start til slutt i en verdikjede, også kjent som prosessorientering. Prosessorientering påvirker ikke bare økonomisk ytelse, men fører også til bedre ikke-økonomisk ytelse (Škrinjar et al., 2008). Dette kan blant annet komme fra effekter relatert til ansatte i organisasjonen.

2.3.7 Effekter relatert til ansatte

Det poengteres at prosessorientering bidrar til å forsterke immaterielle verdier og eiendeler (Zarei et al., 2014). Som følge av prosessorientering kan ansatte i privat sektor føle økt arbeidsmoral (Reijers, 2006), og økt ansvarsfølelse for deres arbeidsoppgaver (Schmiedel et al., 2013). I tillegg kan prosessorientering føre til at medarbeidere blir mer tilfreds med sin arbeidstilværelse (Kohlbacher, 2010; Škrinjar et al., 2008). Det er flere årsaker til at ansatte kan bli mer tilfreds med deres arbeidstilværelse. En av dem kan være at organisasjoner som er prosessorienterte har et bedre arbeidsmiljø basert på mer samarbeid og mindre konflikter (Bronzo et al., 2013).

Som følge av prosessorientering kan organisasjoners prosesser bli mer transparente. Transparente prosesser bidrar til å gjøre medarbeideres rolle klarere, og til å engasjere dem i forbedringsarbeidet (Lindfors, 2001). Med transparente prosesser synliggjøres også avvik og problemer i større grad. Prosesser kan dermed enklere endres og forbedres ved eksempelvis å eliminere årsakene til avvik (Lindfors, 2001). Når medarbeidere er engasjerte i dette forbedringsarbeidet kan det også øke deres tilhørighet til organisasjonen.

Med en prosessorientert organisasjon vil den ansatte, og ikke bare lederne, bli mer fokusert på organisasjonens prosesser (Lindfors, 2001). Det bidrar til at medarbeidere i større grad forstår organisasjonen og hvordan deres egne prosesser påvirker det store bildet (Lindfors, 2001). Det bidrar til å øke intern koordinering, og fører til at ansatte føler sterkere tilhørighet til organisasjonen (Kumar et al., 2010).

Organisasjoner i offentlig sektor kan også oppnå effekter relatert til ansatte ved å implementere prosessorientering. En grunn til at organisasjoner i offentlig sektor bør bli prosessorientert, er ansattes ønske om å arbeide i en organisasjon som er, og oppfattes som moderne. Prosessorientering i offentlig sektor kan bli ansett som en mekanisme for å fremme arbeidet med å modernisere organisasjonen (Becker, Algermissen, & Niehaves, 2006).

Implementering av prosessorientering ved sykehus kan også føre til effekter som direkte påvirker de ansatte. Ved å bli mer prosessorientert og oppnå en flatere organisasjon vil ansatte få mer ansvar, økt beslutningsmyndighet, mulighet til å opptre mer selvstendig, og økt fleksibilitet når det trengs (Gemmel et al., 2008). Dette kan tenkes å være effekter som sykehus ønsker å oppnå.

2.3.8 Økt forbedringskultur

Kulturelle endringer er omtalt som en positiv effekt av å bli mer prosessorientert (Kohlbacher, 2013; Kohlbacher & Reijers, 2013). Spesielt er en organisasjonskultur som er i tråd med

prosesstankegang omtalt som det ultimate utgangspunkt for å øke både økonomisk og ikke-økonomisk organisatorisk ytelse (Kohlbacher & Reijers, 2013). Forbedringskultur er en viktig del av prosessorientering og det innebærer at medarbeidere har fokus på hvordan arbeidet faktisk skal gjøres for å oppnå optimale prosesser (Kumar et al., 2010). Prosessorientering kan dermed bidra til å øke de ansattes fokus på optimal ytelse i prosessene, som videre kan føre til en bevisst holdning til at prosesser kontinuerlig skal forbedres (Schmiedel et al., 2013). Det indikerer at prosessorienterte organisasjoner bør ha en organisasjonskultur som er basert på forbedringsarbeid.

2.3.9 Forbedret tverrfaglig samarbeid

Flere studier fra privat sektor har poengtert positive effekter som følge av økt integrasjon mellom avdelinger eller funksjoner i prosessorienterte organisasjoner. Prosessorientering øker fokus på samarbeid, spesielt på tvers av funksjonelle grenser (Schmiedel et al., 2013). Det kan også bidra til å redusere spenninger og konflikter som kan eksistere mellom ulike organisatoriske enheter, og bidra til å øke samhørighet på tvers av disse (Bronzo et al., 2013; Lockamy III & McCormack, 2004; McCormack, 2001). Ideelt sett bidrar prosessorientering til å redusere interne konflikter ved å øke samarbeid, integrasjon og koordinasjon innad i organisasjonen (Reijers, 2006). Prosessorientering kan videre være nyttig for å utbedre eksternt samarbeid. Det er påvist positive effekter gjennom økt samarbeid og integrasjon med leverandører, og andre samarbeidspartnere (Škrinjar et al., 2008).

Prosessorientering er høyst relevant for gjennomføring av reformtiltak som har mål om å øke samordning i offentlig sektor (Ongaro, 2004). Det innebærer at prosessorienterte organisasjoner i offentlig sektor har bedre forutsetninger for å lykkes med samordning på tvers av organisatoriske enheter og etater. Det poengteres også at offentlige organisasjoner kan oppnå fordeler gjennom prosessorientering som følge av økt intern integrasjon, som kan føre til bedre samarbeid og koordinasjon mellom interne funksjoner (Gulledge & Sommer, 2002; Ongaro, 2004).

Tidligere forskning viser at sykehus kan oppnå økt forståelse, samarbeid og koordinasjon på tvers av organisatoriske enheter gjennom dokumenterte prosesser og økt integrasjon mellom interne funksjoner (Fältholm & Jansson, 2008). Samarbeid på tvers av disse enhetene kan bidra til utvikling av felles målsetninger og økt innovasjon (Gemmel et al., 2008). Dokumenterte og forståtte prosesser posisjonerer sykehus til kontinuerlig å kunne observere og korrigere sine prosessers ytelse (Gemmel et al., 2008). Intra-organisatoriske fordeler er også trukket frem som en effekt av prosessorientering i sykehuskonteksten (Fältholm & Jansson, 2008). Intra-organisatoriske fordeler er representert ved integrasjon mellom ulike organisatoriske enheter. Dette øker dermed samarbeid, koordinering og integrasjon internt (Fältholm & Jansson, 2008).

Ved en prosessorientert organisasjonsstruktur kan sykehus oppnå bedre samarbeid med andre deltakere i behandlingsprosessen (Vera & Kuntz, 2007). Andre deltakere i behandlingsprosessen er blant annet privatleger og andre sykehus. Sykehus kan altså oppnå positive effekter som følge av økt integrasjon med andre organisasjoner (Fältholm & Jansson,

2008). En prosessorientert organisasjonsstruktur kan dermed bidra til å ivareta pasienters behov i større grad, og forbedre horisontalt samarbeid (Gemmel et al., 2008).

2.3.10 Redusert kompleksitet

En prosessorientert offentlig administrasjon har potensial til å signifikant redusere kompleksitet i organisasjonens prosesser (Becker et al., 2006). Det påpekes videre at det kan være spesielt positivt for organisasjoner i offentlig sektor å være prosessorientert når implementering av pålagte reformtiltak skal gjennomføres, ettersom organisasjonen dermed ikke er like avhengige av karismatiske ledere for å tvinge gjennom endringer (Ongaro, 2004). Spesielt kan en prosessbasert tilnærming være avgjørende for å møte utfordringer knyttet til forbedring av kundeorientering, ved at offentlige organisasjoner er i stand til å øke organisatorisk fleksibilitet (Ongaro, 2004). Det vises også til at universiteter som implementerer prosessorientering er i en unik posisjon for til å maksimere sin smidighet (Mircea, 2010).

2.4 Utfordringer med prosessorientering

Til tross for at prosessorientering syntes å medbringe mange positive effekter og virkninger, poengteres enkelte utfordringer med å implementere en prosessorientert tankegang. Litteratur som omhandler prosessorientering i offentlig sektor syntes å ha større fokus på utfordringer enn litteraturen om prosessorientering i privat sektor. Offentlig sektor er preget av hierarkisk organisering, og det er derfor interessant ettersom initiativ med prosessorientering kan være vanskelig å gjennomføre under en hierarkisk ledelsesstruktur (Gulledge & Sommer, 2002). Hvis det er ønskelig å omstrukturere organisasjoner i offentlig sektor med den hensikt å bli mer prosessorientert følger en omfattende utfordring med selve arbeidet med omstruktureringen (Gulledge & Sommer, 2002). Det er også forbundet høye kostnader ved å implementere prosessorientert struktur, hvilket er ressurser organisasjoner i offentlig sektor ofte ikke har tilgjengelig (Ongaro, 2004).

Prossessorientering i offentlig sektor har videre blitt kritisert som en organisatorisk strukturform fordi det fokuserer på resultatet av prosesser med et kortsiktig perspektiv, fremfor å fokusere på den langsiktige utviklingen av ferdighetene til de ansatte i organisasjonen (Ongaro, 2004). Prossessorientering kan videre medføre en utfordring eller ulempe fordi funksjonell kompetanse kan bli overflødig og den operasjonelle kompleksiteten øker (Kohlbacher, 2010). På lik linje med privat sektor er også opplæring i forhold til prosessorientering en utfordring (Ongaro, 2004). Det er ikke tilstrekkelig å implementere prosessorientering uten å gjennomføre opplæringstiltak for de ansatte.

Overgang fra funksjonsorientering til prosessorientering ved sykehus kan medføre flere utfordringer. Sykehus, i motsetning til virksomheter i privat sektor, kan ikke slutte å tilby tjenester som ikke leverer tilstrekkelig økonomisk verdi (Vera & Kuntz, 2007). Implementering av prosessorientering vil derfor ikke kunne bidra til maksimal verdiskapning ettersom de ikke har friheten til å velge bort på tjenester som ikke leverer økonomisk verdi (Vera & Kuntz, 2007). Det kan videre oppstå utfordringer ved å endre sykehus fra funksjonell

struktur til prosessorientert struktur. Det er spesielt med tanke på at sykehus har en sterk organisasjonskultur som er forankret i den funksjonelle strukturen (Fältholm & Jansson, 2008). I tillegg kan målet med prosessorientering komme i konflikt med målet om å utdanne spesialister innen medisinske yrker, ettersom funksjonsorientert organisasjonsstruktur i større grad er tilpasset spesialisering av yrker (Fältholm & Jansson, 2008).

2.5 Prosessorientering og informasjonsteknologi

Flere akademiske artikler har poengtert at prosessorientering muliggjør mange positive effekter og fordeler for organisasjoner som benytter tilnærmingen. For å oppnå disse fordelene og få maksimalt utbytte av prosessorientering bør initiativet bli støttet av IT-systemer. Det er også viktig å benytte prosessorientering for å få maksimalt utbytte av IT-systemer. Et eksempel på det er at ved å automatisere en dårlig prosess, er resultatet en dårlig automatisert prosess (Markus, 2004). Ved å være prosessorientert og automatisere prosesser som en del av forbedringsarbeidet kan prosessene bli bedre. Det som tilsynelatende er utslagsgivende er i hvilken grad IT-systemer benyttes for å effektivisere prosesser (Radhakrishnan, Zu, & Grover, 2008).

2.5.1 Bedre utnyttelse av IT-systemer

Ved å benytte IT-systemer kan prosessorienterte organisasjoner eksempelvis utnytte IT-systemene til å utvikle organisasjonsmodeller som kan visualisere forbedringspotensialet i systemene (Ongaro, 2004). Organisasjoner kan benytte elektroniske prosessmodeller for å understøtte organisatoriske endringer (Iden, Eikebrokk, Olsen, & Opdahl, 2006). I studien til Iden et al. (2006) ble disse prosessmodellene benyttet i de fleste prosjektene studien undersøkte, men det ble benyttet på forskjellige måter og med forskjellige formål. Kun omtrent halvparten av prosjektene benyttet prosessmodellering til både å modellere dagens situasjon (as is), og den fremtidige prosessen (to be) (Iden et al., 2006). Til tross for at omtrent halvparten av prosjektene i studien til Iden et al. (2006) benyttet IT for å dokumentere prosesser, var det kun et fåtall av prosjektene som benyttet IT for å muliggjøre nye, forbedrede prosesser.

Spesielt i Norge blir IT-systemer i liten grad benyttet som driver for å gjennomføre endringsprosjekter. En mulig forklaring kan være at mange av prosjektene kun benytter IT for å dokumentere prosesser og benytter det til kommunikasjon, standardisering og kvalitetsledelse (Iden et al., 2006). En annen mulig forklaring kan være at en tilnærming til prosessendring sentrert rundt menneskene i organisasjonen, ikke fokuserer så mye på utnyttelse av IT (Iden et al., 2006). Det er motstridende til at prosessorientering muliggjør ytterligere utnyttelse av IT-systemer. Ved å ha IT-systemer som er tilpasset forretningsprosessene eller omvendt, kan organisasjoner oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Gulledge & Sommer, 2002). Prosessorienterte organisasjoner kan også erfare at IT-systemer blir enklere å ta i bruk som følge av å være prosessorientert (Gulledge & Sommer, 2002).

2.5.2 Enklere implementering av IT-systemer

Det er tydelig av beskrivelsen ovenfor at prosessorientering og IT-systemer henger sammen. Organisasjoner kan forenkle implementering av IT-systemer ved å ha høy grad av prosessorientering (Gulledge & Sommer, 2002; Zarei, Chaghoeue, & Ghapanchi, 2014). Det poengteres at prosessorientering signifikant reduserer utfordringer assosiert med implementering av IT-systemer (Kumar et al., 2010). I tillegg til å forenkle implementeringen, kan prosessorientering øke sannsynligheten for å oppnå effekter som følge av innføringen av nye IT-systemer. Dette kan videre bety at prosessorientering muliggjør en løsning for å minimere eller forhindre utfordringer relatert til implementering av IT-systemer. Videre er IT-systemer kritiske for å lykkes med prosessorienteringstiltak (Lindfors, 2001). Spesielt pekes det på verdien av å ha et IT-system som har oversikt over alle prosessene i organisasjonen (Becker et al., 2006).

2.6 Endringsledelse

Ettersom innføring av prosessstakegang krever endringer i organisasjonen var det naturlig å beskrive litteratur om endringsledelse. For å oppnå forståelse for gjennomføringen av endringene ved universitetene i studien har vi beskrevet litteratur som omtaler kriterier for å lykkes med endring. En majoritet av forskningslitteraturen som var tilgjengelig på prosessendring er basert på amerikansk kontekst. Ettersom vår studie baseres på norske universiteter, var det hensiktsmessig å omtale litteratur om endringsprosesser i norsk kontekst.

2.6.1 Kriterier for å lykkes med endring

Suksessfulle prosjekter kjennetegnes av at de går gjennom flere identifiserbare steg. En fellesnevner ved disse stegene er at det tar lang tid å gjennomføre dem, og det er derfor ikke realistisk å forvente at endringsprosjekter kan gjennomføres på kort tid. Ved å utelate enkelte av disse stegene kan det skape en illusjon av at prosjektet og endringsprosessen gjennomføres raskere, men i realiteten medfører det bare at resultatet ikke blir like vellykket som det kunne blitt. Kotter (1995) har på bakgrunn av 100 ulike store selskaper identifisert åtte steg som er kritiske for å lykkes med en endringsprosess. Disse stegene er (1) etablere en forståelse for viktighet, (2) å forme en mektig allianse, (3) lage en visjon, (4) kommunisere visjonen, (5) styrke andre til å handle etter visjonen / fjerne hindringer til den nye visjonen, (6) planlegge for, å lage kortsiktige gevinster, (7) konsolidere forbedringer og produsere enda mer endring, og (8) institusjonalisere nye tilnærminger (Kotter, 1995).

Et annet viktig elementet for å lykkes med endring er å håndtere potensiell motstand mot endring. Som følge av at ansatte i større grad blir involvert i prosessendring reduseres motstand mot endring (Tyler & De Cremer, 2005). Det innebærer hovedsakelig at ansatte føler at de blir sett og hørt av ledelsen, og at ledelsen opptrer på en rettferdig måte (Tyler & De Cremer, 2005).

2.6.2 Prosessendring i Norge

Som følge av kulturelle verdier er norske organisasjoner mer endringsdyktige enn organisasjoner i andre land, som har mer hierarkisk organisasjonsstruktur og større maktavstand (Iden et al., 2006). Det innebærer at interessenter i norske organisasjoner er deltakende i endringsprosessene, og at prosjektene derfor møter lite motstand (Iden et al., 2006). At interessentene har høy deltakelse er i tråd med den skandinaviske ledelseskulturen, hvorav ett sentralt aspekt er at arbeidstakerne skal informeres om og være involvert i alle faser av omstillingsprosjektet (Iden et al., 2006). Iden et al. (2006) poengterte videre at motstand mot prosessendring i norske organisasjoner er ubetydelig. Det er i tråd med Smith & Fingar (2002) sitt forslag om at arbeidstakere ikke lenger motsetter seg endringsprosesser. Den lave motstanden kan forklares med at den norske forretningskulturen er mindre maskulin, at maktavstanden er mindre og individualismen er lavere (Iden et al., 2006). Det er i tråd med Jaeger (1986) sin beskrivelse av optimale kulturelle forhold for organisasjonsutvikling.

2.7 Oppsummering av litteraturgjennomgang

Det er identifisert mange forskjellige potensielle effekter og virkninger av prosessorientering i privat sektor, offentlig sektor og ved sykehus. Effektene som er mest fremtredende er økt effektivitet og økt kvalitet. Prosessorientering synes å være en mulig tilnærming for eksempelvis å fjerne tidstyver. Tabell 1 er utviklet for å illustrere de mest omtalte effektene av prosessorientering, og for å oppsummere kapittelet. Tabellen danner grunnlaget for å sammenligne litteratur med resultater fra studien. For å minimere antallet effekter og forenkle lesingen gjennomførte vi en subjektiv vurdering og sammenfattet flere av effektene. I kolonnen *Eksempler* har vi samlet effekter som vi anså som tilsvarende med effektene i kolonnen til venstre. De tre kolonnene til høyre indikerer hvilken sektor effektene ble identifisert i.

| Effekt | Eksempler | Privat | Offentlig | Sykehus |
|---|--|--------|-----------|---------|
| Økt effektivitet | Økt hastighet i prosesser, redusert behandlingstid, redusert antall overleveringer, redusert dobbeltarbeid og reduserte kostnader. | X | X | X |
| Økt kvalitet | Redusere feil, optimale prosesser og redusert kompleksitet. | X | X | X |
| Økt fortjeneste | Økt salg, økt markedsandel og økt inntekt per salg. | X | | |
| Konkurransemessige fordeler | | X | | |
| Økt kundefokus | Økt kundetilfredshet. | X | X | X |
| Transparente prosesser | Prosessbevissthet. | X | | |
| Økt forbedringskultur | Økt kreativitet, kontinuerlig forbedring av prosesser. | X | X | X |
| Økt tverrfaglig samarbeid | Økt integrasjon internt og mindre konflikter. | X | X | X |
| Bedre arbeidsmiljø | Bedre arbeidstilværelse, økt arbeidsmoral og mer moderne organisasjon. | X | X | X |
| Økt ansattes tilhørighet | Økt ansvarsfølelse. | X | | X |
| Bedre utnyttelse av IT-systemer | Digitalisering og automatisering av prosesser, enklere implementering av IT-systemer og enklere bruk av IT-systemer. | X | X | |
| Eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter | | X | | |

Tabell 1: Oppsummering av effekter og virkninger av prosessorientering fra tidligere litteratur.

3 Forskningstilnærming

I dette kapittelet redegjør vi for valgt forskningsperspektiv, forskningsstrategi og forskningsdesign. Deretter presenterer vi den metodiske tilnærmingen vi benyttet til datainnsamling. Det innebærer litteraturstudie, intervjuer og dokumentanalyse. Videre redegjør vi for hvordan vi gjennomførte analyse av dataene som ble samlet inn, og presenterer avslutningsvis kriterier for validitet og etiske hensyn.

Hensikten med masteroppgaven var å frembringe forståelse og ny innsikt i det fenomenet som undersøkes. Det var derfor ønskelig å benytte en metode som tydelig kunne gi forståelse for hvilke effekter norske universiteter har erfart ved å innføre prosessorientering, samtidig som den kunne bidra til å fange opp meninger og holdninger om prosessorientering ved universitetene som ble undersøkt. Kvalitativ metode brukes som oftest for å frembringe ny innsikt, men metoden kan preges av å være ustrukturert og utforskende (Ghauri & Grønhaug, 2005, s. 196). Den kvalitative metoden tar sikte på å få frem forståelse, sammenheng og helhet (Dalland, 2012, s. 113). Vi anså det derfor som hensiktsmessig å benytte en slik tilnærming i vår masteroppgave. Selv om denne tilnærmingen kan preges av å være av en ustrukturert og utforskende art, var det nettopp dette som var ønskelig å oppnå ettersom det ikke eksisterer nevneverdig mye forskning på fenomenet, spesielt i norsk kontekst. Ettersom vi valgte en kvalitativ tilnærming har vi benyttet et intensivt design med fokus på et mindre antall enheter, mange nyanser og en helhetlig forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2005, s. 87).

3.1 Forskningsperspektiv

For å være i stand til å gjennomføre et forskningsprosjekt på en hensiktsmessig og riktig måte var det viktig for oss som forskere å evaluere våre underliggende antagelser. Vi oppfattet ikke virkeligheten som objektiv. Vårt ontologiske ståsted var derfor at det ikke finnes generelle lover, og at verdens utvikling avhenger av mennesker. Videre hadde vi et hermeneutisk syn på epistemologi, som innebærer at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Vi anså dermed verden som en sosial konstruksjon hvor forskere må sette seg inn i hvordan individer fortolker og gir mening til spesifikke sosiale fenomener (Orlikowski & Baroudi, 1991). Det innebærer at effekter av prosessorientering avhenger av menneskene som er berørte av fenomenet.

All forskning er basert på noen underliggende antagelser og forutsetninger, og for kvalitativ forskning innen informasjonssystemer benyttes hovedsakelig tre ulike underliggende forskningsperspektiver; positivistisk, fortolkende og kritisk forskning (Myers, 1997). Vårt hermeneutisk ståsted faller inn under fortolkende forskning. Dette er også en utforskende studie med den hensikt å undersøke meninger og holdninger for å frembringe innsikt og forståelse om hvilke erfaringer universiteter har gjort som følge av å bli mer prosessorientert. Funn vil være avhengig av kontekst og dermed vanskelig å generalisere i andre sammenhenger (Denzin & Lincoln, 2013, s. 170).

Vi hadde en induktiv tilnærming til datainnsamlingen. Med en induktiv tilnærming til masteroppgaven gikk vi fra «empiri til teori» (Jacobsen, 2000, s. 23). Vi tok dermed

utgangspunkt i intervjuobjektene svar for å etablere teori om effektene av prosessorientering i universitetssektoren.

På bakgrunn av vår epistemologiske tilnærming opererte vi med den antagelse at vi som forskere ikke var i stand til å gjennomføre forskning på en fullstendig objektiv måte. Vår forskningsprosess antas derfor i noen grad å være påvirket av våre verdier og oppfattelser.

3.2 Forskningsstrategi

Det finnes flere ulike tilnærminger til kvalitativ metode. Forskningsstrategien har til hensikt å beskrive hvilken tilnærming vi benyttet for å studere fenomenet. For å gjennomføre denne studien valgte vi å benytte casestudie. Det passer godt ettersom det var ønskelig å oppnå en dypere og bredere forståelse av et fenomen innen IS, og vi som forskere ønsket å frembringe informasjon fra flere respondenter (Walsham, 1995). Det kan tenkes at en tilnærming til aksjonsforskning kunne vært aktuell, men ble valgt bort fordi vi hadde begrenset tid og kunnskap, i tillegg til lav grad av innflytelse på beslutningstakerne. Videre var det ønskelig å innhente informasjon fra flere universiteter, hvilket er vanskelig å gjennomføre med aksjonsforskning. Vi anså derfor ikke aksjonsforskning å være passende i denne studien.

Det finnes flere ulike definisjoner på hva en casestudie omfatter, og defineres eksempelvis av Yin (2009, s. 18) som:

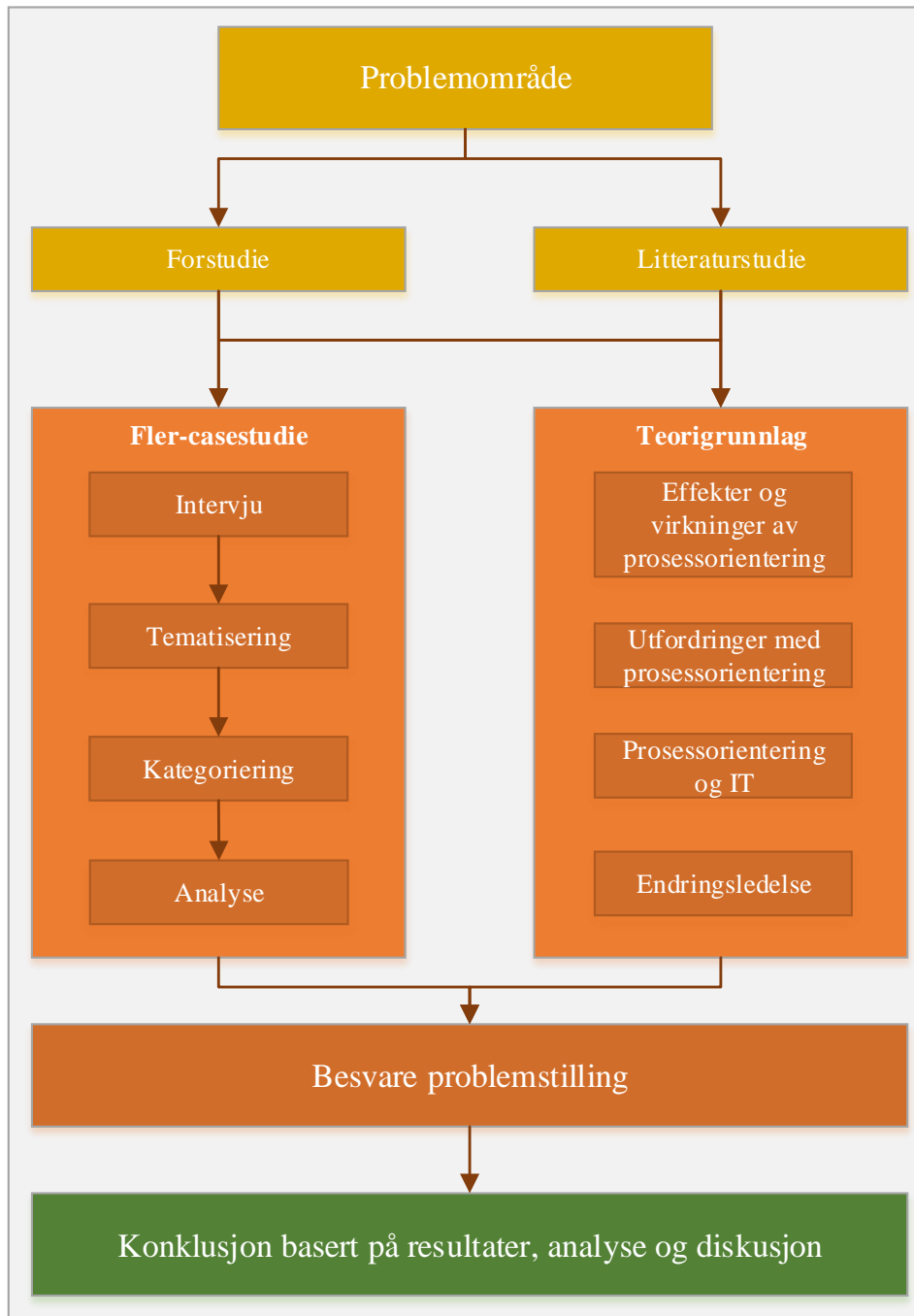
«An empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident».

I tillegg til argumentasjonen ovenfor mener vi at casestudie passer spesielt godt på bakgrunn av definisjonen ettersom det er forsket lite på fenomenet prosessorientering i den norske universitetssektoren.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver vår plan for gjennomføring av studien (Jacobsen, 2000, s. 73). Det finnes tre ulike typer forskningsdesign innen kvalitativ forskning. Disse er beskrivende (deskriptive), utforskende (eksplorativ) og forklarende (kausal) forskningsdesign (Oates, 2006, s. 143). Ettersom fenomenet vi undersøkte ikke har vært forsket på ved universiteter i norsk kontekst valgte vi en utforskende forskningsdesign. I tillegg mener vi at vår studie til dels er beskrivende ettersom prosessorientering kan bli tolket som en organisatorisk tilstand.

Ved å benytte et kjent og utprøvd forskningsdesign kan vår troverdighet øke, og det kan være enklere for oss som forskerne å bevise studiens validitet. Vi har derfor utarbeidet et forskningsdesign som er basert på idéen til Dubé & Robey (1999). Det er videre basert på en tidligere litteraturstudie, en positivistisk forstudie for å undersøke tidligere påviste effekter av prosessorientering i universitetssektoren, og det konkrete arbeidet med masteroppgaven. Forskningsdesignet er illustrert i figur 2 nedenfor, og illustrerer et rammeverk for å koble studiens empiri og teori, med den hensikt å besvare forskningsspørsmålet.



Figur 2: Forskningsdesign, basert på idéen til Dubé & Robey (1999).

3.3.1 Type casestudie

For å gjøre resultatet fra undersøkelsen ytterligere robust og troverdig ønsket vi å fremskaffe informasjon fra flere enn én aktør. Funn og konklusjoner er ofte mer overbevisende hvis datagrunnlaget stammer fra flere enn én casestudie (Jacobsen, 2000, s. 157). Vi valgte derfor å gjennomføre en fler-casestudie. En fler-casestudie gav oss også et sammenligningsgrunnlag for å vurdere likheter og forskjeller mellom de forskjellige universitetene i studien.

Ettersom vi hadde en begrenset tidsperiode til rådighet, var ikke en langtidsstudie aktuell. Vi måtte derfor gjennomføre en historisk studie eller en korttidsstudie. Det innebærer at vi undersøkte hvordan forholdene ved universitetene var før og etter prosessorienteringstiltaket ble igangsatt. Vi anså dermed forskjellene før og etter som gode indikatorer på effektene av prosessorientering.

3.3.2 Utvelgelse av case

Utvelgelse av case ble gjennomført på bakgrunn av forstudien vår. Hensikten med forstudien var å frembringe forståelse av effektene ved prosessorientering fra flere aktører i den gitte konteksten. På bakgrunn av forstudien anså vi Universitetet i Nordland (UiN), Universitetet i Agder (UiA) og Universitetet i Tromsø (UiT) som mest hensiktsmessig å studere. Hovedkriteriene for valg av case var opplevd grad av prosessorientering og hvor lenge de har holdt med prosessorientering. I tillegg anså vi tilgjengelighet som viktige faktorer for vår beslutning. Det var spesielt viktig for oss å få tilgang til intervjuobjekter fra flere avdelinger ved universitetene.

Universitetet i Nordland har 12 års erfaring med prosessorientering, Universitetet i Agder og Universitetet i Tromsø har henholdsvis to og fire års erfaring. Til tross for ulik erfaring med prosessorientering avdekket forstudien at alle universitetene har gjort noen erfaringer slik at de kunne bidra med verdifulle innspill til denne studien.

3.4 Metodisk tilnærming til datainnsamling

Datainnhenting i en kvalitativ fler-casestudie kan prinsipielt gjennomføres på flere måter. Vi valgte primært intervju som vår kilde til datainnhenting. Intervju anses som en effektiv måte å innhente informasjon på ettersom det kan gjennomføres som en samtale med utvalgte intervjuobjekter. Ved å benytte intervju kunne intervjuobjektene fortelle hva de mente var viktig i forhold til problemområdet, samtidig som vi som forskere kunne etterspørre ønsket informasjon underveis. I tillegg til intervju gjennomførte vi en litteraturstudie, og anså den som en del av datainnsamlingen. Vi analyserte også et få-tall relevante dokumenter.

3.4.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en systematisk gjennomgang av litteraturen som er tilgjengelig innen et forskningsområde. Vi gjennomførte en litteraturstudie for å danne oversikt over hva som er kjent på forskningsområdet prosessorientering ved universiteter i Norge. For å undersøke dette brukte vi ulike kombinasjoner av søk på internett. Utgangspunktet for informasjonsinnhenting var søkestrategien «fem faser i et søk». Søkestrategien innebærer å definere hva problemstillingen er, hvilke søkeord som skal benyttes, utarbeide synonymer til søkeordene, definere hvor søket skal gjennomføres, og utføre selve arbeidet med å søke. Dette skulle prinsipielt resultere i at vi fant det vi søkte etter. Ved å gjennomføre en litteraturstudie fikk vi både oversikt over hvilke effekter av prosessorientering som tidligere var identifisert, og vi avdekket hvilke områder det var behov for videre forskning. Som poengtert i kapittel 2

Litteraturgjennomgang har vi kun funnet én artikkel som omhandler prosessorientering og universiteter i Norge, hvilket indikerer at det er et relevant forskningsområde fordi det er lite utforsket.

Søkeord

Utgangspunktet for litteratursøket var «*process orientation*» i kombinasjon med «*university*». Vi erfarte umiddelbart at søkeord som inneholder «*university*» ikke gav relevante treff fordi mange artikler, uavhengig av tematikk, inneholder ordet «*university*». Årsaken til det er at de fleste publiserte artikler er skrevet av én eller flere forfatter(e) med tilknytning til et universitet. For at vi dermed skulle klare å fremskaffe relevant litteratur brukte vi noe tid på å definere et mer spesifikt søkeord. Dette gjorde vi første og fremst ved å opparbeide en database med synonymer til ordene «*process orientation*» og «*university*». Deretter ble ulike kombinasjoner av disse synonymene brukt som søkeord i ulike søkemotorer. Utover de søkeordene vi definerte fikk vi innspill til søkeord fra veileder. I tillegg hentet vi ut nøkkelord fra de artiklene vi leste underveis. Arbeidet med å definere søkeord resulterte først og fremst i en omfattende database med potensielle søkeord. Ulike kombinasjoner av synonymene gav ulike treff og vi fant raskt ut hvilke søkeord som gav flest relevante treff. Til tross for at vi fikk flere potensielt relevante treff var det kun én artikkel som omhandlet prosessorientering ved universiteter. Vi valgte derfor å utvide søket til både prosessorientering i offentlig sektor og prosessorientering generelt. Resultatet av å utvide søket var hovedsakelig at vi fikk flere treff. I tillegg var det en tydelig indikasjon på at tematikken vi hadde valgt var lite forsket på.

For å finne relevant litteratur brukte vi flere kombinasjoner av synonymene i synonymdatabasen vi opparbeidet. Vi brukte hovedsakelig følgende søkeord:

«*process orientation public sector*»

«*process orientation higher education*»

«*BPM public sector*»

«*BPM higher education*»

«*effects of process orientation*»

Søkeprosess og utvelgelse av litteratur

For å søke etter relevant litteratur gjennomførte vi søk i databasene Oria, Ebsco og Google Scholar. I første omgang ble litteraturen valgt ut basert på overskrift. Kriteriene for at litteraturen skulle bli valgt var at overskriftene inneholdt noe vi assosierte med prosessorientering. I tillegg til å søke i de nevnte databasene, undersøkte vi også referansene til de artiklene vi anså som mest relevant. Hensikten var å finne enda flere relevante artikler. Med denne fremgangsmåten endte vi opp med 62 ulike, potensielt relevante artikler.

Selv om vi på dette tidspunktet hadde mye litteratur vi anså som relevant, var det tydelig at vi manglet litteratur som konkret diskuterte prosessorientering ved universiteter. Vi innså også at en organisasjon i offentlig sektor ikke nødvendigvis kan sammenlignes med en annen

organisasjon i offentlig sektor. Derfor valgte vi også å søke etter litteratur som omhandlet effekter av prosessorientering i en annen kontekst, men med enkelte likhetstrekk til universiteter. Vi tok dermed utgangspunkt i en organisasjon i offentlig sektor som har organisatoriske og strukturelle likehetstrekk, i tillegg til tilsvarende verdiskapingsmekanismer. En type virksomhet i offentlig sektor som har tilsvarende type hierarkisk struktur og verdikonfigurasjon som universiteter, er sykehus. Sykehus kan på lik linje som universiteter anses som profesjonelle byråkratier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 91). I tillegg skaper også sykehus og universiteter i stor grad sin verdi som et verdiverksted (Stabell & Fjeldstad, 1998). Ved å søke etter litteratur som omhandler prosessorientering ved sykehus endte vi opp med ytterligere syv potensielle artikler.

For å minimere antall artikler leste vi gjennom sammendrag, innledning og konklusjon, og valgte ut de vi mente var mest relevant i forhold til forskningsspørsmålet. Kriteriene for utvelgelse var at artiklene inneholdt enten effekter av prosessorientering, grunner til å bli prosessorientert, prosessorientering i offentlig sektor eller prosessorientering i Norge. Den litteraturen som oppfylte kriteriene nummererte vi og skrev en kort oppsummering til. På den måten hadde vi god oversikt over hvilken litteratur vi hadde lest sammendrag, innledning og konklusjon til, og hva tematikken var. Ved å lese alle de 69 sammendragene, innledningene og konklusjonene endte vi opp med 47 potensielle bidrag. Ettersom vi ønsket å minimere antallet ytterligere måtte vi definere flere kriterier. Vi ønsket eksempelvis kun å benytte nyere litteratur og definerte dette som litteratur publisert etter år 2000. Det ble videre kun valgt fagfelleverderte artikler som var publisert i internasjonale journaler som eksempelvis Business Process Management Journal. Etter at denne prosessen var gjennomført endte vi opp med 25 artikler som vi mente hadde spesiell relevans for masteroppgaven. Disse ble dermed lest og plasserte tematisk i en litteraturmatrise for enklere å oppnå oversikt over litteraturen.

Underveis i skriveprosessen erfarte vi at vi hadde behov for ytterligere litteratur for å bygge opp masteroppgaven. I tillegg til litteraturstudien som hovedsakelig omhandlet effekter av prosessorientering, søkte vi dermed etter annen relevant litteratur. Det innebar eksempelvis litteratur om kulturelle effekter av prosessorientering, endringsledelse og litteratur om hvorfor organisasjoner bør bli prosessorientert. Litteratursøk utover litteraturstudien ble gjennomført på tilsvarende måte som beskrevet ovenfor for å sikre kvalitet i arbeidet. Det resulterte i ytterligere artikler vi har benyttet i masteroppgaven.

3.4.2 Intervju

Formålet med intervjuene var å frembringe informasjon om hvilke erfaringer norske universiteter har gjort ved å bli mer prosessorientert. Dette gjorde vi ved å undersøke ansattes meninger om og holdninger til prosessorientering ved universitetene vi undersøkte. I tillegg spurte vi om hvilke effekter de mente at universitetet har oppnådd eller kommer til å oppnå ved å ha en prosessorientert tankegang. Ettersom det kan tenkes at meninger og holdninger er forskjellig avhengig av rolle i organisasjonen, intervjuet vi både rådgivere i studentadministrasjonen, ansatte ved fakultet, og universitetsledelsen.

Valg av intervjuobjekter ble gjort ved å kontakte universitetene og etterspørre intervjuobjekter som kjente til begrepet prosessorientering og hvordan det ble brukt i organisasjonen. Ved de

ulike universitetene ble vi satt i kontakt med potensielle intervjuobjekter, og avtalte intervju med dem vi ønsket å intervju. Vi valgte intervjuobjektene ut i fra ønske om å intervju medarbeidere med ulike roller. Det resulterte i at vi intervjuet rådgivere, prosessveiledere, prosesseiere, prosjektledere, og én IT-direktør. Alle informantene hadde dermed en rolle ved universitetet som tilsa at de kunne gi interessante innspill om prosessorientering ved universitetet.

I forkant av intervjuene informerte vi intervjuobjektene om at intervjuet ville vare omtrent 30 til 45 minutt. Vi antok at dette var tilstrekkelig tid til å besvare de spørsmålene vi på forhånd hadde definert i en intervjuomal, i tillegg til spørsmål som dukket opp underveis. Til tross for at vi hadde informert om forventet tidsbruk på forhånd var det enkelte intervjuer som tok kortere tid enn antatt. Det var både på grunn av intervjuobjektets evne til å svare raskt og konsist, og vår manglende evne til å stille oppfølgingsspørsmål ved de første intervjuene. Intervjuobjektene ble også bedt om å gi samtykke til at intervjuene ble dokumentert med taleopptaksutstyr. Vi informerte i tillegg om at de har rett til å ikke delta, rett til å trekke seg, rett til å gi informert samtykke, rett til anonymitet og rett til konfidensialitet (Oates, 2006, s. 56). Totalt gjennomførte vi 12 intervjuer med ansatte ved universitetene, og intervjuene ble avholdt i perioden 17. november 2014 til 17. februar 2015.

I tabellene nedenfor gis en oversikt over respondentenes roller, intervjuform, dato for intervju og hvor lenge vi intervjuet dem. Mer detaljert beskrivelse av respondent og intervjuene med dem beskrives i kapittel 5 - Resultater. Intervjuomal vises i sin helhet i vedlegg 1.

| Informant | Rolle | Intervjuform | Dato | Varighet |
|------------------|--|---------------------|-------------|-----------------|
| Respondent 1 | Rådgiver, studieadministrasjon | Telefon | 21/11-2014 | 25 min |
| Respondent 2 | Seniorrådgiver, studieadministrasjonen | Telefon | 16/01-2015 | 47 min |
| Respondent 3 | Kontorsjef, Handelshøyskolen | Telefon | 21/01-2015 | 45 min |
| Respondent 4 | Seniorrådgiver, personal- og organisasjonsavdeling | Telefon | 23/01-2015 | 47 min |

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Nordland.

| Informant | Rolle | Intervjuform | Dato | Varighet |
|------------------|--|---------------------|-------------|-----------------|
| Respondent 5 | Prosjektleder, Smartere@UiA | Ansikt-til-ansikt | 17/11-14 | 33 min |
| Respondent 6 | Seniorrådgiver, økonomiavdelingen | Ansikt-til-ansikt | 4/2-15 | 48 min |
| Respondent 7 | IT-direktør, IT-avdeling | Ansikt-til-ansikt | 3/2-15 | 50 min |
| Respondent 8 | Førstekonsulent, fakultet for kunsthøgskolen | Ansikt-til-ansikt | 5/2-15 | 41 min |

Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Agder.

| Informant | Rolle | Intervjuform | Dato | Varighet |
|------------------|---|---------------------|-------------|-----------------|
| Respondent 9 | Rådgiver, institutt for samfunnsmedisin | Telefon | 21/11-14 | 22 min |
| Respondent 10 | Teamleder, fakultet for helsevitenskap | Telefon | 6/2-15 | 26 min |
| Respondent 11 | Kontorsjef | Telefon | 11/2-15 | 49 min |
| Respondent 12 | Prosjektleder, Forbedringsprosjekt UiT | Telefon | 17/2-15 | 51 min |

Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter ved Universitet i Tromsø.

Gjennomføring av intervjuene

Kvalitativt intervju bør verken være for mye eller for lite strukturert (Jacobsen, 2000, s. 132). Intervjuene ble derfor gjennomført som individuelle semi-strukturerte intervjuer. Årsaken til det er at det var ønskelig å ha en samtale med intervjuobjektene. Samtalen ble styrt ut i fra en forhåndsdefinert intervjumal (vedlegg 1), som hovedsakelig inneholdt temaene vi ønsket å innhente informasjon om. Temaene ble definert basert på tidligere litteratur og ble supplert med tema som vi anså vesentlig i forhold til problemstillingen. Vi klarte til en viss grad å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, men noen av intervjuene ble mer strukturerte enn andre. Det kan tenkes at det skyldes vår uerfarenhet som intervjuere. Varierende engasjement fra intervjuobjektene var også en utfordring, og lavere grad av engasjement førte til mer strukturerte intervjuer. Til tross for vår uerfarenhet klarte vi å innhente rikelig informasjon, muligens fordi vi anså det hensiktsmessig at én av oss var ansvarlig for å lede intervjuet mens den andre noterte stikkord underveis og supplerte intervjumalen med oppfølgings spørsmål.

På grunn av lang reisevei og høye reisekostnader til UiN og UiT var det problematisk å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Vi undersøkte derfor muligheten for å gjennomføre intervjuene med utstyr for videokonferanse. Det viste seg å være problematiske for intervjuobjektene ved UiN og UiT, og vi besluttet derfor å gjennomføre intervjuene med dem over telefon. Vi var i utgangspunktet skeptiske til dette, men erfarte at etter hvert som vi ble mer komfortable med situasjonen ble det også reflektert i intervjuobjektene. Vi opplevde intervju over telefoner som krevende fordi vi ikke kunne tolke intervjuobjektens kroppsspråk. Vi hadde dermed heller ikke mulighet til å eksempelvis vurdere engasjement i ansiktsuttrykk og bevegelser. Vi synes likevel at vi klarte å oppnå gode samtaler med intervjuobjektene, som lot oss innhente tilstrekkelig informasjon. For å forsikre at vi fikk all nødvendig informasjon, avtalte vi med intervjuobjektene at vi kunne sende dem e-post med eventuelle oppfølgings spørsmål. Dette benyttet vi oss av i noe grad. Intervjuene med ansatte ved UiA ble gjennomført ansikt-til-ansikt, og vi merket betydelig forskjell i forhold til telefonintervju. Det var enklere å oppnå en samtale med intervjuobjektene og vi kunne tolke intervjuobjektens kroppsspråk.

Videre arbeid med intervjuene

I etterkant ble intervjuene transkribert slik at analysearbeidet skulle bli enklere. Alle intervjuobjektene godtok bruk av taleopptaksutstyr, slik at alle intervju ble transkribert direkte fra en lydfil. Det opplevdes både praktisk og verdifullt ettersom det satte i gang våre egne tankeprosesser mens vi transkriberte. Resultatet av transkriberingen var at arbeidet med å kategorisere og analysere dataen i etterkant antageligvis ble betydelig enklere. Til tross for at

analysearbeidet ble enklere opplevde vi noen ganger at intervjuobjektet startet på en setning uten å fullføre. Det var dermed vanskelig å dokumentere hva intervjuobjektet hadde i tankene ettersom de ikke valgte å si det. Vi antok at årsaken til at de påbegynte noen setninger uten å fullføre var at de ønsket å omformulere utsagnet. I den grad det var mulig prøvde vi også under intervjuet å hente opp igjen det intervjuobjekt startet å si, for å få klarhet i hva de egentlig tenkte på. Videre beskrivelse av prosessen etter intervjuene beskrives i kapittel 3.5 – Dataanalyse og kategorisering av tema.

3.4.1 Dokumentanalyse

Vi gjennomførte dokumentanalyse av dokumenter vi fikk tilsendt av UiT. Dokumentene inneholdt evalueringer av forbedringsprosessene, og statistikk som beskrev og bekreftet effekter av prosessorientering på kort sikt. I tillegg fikk vi tilgang til en spørreundersøkelse som hadde til hensikt å kartlegge ansattes opplevelse av prosessene før og etter de ble forbedret. Vi benyttet dokumentene både til å verifisere svarene fra respondentene fra UiT, og som kvantitative resultater av effektene av prosessorientering ved UiT. Vi var likevel forsiktige med å benytte dokumentene som sannheter, ettersom vi ikke kjente til hvordan de var utarbeidet. Dokumentene ble på lik linje som de transkriberte intervjuene ansett og behandlet som datamateriale i dataanalysen.

3.5 Dataanalyse og kategorisering av tema

Ettersom den kvalitative forskningsmetoden er preget av å være ustrukturert og utforskende, anså vi det som hensiktsmessig å tilrettelegge og gjennomføre dataanalysen på en systematisk og strukturert måte. Ved å gjennomføre dataanalysen på en slik måte oppnådde vi en tilfredsstillende oversikt over dataene, hvilket bidro til at vi klarte å ivareta en viss systematikk i analyseprosessen.

3.5.1 Gjennomføring av kategorisering og dataanalyse

For å skape innsikt fra kvalitative undersøkelser benyttes detaljerte analyser av tekst som er dokumentert gjennom intervjuer, observasjoner eller dokumenter (Jacobsen, 2005, s. 21). Vi har primært benyttet intervjuer som datagrunnlag, i tillegg til analyse av et mindretall dokumenter fra UiT. Disse dokumentene er hovedsakelig rapporter som inneholder oppnådde effekter av prosessorientering. Årsaken til at vi ikke benyttet observasjoner, er at vi ikke hadde mulighet til å observere, ettersom to av universitetene i studien ikke er lokalisert innen vår rekkevidde. For å analysere vår kvalitative undersøkelse har vi hovedsakelig benyttet tre faser; (1) beskrive, (2) systematisere og kategorisere, og (3) sammenbinde (Jacobsen, 2000, s. 172-173).

I den første fasen av analysen transkriberte vi rådata i form av tale til tekst. For å effektivisere arbeidet med transkribering ble det fordelt mellom oss. Transkriberingen ble foretatt raskt etter hvert intervju ettersom vi anså det som hensiktsmessig å ha det aktuelle intervjuet friskt i minnet når vi transkriberte. Ettersom vi ikke transkriberte sammen, var det viktig for oss å

ivareta en standardisert systematikk for transkribering. Vi utviklet derfor et utgangspunkt av kategorier basert på intervjumalen. Etter at vi hadde transkribert to intervju hver reviderte vi kategoriene. Det resulterte i at vi la til flere kategorier vi anså hensiktsmessige og som respondentene vektla mest. For å ivareta denne standarden brukte vi mye tid på å diskutere hvordan vi skulle fordele den transkriberte dataen i kategorier, samtidig som vi tenkte på hvordan dette ville påvirke helheten innenfor hver kategori.

Den andre fasen av dataanalysen ble gjennomført ved å systematisere og kategorisere data. Det innebærer å abstrahere data i grupper eller kategorier (Jacobsen, 2000, s. 185-193). Dette ble gjort for å kunne sammenligne likheter og forskjeller i meningene og holdningene til våre respondenter innenfor de forskjellige kategoriene. Vi tok videre utgangspunkt i de kategorier som ble definert i første fase og videreutviklet kategoriene. Et grunnleggende krav til dannelsen av kategorier i kvalitative metoder er at de skal være fundert i data og være fornuftige (Jacobsen, 2000, s. 186). For å ivareta disse kriteriene i vår studie diskuterte vi og kom frem til intuitive kategorier som hovedsakelig var basert på dataene vi hadde samlet inn. I tillegg vurderte vi kategoriene opp imot kunnskapen vi ervervet gjennom forstudien og litteraturstudien.

Gjennomføringen av dataanalysen ble foretatt av begge studentene. Nye hovedkategorier ble etablert basert på enighet om at kategorien var hensiktsmessig å ha med i analysen. I tillegg måtte de nye kategoriene oppfylle kriteriene definert ovenfor, og ikke tilhøre noen av de andre hovedkategoriene. Når vi etter diskusjon ble enige om at en aktuell kategori tilhørte en allerede definert hovedkategori, ble den plassert som en underkategori. Etablering av underkategorier fulgte samme prosess ved at vi gjennom diskusjon kom frem til disse. For å forsikre at alle intervjuene ble kategorisert på tilsvarende måte, foretok vi kategorisering av intervjuene sammen.

Den tredje fasen har som formål å danne innsikt i datamengden ved å lete etter meninger, årsaker, forsøke i finne sammenhenger eller å bringe en viss orden i dataene som er samlet inn for å få frem ny innsikt (Jacobsen, 2000, s. 193-196). I denne fasen sammenfattet vi eksempelvis de positive effektene av å bli prosessorientert for hvert universitet som deltok i studien. Vi var også interesserte i å avdekke eventuelle avvik. Videre sammenlignet vi resultatene fra de individuelle universitetene opp imot de effektene som er dokumentert i litteratur om fenomenet. Avslutningsvis anså vi det som interessant å sammenligne resultatene fra de tre universitetene opp imot hverandre. Denne sammenligningen på tvers av case er anvendt for å øke robustheten i våre funn og konklusjoner (Herriott & Firestone, 1983), hvilket illustreres i tabell 5 - *Oppsummering av effekter og virkninger av prosessorientering fra datainnsamling*.

3.5.2 Verktøy for å utføre transkribering og dataanalyse

For å gjennomføre kategoriseringen og dataanalysen benyttet vi dataverktøyet NVivo. Det er et verktøy for å behandle og analysere tekst. NVivo har funksjon for å transkribere lydfiler, men vi fant ikke denne funksjonen veldig brukervennlig og benyttet derfor en nettside (www.otranscribe.com) for å transkribere intervjuene. Transkribert tekstfil ble deretter importert i NVivo for videre analyse. Vi benyttet verktøyet til å kategorisere data, både fra

transkriberte intervjuer, litteraturstudien, og dokumentene vi fikk tilsendt fra UiT. I tillegg til kategorisering benyttet vi også NVivo til å kommentere data. På den måten hadde vi til enhver tid kontroll på all kategorisert data som var aktuell å bringe videre til resultatkapittelet og diskusjonskapittelet.

3.6 Validitet

For at studien skal være verdifull må arbeidet være kvalitetssikret. Det betyr at den helhetlige prosessen må være utført på en logisk og systematisk måte. Funnene i masteroppgaven må være basert på dataene som er samlet inn, og ingenting annet. I tillegg må funnene besvare forskningsspørsmålet. Det er en forutsetning at det er sammenheng mellom resultater og konklusjoner. Kvaliteten på forskningen kan videre bedømmes ut i fra et sett med kriterier. Disse kriteriene for fortolkende forskning er kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Guba & Lincoln, 1989). Strategien for å validere funnene i denne studien har vært å være oppmerksomme på krav til validitet til enhver tid mens vi har arbeidet med datainnsamling, analyse og fortolkning. Det kan tenkes at vi ikke har klart å opptre objektivt ettersom vi har individuell bakgrunnskunnskap og dermed kan ha hatt påvirkning på intervjuobjektens uttalelser. Det har vært en potensiell svakhet ved strategien og det kan dermed ha vært utfordrende for oss som forskere å oppnå pålitelige resultater. Denne konsekvensen håndterte vi første og fremst med å unngå å «legge ord i munnen» på intervjuobjektene.

For at vi skulle oppnå kredibilitet i studien måtte resultatene våre være en refleksjon av virkeligheten vi studerte. I første omgang har vi ivaretatt dette gjennom å diskutere våre resultater og tolkninger med hverandre. Deretter har vi diskutert våre observasjoner og konklusjoner med veileder for å forsikre oss om at disse var reelle og ikke basert på våre subjektive overbevisninger om fenomenet.

For å opprettholde kravet til overførbarhet tilstrebet vi å beskrive observasjoner av fenomenet presist nok til at andre kan evaluere om funnene presentert i denne studien også kan være gjeldende i andre kontekster. Dette ble håndtert ved å beskrive observasjoner, resultater og konklusjoner svært detaljert, i tillegg til å diskutere disse med veileder. Pålitelighet omhandler at andre forskere skal kunne komme frem til de samme resultatene ved å følge de samme metodene som vi har gjort i vår studie. Videre betyr det at vi som forskere må ha gjennomført vår forskningsprosess oversiktlig og transparent.

Pålitelighet har blitt ivaretatt gjennom grundige beskrivelser av resultatene vi identifiserte. Videre støttes effektene i resultatkapittelet av sitater fra respondentene i studien for å øke oversiktighet og transparens.

Bekreftbarhet refererer til våre tolkninger av de observasjoner vi har gjort i studien og hvilke konklusjoner vi har trukket ut i fra disse observasjonene. For at studien skal være bekreftbar har vi basert alle våre argumenter på faktiske observasjoner fra taleopptak og transkriberinger. Det er dokumenter som vi har tilgjengelig, og andre forskere eller kritikere kan dermed kontrollere at våre funn er basert på logikk og empiriske funn. Vi har videre dokumentert vår

fremgangsmåte for datainnhenting og fortolkning av data oversiktlig og transparent. Ved å ivareta disse kriteriene har vi som forskere kunne ivareta kvaliteten i studien vår.

3.7 Etisk hensyn

Det er viktig å behandle alle som er innblandet i forskningen ærlig og rettferdig (Oates, 2006, s. 54). For å oppnå dette har vi fulgt enkelte etiske retningslinjer. Dette innebærer at intervjuobjektene har rett til å ikke delta, rett til å trekke seg, rett til å gi informert samtykke, rett til anonymitet og rett til konfidensialitet (Oates, 2006, s. 56). Intervjuobjektene ble på forhånd informert om disse rettighetene for å forsikre at studien unngår etiske utfordringer i etterkant. Vi anså det som essensielt at vi fulgte disse etiske retningslinjene slik at resultatet fra masteroppgaven vår kan benyttes i videre arbeid. Vi informerte også intervjuobjektene om at lydfilen fra intervjuet i utgangspunktet ikke skulle bli distribuert til noen andre enn oss. Ved å etterleve disse retningslinjene mener vi å ha opptrådt ærlig og rettferdig ovenfor intervjuobjektene våre.

3.8 Oppsummering av forskningstilnærming

I denne masteroppgaven har vi benyttet et ontologiske ståsted som innebærer at vi ikke tror det ikke finnes generelle lover. Vi har hatt et hermeneutisk syn på epistemologi, som innebærer at verden må bli studert gjennom menneskers oppfatning av virkeligheten. Videre har vi gjennomført en kvalitativ fler-casestudie med utgangspunkt i tre universiteter i Norge. Vi har hatt en fortolkningsbasert tilnærming til forskningsperspektiv, og benyttet både utforskende og beskrivende forskningsdesign. Vi har innhentet data gjennom individuelle semi-strukturerte intervjuer, en litteraturstudie og dokumentanalyse. Videre har vi benyttet tre faser for å analysere innsamlet data; (1) beskrive, (2) systematisere og kategorisere, og (3) sammenbinde. Vi har benyttet NVivo og oTranscribe for å operasjonalisere arbeidet. Avslutningsvis har vi beskrevet kriterier for validitet og etiske hensyn.

4 Casebeskrivelse

I dette kapitlet presenteres beskrivelser av de tre universitetene som har vært involvert i denne studien. Samtlige universiteter i studien har erfaring med prosessorientering. Til tross for at universitetene har ulik erfaring, både i forhold til tilnærming og i tid, mener vi at alle universitetene har bidratt til studien med verdifull informasjon og innsikt i fenomenet som vi har undersøkt. Casebeskrivelsen er ment å gi oversikt over den konkrete konteksten undersøkelsen er gjennomført i. For å oppnå tilstrekkelig oversikt over, og forståelse av konteksten, har vi også inkludert beskrivelse av krav fra myndighetene til kvalitetssikring av utdanning (NOKUT) i dette kapitlet.

4.1 NOKUT

I 2003 vedtok Stortinget og Kunnskapsdepartementet at universiteter og høyskoler skal ha system for kvalitetssikring av utdanningene sine. For hver enkelt utdanningsinstitusjon skal disse systemene bli evaluert og må tilfredsstillende enkelte krav. Evalueringene er sykliske i den forstand at systemet ved hver institusjon skal evalueres minst hvert sjette år. Første evaluering ble gjennomført i 2003, og tredje evaluering gjennomføres dermed i 2015-2016.

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) er det faglige uavhengige organet under Kunnskapsdepartementet som har i oppgave å kvalitetssikre høyere utdanning i Norge. NOKUT har som målsetting å øke kvaliteten i høyere utdanning, fagskoleutdanning og systemet for godkjenning av utenlandsk utdanning (NOKUT, 2015). NOKUT ble i 2003 pålagt av norske myndigheter å evaluere systemene for kvalitetssikring i norske utdanningsinstitusjoner. Det innebærer at det er NOKUT som frembringer krav til universitetene om hva kvalitetssikringssystemene må inneholde.

4.2 Universitetet i Nordland

Universitetet i Nordland (UiN) er lokalisert i Bodø og har omtrent 600 ansatte som leverer tjenester til i overkant 6000 studenter. Universitetet består av fire fakultet; biovitenskap og akvakultur, samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen i Bodø og Profesjonshøgskolen. Studieadministrasjon ved universitetet består hovedsakelig av personal- og organisasjonsavdelingen, studie- og forskningsavdelingen, økonomiavdelingen, IT-avdelingen og Universitetsbiblioteket (Universitetet i Nordland, 2015).

UiN har arbeidet med å bli prosessorientert siden 2003. De startet hovedsakelig arbeidet med prosessorientering for å etterkomme krav fra kunnskapsdepartementet og NOKUT, men de videreførte arbeidet til tross for at det ikke var påkrevd. De har primært benyttet verktøyet QualiWare til å kartlegge og beskrive prosesser, men synes det er tungvint å bruke. UiN har derfor besluttet å investere i prosessmodelleringsverktøyet SIM. Det er et modelleringsverktøy som blir ansett å være enklere å bruke for personene som er involvert i dokumenteringen og forbedringen av prosesser ved UiN.

4.3 Universitetet i Agder

Universitetet i Agder (UiA) er fordelt på to campuser, Kristiansand og Grimstad. Campus Kristiansand er den største med omlag 8000 studenter. Ved campus Grimstad studerer det omlag 3000 studenter. Det er totalt ansatt omtrent 1000 personer ved UiA, der omtrent 600 er ansatt i vitenskapelige stillinger og omtrent 400 er ansatt i studieadministrasjonen. Universitetet tilbyr et bredt spekter av studieretninger og er delt inn i seks ulike fakultet. Det er fakultet for helse- og idrettsvitenskap, humaniora og pedagogikk, kunsthøgskolen, teknologi og realfag, samfunnsvitenskap og Handelshøgskolen (Universitetet i Agder, 2015).

I 2003 startet UiA et prosjekt for å tilfredsstillere kravene til kvalitetssikringssystem fra NOKUT. Det ble utviklet et system basert på prosessorientering for å få kravene godkjent. Systemet som ble utviklet het Sonja, og det ble fulgt opp i så stor grad at universitetet fikk kravene godkjent. Etter at kravene fra NOKUT var tilfredsstillt ble prosjektet stoppet, ettersom hensikten var å tilfredsstillere kravene. UiA startet i 2013 planleggingen av et nytt prosjekt for å bli mer prosessorientert.

4.4 Universitetet i Tromsø

Universitetet i Tromsø (UiT) er spredt på fire campuser i Tromsø, Alta, Hammerfest og Bardufoss hvor det totalt studerer omkring 12000 studenter. UiT har omkring 2600 ansatte. Omtrent 1500 av dem er ansatt i undervisnings-, forsknings eller formidlingsstillinger, omtrent 700 er ansatt i administrative stillinger og omtrent 450 er ansatt i øvrige stillinger (Universitetet i Tromsø, 2015). UiT tilbyr utdanninger innen fakultetene naturvitenskap og teknologi, jus, humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, biovitenskap, fiskeri og økonomi, helsevitenskap, kunsthøgskolen, og Finnmarksfakultetet.

UiT er en klassisk linjeorganisasjon som arbeider mye i silo, men har en målsetning om å bli mer prosessorientert og har derfor igangsatt *Forbedringsprosjektet ved UiT*. I 2011 startet det helsevitenskapelige fakultet arbeidet med å bli prosessorienterte og har oppnådd gode resultater. Gjennomføringen av prosessorienteringstiltaket er utført med en tilnærming til Lean-tankegang, og er i større grad blitt adoptert i andre deler av universitetet. Det er tydelig at initiativet med å bli prosessorientert opprinnelig kommer fra fakultetsledelsen ved det helsevitenskapelige fakultet og ildsjeler i organisasjonen.

5 Resultater fra datainnsamlingen

I dette kapittelet presenteres de viktigste resultatene fra datainnsamlingen. Resultatbeskrivelsen danner grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel. Det var flere interessante temaer som kom frem under intervjuene. Det var en del sammenfallende meninger, men også noen forskjellige. Eksempelvis ble det tydeliggjort og beskrevet effekter av prosessorientering. Det poengteres at de effektene som beskrives i dette kapittelet stammer fra de prosessene som er forbedret ved universitetene, og ikke nødvendigvis universitetene som helhet. Årsaken er at universitetene som har deltatt i studien ikke er prosessorientert som helhet.

Første del av kapittelet er en kort beskrivelse av prosessorientering ved universitetene, deretter følger en kort beskrivelse av intervjuobjektene (heretter kalt respondentene) som deltok i studien. Videre presenteres resultatene fra datainnsamlingen i tematisk rekkefølge. Det er hovedsakelig de tema som respondentene vektla mest. Temaene er ikke nødvendigvis presentert etter viktighet, men etter vår oppfattelse av logisk rekkefølge.

5.1 Beskrivelse av prosessorientering ved universitetene

Respondentene fra UiN mente at universitetet delvis er prosessorientert, og trakk spesielt frem studieadministrasjonen som eksempel på en prosessorientert enhet. De fleste ansatte opplever initiativet med prosessorientering å være positivt. I tillegg syntes involvering fra toppledelsen å ha økt, og fortsette å øke. Det ble uttalt at hensikten med å bli prosessorientert er å øke kvalitet i tjenestene, og bli bedre fra dag til dag.

UiA startet høsten 2013 arbeidet med å planlegge et nytt prosjekt med den hensikt å kartlegge universitetets administrative prosesser, forbedre dem, og dermed gjøre universitetet mer prosessorientert. Prosjektet heter Smartere@UiA og er forankret i toppledelsen. De har forstått at universitetet er avhengig av kontinuerlig forbedring for å utvikle seg. Prosjektet ble igangsatt tidlig 2014 og universitetet syntes å ha kommet godt i gang. De har beskrevet enkelte prosesser og tilordnet prosesseiere til noen av de. Enkelte prosesser er også utbedret, og de har opplevd noen gevinster ved i større grad å fokusere på prosessene i organisasjonen. Det er vesentlig for UiA som organisasjon at de ansatte blir bevisste på at universitetet faktisk har prosesser, og at de ansatte er en del av en større virksomhet. Holdningene til medarbeiderne har vært overraskende positive og de forstår viktigheten av å bli mer prosessorientert.

UiT som helhet er ikke prosessorientert, men toppledelsen har i større grad blitt observante på arbeidet som gjøres med å bli prosessorientert og viser en positiv holdning overfor initiativet. Det er spesielt synliggjort ved at de har opprettet en stilling som er ansvarlig for prosessarbeidet. Universitetet er i en typisk mellomfase der deler av toppledelsen er orientert mot prosesstankegang og arbeidsflyt, mens andre deler av toppledelsen og organisasjonen fortsatt arbeider etter tradisjonelle organisatoriske linjer. Det er foreløpig noe spredte holdninger til prosessorientering ved UiT, men etter hvert som ledelsen og prosjektmedarbeiderne i forbedringsprosjektet klarer å formidle flere suksesshistorier synes

holdningene til prosessorientering å bli mer positive. Spesielt universitetsdirektøren har en utpreget og uttalt positiv holdningen til prosessorientering og forbedringsprosjektet ved UiT.

Det fremkommer fra intervjuene at alle respondentene generelt er positive til tiltaket med å innføre prosessorientering. De som i utgangspunktet ikke var positivt innstilt, ble det etter hvert som de fikk mer innsikt og forstod de potensielle effektene av det. Det har dermed vært en relativt enkel endring å gjennomføre ettersom ansatte i liten grad har skapt motstand til endringsforslaget.

5.2 Beskrivelse av respondentene

Av hensyn til personvern er navnene til respondentene ikke gjengitt i denne studien. Totalt gjennomførte vi 12 intervjuer med personer som ved sine respektive universitet har en rolle i forbindelse med prosessorienteringstiltaket. Respondentene hadde varierende forhold til prosessorientering, men alle hadde tilnærmet lik oppfattelse av hva tematikken prosessorientering innebærer. Det er en oppfattelse som er i overensstemmelse med tradisjonelle definisjoner av prosessorientering.

Universitetet i Nordland - Respondent 1

Respondent 1 er blant annet ansvarlig for modellering av prosesser i QualiWare ved UiN. Han arbeider til daglig som rådgiver i studieadministrasjonen, og har arbeidet ved universitetet i over ti år. Vedkommende syntes å ha god innsikt i prosessorientering som tematikk.

Universitetet i Nordland - Respondent 2

Respondent 2 har arbeidet ved UiN i 15 år og er ansatt i studieadministrasjon. Han er utdannet cand.mag. innen økonomi, og er ansatt som seniorrådgiver og prosesseier. I tillegg er han aktivt involvert i flere prosesser og har god forståelse for tematikken prosessorientering.

Universitetet i Nordland - Respondent 3

Vedkommende arbeider som nestleder i administrasjonen ved Handelshøgskolen. Hun har arbeidet ved Universitetet i Nordland i 15 år. Hun har fire års utdanning innen økonomi og arbeider i dag mye i prosesser og med prosessorientering.

Universitetet i Nordland - Respondent 4

Respondenten er ansatt som seniorrådgiver i personal- og organisasjonsavdelingen. Hun arbeider med utvikling og implementering av internkontrollsystem hovedsakelig innenfor HMS, der prosesser og prosessforbedring er sentrale tema. Hun har arbeidet fire år i nåværende stilling og er utdannet ingeniør med hovedfag ved Norges Fiskerihøgskole. I tillegg har hun en MBA fra Handelshøgskolen i Bodø.

Universitetet i Agder - Respondent 5

Respondent 5 var prosjektleder for Smartere@UiA inntil januar 2015. Vedkommende har utdanning innen økonomi og er til daglig ansatt som seniorrådgiver i avdelingen for studentservice. Respondent 5 har vært ansatt ved UiA i ni år og arbeidet som prosjektleder for Smartere@UiA fra 2013 til starten av 2015. Vedkommende har erfaring med prosesstankegang og vært ansvarlig for å lære opp prosesseiere og prosessveiledere lokalt. Respondenten ble intervjuet når hun var prosjektleder for Smartere@UiA.

Universitetet i Agder - Respondent 6

Vedkommende er prosesseier for en av prosessene som Smartere@UiA har fokus på. Respondent 6 har utdanningen innen økonomi og prosjektledelse, og er daglig ansatt som seniorrådgiver i økonomiavdelingen. Respondent 6 har vært ansatt ved UiA i halvannet år, og har jobbet i nåværende stilling tilsvarende lenge. Vedkommende har lite erfaring med prosesstankegang utover den kunnskapen han har opparbeidet på UiA.

Universitetet i Agder - Respondent 7

Respondent 7 er IT-direktør ved UiA, og har vært innehatt den stillingen i syv år. Vedkommende har utdanning fra Krigsskolen og ingeniørhøgskolen i Forsvaret, og har 10 års ledererfaring fra IT-bransjen. Vedkommende initierte prosessutvikling ved UiA, sitter i styringsgruppen til prosjektet Smartere@UiA og er en del av arbeidsgruppen for Smartere@UiA. Han har god innsikt i hva prosessorientering innebærer.

Universitetet i Agder - Respondent 8

Respondent 8 er deltaker i flere prosesser og prosesseier for én prosess. Han er utdannet innen statsvitenskap og politikk, er tilsatt som førstekonsulent og har arbeidet ved UiA i ett år. Vedkommende har ikke tidligere erfaring med prosesstankegang, men er overbevist om at det bidrar til mer effektiv drift.

Universitetet i Tromsø - Respondent 9

Respondenten jobber som prosessveileder i prosjektet Forbedringsprosesser ved UiT. Han er utdannet med hovedfag innen samfunnsvitenskap, og har arbeidet som prosessveileder i 4 år.

Universitetet i Tromsø - Respondent 10

Vedkommende jobber som seniorrådgiver og teamleder i undervisningsseksjonen ved et institutt ved fakultet for helsevitenskap. Hun har arbeidet fem år i nåværende posisjon, har arbeidet ti år ved universitetet og har en mastergrad i marinebiologi. Respondenten har hovedsakelig deltatt i prosessarbeidet som prosessdeltaker.

Universitetet i Tromsø - Respondent 11

Respondenten er kontorsjef ved et forskningssenter ved UiT, men ble intervjuet i forhold til hennes tidligere stilling ved helsefakultetet. Hun besatt den stillingen i fire og et halvt år, og

var involvert i kartlegging og utbedring av flere prosesser. Hun har arbeidet ved universitetet i ti år, og har mastergrad i statsvitenskap med mellomfag i psykologi.

Universitetet i Tromsø - Respondent 12

Respondenten er prosjektleder for Forbedringsprosjektet ved UiT, ansvarlig for å støtte prosessveiledere og arbeider med å utvikle UiT sitt forbedringskonsept. Han har mastergrad i rettsvitenskap, er ansatt som «Lean manager» og rapporterer direkte til rektor ved universitetet.

5.3 Tematisk beskrivelse av resultatene

I lys av problemstillingen anså vi det hensiktsmessig å organisere resultatbeskrivelsen basert på en logisk rekkefølge av de tema som ble mest vektlagt av respondentene. Noen av resultatene som ble omtalt av studiens respondenter kan tolkes til flere temaer. Vi har derfor plassert effektene i tematiske kategorier basert på våre subjektive vurderinger. De valgte temakategoriene er basert på respondentenes svar og vår kategorisering i dataanalysen.

Det generelle inntrykket fra datainnsamlingen var at prosessorientering er en viktig tilnærming for å forbedre universitetenes prosesser. Alle tre universitetene har prosjekter for å bli mer prosessorientert og viktigheten av arbeidet med å bli prosessorientert illustreres godt ved at Universitetet i Tromsø har forankret arbeidet med prosessforbedring i sin strategi.

«Det heter [i strategien] at UiT skal sikre effektivitet og kvalitet på sine støttefunksjoner gjennom forbedringsprosesser med bred involvering» (respondent 12).

Forbedringsprosjektene ved de ulike universitetene hadde ulikt utgangspunkt og ulik forankring i toppledelsen, men felles for alle universitetene var at hensikten med å bli prosessorienterte er tilnærmet lik. Hensikten er å oppnå økt effektivitet og økt kvalitet for å ha mulighet til å bruke mer tid på *de rette tingene*, ref. underkapittel 5.3.10 – Mer tid til de riktige tingene. Samtlige universiteter mener allerede å ha oppnådd enkelte effekter, men de er i liten grad målt og kvantifisert.

5.3.1 Optimaliserte prosesser

En forutsetning for prosessorientering er arbeid med å optimalisere prosesser. Det danner et grunnlag for å realisere de potensielle effektene av prosessorientering som omtales i litteraturen. Det var tydelig flere prosesser ved universitetene som har forbedringspotensial. Eksempelvis uttalte respondent 8 at det ved UiA er *«veldig mange prosesser [som] kan bli veldig mye bedre»*, og dermed føre til økt organisatorisk ytelse. UiT har som et resultat av prosessorientering og arbeid med prosessforbedring oppnådd mer optimaliserte prosesser. Det er dokumentert i et orienteringsnotat til fakultetsstyret ved Det helsevitenskapelige fakultet 22. november 2013. Prosessene er blitt forbedret og optimalisert etter beste evne. Effekter som har blitt oppnådd er eksempelvis færre stoppepunkter, færre feil og mindre tidsbruk både for vitenskapelige og administrativt tilsatte som er involvert i prosessene.

Proessororientering har dannet grunnlaget for arbeid med å forbedre og optimalisere prosesser. Respondenter ved samtlige universiteter poengterte at dokumentering av prosessene i seg selv kan anses som ett ledd i å optimalisere prosesser ettersom det fører til bedre oversikt over hvem som inngår i prosessen og hvem som har ansvar for prosessen, spesielt i prosesser som inkluderer flere funksjonelle avdelinger. Det er også oppnådd fordeler som følge av at det er beskrevet hva prosessen inneholder og hvordan den skal utføres.

«Den største og viktigste jobben har vært at vi satte oss ned og gikk gjennom de viktigste tingene vi gjorde [...] Hva er forventet sluttresultat? [...] Deretter kan vi tenke om det går an å effektivisere prosessen» (respondent 2).

Et generelt funn ved alle universitetene var at det er høyt fokus på at de kan benytte proessororientering for å gjennomføre prosessene sine mer effektivt. Arbeid med å forbedre og optimalisere prosesser innebærer likevel ikke bare å gjøre prosesser og tjenester bedre. Det fremgår av intervjuene at det like mye omhandler å identifisere prosesser og tjenester som ikke skaper verdi, og som dermed kan elimineres.

«Det er like viktig når vi skal prosessforbedre å vite hva vi skal slutte å levere» (respondent 7).

Ved universiteter er det begrensede ressurser, og respondentene uttrykte at det er lite hensiktsmessig å levere tjenester som ingen bruker. Respondent 10 poengterte at UiT ønsker å slutte å utføre arbeidsoppgaver som er unødvendige. Proessororientering muliggjør en fremgangsmåte for å eliminere disse arbeidsoppgavene.

Til tross for at proessororientering kan bidra til å eliminere prosesser og tjenester som ikke skaper verdi poengterte respondentene at hensikten med proessororientering først og fremst er å øke effektivitet og kvalitet i prosesser og tjenester ved universitetene. Dette oppnås i stor grad ved å optimalisere prosesser. Resultatet av å optimalisere prosesser er dermed i stor grad knyttet til økt effektivitet og økt kvalitet. Det syntes derfor hensiktsmessig å videre beskrive resultatene av datainnsamlingen som omhandler økt effektivitet og økt kvalitet.

5.3.2 Økt effektivitet

Økt effektivitet var en av de effektene som oftest ble omtalt når vi spurte respondentene om hvorfor universiteter bør bli proessororienterte. Effektivitetseffekter ved universitetene ble både oftest omtalt under intervjuene, og det ble omtalt av alle 12 respondentene i studien. Respondentene poengterte hovedsakelig at tidsbesparelser er årsaken til økt effektivitet ved universitetene.

Som følge av proessororientering og arbeid med prosessforbedring har tidsbruken i prosessene som er forbedret blitt betydelig redusert. Når universitetene forbedrer prosesser har det vært med den hensikt å eksempelvis fjerne unødvendige elementer eller prosessledd. Det er både unødvendige overleveringer og således unødvendig arbeid.

«Jeg tror det er masse av tid vi kan spare og bruke på noe som er mer hensiktsmessig. Jeg tenker at vi sender for mye [brev] frem og tilbake. Vi bør heller skape god

arbeidsflyt, slik at vi ikke trenger å sende brev, eller lage en rapport som vi ikke trenger» (respondent 10).

Det fremgikk av intervjuene at det å redusere antall overleveringer i en prosess ikke bare øker effektiviteten, men det reduserer også sårbarheten i prosessene. Det var fordi færre overleveringer reduserer sannsynligheten for at dokumenter forsvinner når de overleveres. Færre overleveringer medfører også mer oversiktighet for de som faktisk er involvert i prosessen. Respondent 1 og 6 poengterte at å redusere antall overleveringer også medfører spart tid i prosessene. Et eksempel på en prosess som tidsbruken og antall overleveringer er redusert i er timelønnsprosessen ved UiA. Timelønnsprosessen var en svært tungvinn og lite fornuftig prosess. Den bestod av 21 ulike ledd og overleveringer. Det var tydelig at prosessen hadde et forbedringspotensial, både i forhold til tidsbruk og kvalitet.

«Det som vi i hvert fall har kommet fram til er at vi forenkler denne prosessen veldig med å redusere mange av disse leddene» (respondent 6).

Reduksjon av antall ledd i prosessen resulterte i en bedre og mer optimalisert prosess. Ved å forbedre og optimalisere prosessen reduserte UiA unødvendig ledd og tidsbruk. De sparte ressursene kan dermed benyttes i andre prosesser i organisasjonen og bidra til mer ressurser til *de rette tingene*. Respondentene illustrerte også at UiA har forbedret og optimalisert prosessen for innhenting av politiattester. Enkelte av studiene ved universitetet krever politiattest, og det er derfor en ufravikelig prosess. Det var tydelige unødvendige ledd og overleveringer i prosessen. Tidligere mottok ServiceTorget politiattestene, og fakultetene måtte selv hente de, og sende purring hvis de manglet noen. Nå mottar ServiceTorget fortsatt politiattestene, men de sendes direkte videre til aktuelt fakultet. Fakultetene registrerer selv politiattestene i Felles Studentsystem (FS), og de ansvarlige for studieopptak kontrollerer kun hvor mange som er kommet inn og hvor mange som mangler. Dette kontrolleres i FS. Det er en betydelig mer effektiv måte å gjennomføre prosessen på. I motsetning til tidligere, sendes automatisk purring til de studentene som ikke har levert politiattest fra sentralt hold. Fakultetene trenger i prinsippet kun å sjekke FS, og følge opp. Det er dermed etablert en bedre prosess for innsamling og distribuering av politiattester til fakultetene, hvilket har resultert i mindre overlevering og ledd mellom sentraladministrasjonen og de forskjellige administrasjonene ved fakultetene. Prosessen er dermed blitt mer optimal, og organisasjonen har redusert tidsbruk ved å forbedre denne prosessen.

Som en del av forbedringsarbeidet har alle universitetene dokumentert og beskrevet enkelte av prosessene som blir utført på daglig basis. Dokumenteringen av arbeidsprosesser har ført til at prosessene i økt grad gjennomføres tilstrekkelig første gang, og ikke må bli returnert for å bli utført på nytt. Det er ikke målt, men det er en generell oppfatning blant respondentene at det har bidratt til å redusere den totale tidsbruken i prosessene. Dokumenterte prosesser har videre ført til bedre arbeidsflyt, og ledere får bedre oversikt over hvem som gjør hva. Ledelsen kan dermed styre organisasjonen mer effektivt.

«Vi har i betydelig grad satt fingeren på hvem som gjør hva. Og det har med at en som leder kan gå inn å styre arbeidsoppgavene. Lederen kan se at noen har mulighet til å påta seg mer arbeid - eller motsatt. Da får vi en mer effektiv styring» (respondent 2).

Det understøttes av respondent 7, som poengterte at studieadministrasjonen som følge av prosessorientering har blitt mer effektive og kan frigjøre ressurser i administrative prosesser. Mer effektiv utnyttelse av ressurser medfører ikke reduksjon i arbeidsstokken, men evnen til å kunne disponere arbeidsstokken mer effektivt og dermed tilby bedre og bredere tjenester.

Mindre dobbeltarbeid trekkes også frem som et resultat av prosessorientering og en årsak til økt effektivitet. Flere respondenter fortalte at flere personer i samme prosess gjør de samme arbeidsoppgavene.

«Det som har vært utfordringen er at folk sitter og jobber med ofte de samme problemstillingene, så de har laget seg egne måter eller prosedyrer, og jobber på mange ulike plasser. Det er mye energi som går bort i at folk ikke vet om at det er andre som jobber med samme tingene» (respondent 4).

Ifølge respondent 4 bør dermed like arbeidsoppgaver utføres likt, uavhengig av hvilken del av organisasjonen de utføres i. Ved å dokumentere prosessene og tydelig avgrense arbeidsoppgaver har dermed universitetene evnen til å minimere dobbeltarbeid, og øke effektiviteten. Det ble tydelig poengtert av respondent 12 som kommenterte at hensikten med prosessforbedring er å eliminere alt som er til hinder og sløseri, hvilket er i tråd med Lean-tankegang som benyttes på UiT. Det er tydelig at reduksjon i dobbeltarbeid medfører økt effektivitet i prosesser ettersom det dermed kun er én person som gjør én oppgave, og ikke flere personer som gjør samme oppgave.

Til tross for at effektivitetsøkningen i liten grad er målt ved universitetene har UiT kvantifisert noen målinger som tydelig indikerer at prosessorientering direkte har medført redusert tidsbruk i prosesser. De har arbeidet med å forbedre prosessen for ansettelse av stipendiater. Fra 1. januar 2012 innførte de den nye tilsettingsprosessen, med nye maler og retningslinjer. Det helsevitenskapelige fakultet har benyttet den nye prosessen og har pr. 12. november 2013 gjennomført 39 ansettelser av stipendiater. Fakultetet har redusert gjennomsnittlig tidsbruk fra 207 dager til 160 dager, og således oppnådd en betydelig besparelse i tid. Det er tid spart for fakultetet, men også for kandidatene som søker stipendiatstilling. UiT har målsetning om ytterligere å redusere tidsbruken til 120 dager, hvilket de anser som realistisk og oppnåelig. Resultatet av forbedringsarbeidet og den reduserte tiden som kreves i prosessen, er at universitetet klarer å ansette mer attraktive og ettertraktede søkere.

«Vi har tidligere mistet mange potensielle stipendiater, fordi de er blitt tilbudt jobber av andre institusjoner, mens de venter på svar fra UiT» (respondent 11).

Etter at forbedringsarbeidet ble fullført kan UiT med bedre tilsettingsprosess i større grad konkurrere med andre universiteter om å ansette de beste stipendiatene. Det i seg selv er en tydelig indikasjon på at prosessorientering kan føre til økt effektivitet, og angivelig også medføre konkurransefortrinn.

Det var tydelig at økt effektivitet ved alle universitetene hovedsakelig var et resultat av redusert tidsbruk. Utover eksemplene ovenfor ble det illustrert av respondent 3 at UiN har oppnådd redusert tidsbruk i et utvalg prosesser. Respondent 9 viste også til mindre tidsbruk på

ulike arbeidsoppgaver ved UiT. Det er en generell oppfatning blant respondentene at tidsbruken i prosessene reduseres som følge av prosessforbedring. Til tross for dette var det ingen av universitetene som hadde målt om det har påvirket studentene. Det er vanskelig å påstå at prosessorientering i administrative tjenester direkte leder til økt søkerfall, men det kan tenkes at det har en indirekte påvirkning som illustrert av respondent 2.

«Vi håper jo at effektivitetstiltak skal slå positivt ut på de studentene som er her. Det kan jo igjen slå ut som [positivt omdømme], og dermed indirekte påvirke søkerfall» (respondent 2).

Oppfattelsen av at økt effektivitet indirekte kan påvirke søkerfall syntes kun å være aktuell hos UiN. Både UiA og UiT poengterte at prosessorientering lite trolig påvirker søkerfall, men er tilbøyelige til at det kan påvirke på søkerfall på lang sikt.

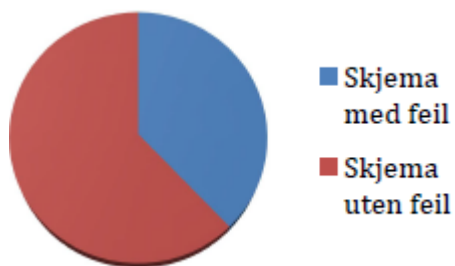
5.3.3 Økt kvalitet

Universitetene syntes i utgangspunktet å ha igangsatt arbeidet med å bli prosessorientert for å øke effektiviteten. Det er likevel flere av respondentene i studien som også omtaler økt kvalitet som en viktig driver for å bli mer prosessorientert. Det var et ønske ved samtlige universiteter i studien å øke kvaliteten i oppgavene, prosessene og tjenestene de leverer, og respondentene mente at prosessorientering som helhet kan bidra til det.

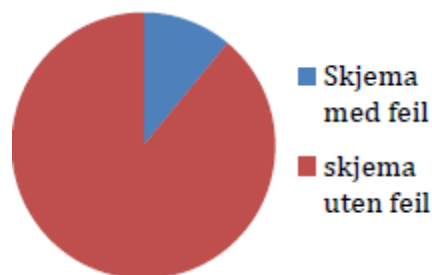
«Vi ønsker å levere kvalitet på de arbeidsoppgavene vi har. Hvis vi følger de prosessene [som er forbedret] så vet vi jo at vi leverer kvalitet innenfor de fristene som vi har» (respondent 1).

Det var en generell oppfatning at prosessorientering bidrar til økt kvalitet i arbeidsoppgavene som blir utført. Et annet aspekt ved økt kvalitet som respondentene poengterte er at prosessorientering kan bidra til å forbedre administrative prosesser og forenkle arbeidsoppgaver som tidligere har vært tungvinte. Et videre resultat er dermed evnen til å friggi ressurser som tidligere ble benyttet til tungvinte arbeidsprosesser. Et eksempel på det er utfylling av skjema ved UiT.

Universitetet i Tromsø hadde en utfordring med mye feil i skjemaer de fylte ut. Som ett ledd i arbeidet med å bli mer prosessorientert forbedret de prosessen for å fylle ut skjema. Prosessen ble nøye dokumentert og forbedret, uten at det krevde store ressurser av organisasjonen. Det medførte betydelig reduksjon av feil i skjemaer. Det ble gjennomført en datainnsamling før prosessen ble forbedret i april 2012, og en ny datainnsamling etter at prosessen var forbedret i november 2013. Hensikten var å kartlegge effekten av prosessforbedringen. Av totalt 140 skjema var det 53 med større feil ved datainnsamling før prosessforbedring. Ved datainnsamling etter prosessforbedring var det kun 13 av totalt 118 skjema med betydelig feil. Dette er en tydelig indikasjon på økt kvalitet som følge av prosessorientering ved UiT. De har oppnådd betydelig reduksjon i feilutfylling av skjemaer, hvilket er illustrert i figur 3 og figur 4. Figurene er hentet fra internt dokument om evaluering av forbedringsprosessene ved Universitetet i Tromsø.



Figur 3: Antall feil april 2012.



Figur 4: Antall feil november 2013.

Det ble også rapportert om reduksjon av feil ved Universitetet i Nordland. Det var en oppfatning blant respondentene at det ikke sendes så mange saker tilbake som tidligere. Dette er et resultat av økt kvalitet i arbeidsprosessene.

«Vi sender ikke tilbake like mange saker som tidligere. Vi har ikke noen måltall på dette, men det er generell oppfatning om at kvaliteten er økt i oppgavene som blir utført. Vi har beskrevet prosess og laget sjekklistor og rutiner» (respondent 1).

Flere av respondentene ved UiN poengterte at prosessstansgangen har ledet til større aksept for å kreve kvalitet av de som er involvert i arbeidsprosessene. Dette gjør enkeltindivider mer bevisst på sin egen arbeidsinnsats og på hvordan de påvirker andre medarbeidere i organisasjonen. Det kan i seg selv anses som et resultat at prosessorientering bidrar til å øke kvaliteten i prosessene ved universitetet. Resultatet er at prosessen ikke bare leverer økt kvalitet fordi prosessen er bedre, men også fordi menneskene i prosessen er blitt mer bevisste på å levere kvalitet. Eksempelvis blir administrative prosesser ved universitetene bedre, hvilket indirekte kan medføre bedre hverdag for studenter, forelesere og vitenskapelige tilsatte.

Digitalisering av eksamensprosessen var et annet moment som ble trukket frem av enkelte respondenter som en suksesshistorie som følge av økt prosessorientering, spesielt i forhold til sensur. Eksamensbesvarelser på papir kan bli borte eller forsinket i posten når de sendes til eller fra sensor for sensur. Prosessen har oppnådd økt kvalitet ved i stor grad å digitalisere forsendelsen, hvilket har medført at universitetene i større grad leverer sensur innen sensurfristen. Digitalisering av eksamen er ytterligere beskrevet i underkapittel 5.3.9 - Økt digitalisering og automatisering.

5.3.4 Prosessbevissthet

Intervjuene viste at prosessorientering i stor grad har ført til økt prosessbevissthet blant medarbeiderne på universitetene. Det har medført at målsetningene for hver enkelt prosess har blitt mer tydelig for hver enkelt medarbeider. Prosessbevissthet ble omtalt som en viktig virkning av prosessorientering ved universitetene. Studiens respondenter argumenterte for at dette har bidratt til økt forståelse for deres posisjon i organisasjonen og deres påvirkning på andre medarbeidere.

«Jeg tror det er riktig å si at vi er bedre nå enn vi hadde vært hvis vi ikke hadde vært prosessorientert. [...] At vi lettere ser at ting «jeg» gjør påvirker andres hverdag» (respondent 3).

«Vi bryter også ned en del terskler, vi åpner opp organisasjonen og åpner opp hodene til folk slik at de klarer å se en helhet i hvordan man løser arbeidsoppgaver og hvor avhengig man er av hverandre i å lage gode arbeidsprosesser og oppnå resultater sammen» (respondent 9).

Med prosessbevissthet menes at alle som er involvert i prosessen forstår prosessen og er klar over hva som må gjøres i hvert enkelt prosessledd. Ved UiA var det et tydelig eksempel på manglende prosessbevissthet. Da tidligere leder for musikkopptaket sluttet dokumenterte ikke vedkommende hvordan musikkopptaket ble gjennomført. Det resulterte i at nåværende leder for opptaksprosessen til musikkstudiet måtte bruke flere måneder på å forstå prosessen. Som et resultat av større bevisstgjørelse av prosessen og at de ansattes roller i organisasjonen har blitt klarere, har prosessorientering ført til at det er enklere å overta andres arbeidsoppgaver. Det har også ført til en mer åpen holdning blant ansatte og en ny måte å tenke på. Respondent 12 poengterte at en medarbeider har uttalt følgende i forhold til prosessbevissthet:

«Større fokus på arbeidsoppgaver som jeg løser gir klarere og bedre bilde av min rolle i prosessen og er med på å skape en helhetsforståelse som gjør det lettere for meg å gjøre min jobb».

Det fremgikk av intervjuene at dokumentering av prosesser har medført et visuelt bilde av prosessene, som har bidratt til å øke ansattes oversikt over deres egen posisjon i organisasjonen og hvordan prosessene fungerer. Videre er denne oversikten viktig ettersom ansatte har fått innblikk i andres bidrag, i motsetning til tidligere når de bare så hva de selv gjorde. Det har bidratt til bedre samhandling og økt fellesskap i organisasjonen.

Respondentene påpekte også at prosessorientering i ytterste konsekvens har bidratt til å redusere ansattes negative innstillinger og holdninger til andre avdelinger. Dette ble trukket frem som en vesentlig fordel som følge av å bli mer prosessorientert. Prosessene har blitt mer åpne og synlige, og medarbeiderne har dermed fått mer innsikt i prosessene til andre avdelinger. Dette har ført til økt forståelse for hvorfor enkelte avdelinger er så firkantet. Dette ble spesielt trukket frem som en fordel ved at samhandlingen mellom samtlige administrative enheter ved universitetene har blitt bedre. Det har potensial til å gi en mer oversiktlig struktur. Bedre struktur bidrar videre til klarere definerte arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

«[Dokumentering av prosesser fører til økt forståelse.] Veldig mye. Vi er jo spredt rundt omkring på ulike hus og sitter på forskjellige nivåer. Det er vanskelig å vite hva de andre gjør. Det er en bra måte å få innblikk i andres arbeid og vise frem hva man selv gjør. I tillegg oppdages dobbeltarbeid veldig lett» (respondent 10).

Et videre resultat av økt prosessbevissthet og dokumentasjon var at det er avklart hvilke personer prosessene er avhengige av. Universitetene har oppdaget at enkelte prosesser er helt avhengige av en eller flere nøkkelpersoner. Det betyr at prosessen ikke kan gjennomføres uten at disse nøkkelpersonene er tilstede. Beskrivelse og dokumentasjon av prosesser ble dermed

trukket frem som virkemidler for å redusere sårbarhet i prosessene og tilrettelegge for at andre personer i organisasjonen kan overta utførelsen av oppgaver som tidligere kun har blitt utført av nøkkelpersonene. Respondentene poengterte at prosessbevissthet har medført mindre sårbarhet og mindre risiko i prosessene.

Som nevnt har prosessorientering ved UiA ledet til mindre sårbarhet og mindre risiko i prosessen for opptak til musikkstudiet. Prosessen var tidligere uoversiktlig og ikke beskrevet. Den var kun «i hodet» til den ene personen som jobbet med den. Som følge av prosessorientering har ikke prosessen blitt nevneverdig mer effektiv, men de har erfart effekter som følge av at den har blitt beskrevet. Hensikten var å gjøre prosessen mer åpen, så folk nå kan forstå hvordan den gjennomføres. Prosessorientering fører til økt transparens og mer standardiserte løsninger, som flere kan benytte. Det reduserer dermed risikoen hvis eksempelvis prosesseier blir sykemeldt i lengre tid. Dette var også et resultat i enkelte prosesser ved UiT der en person kan utføre arbeidsoppgavene til en annen hvis vedkommende var syk.

Resultatene fra intervjuene indikerer dermed at universitetene kan oppnå positive effekter som følge av at ansatte blir mer bevisste på universitetenes prosesser. Respondentene viser i tillegg til at prosessorientering har ført til at ansatte blir mer bevisste på og opptatte av, kontinuerlig forbedring av arbeidsoppgaver, prosesser og tjenester.

5.3.5 Økt forbedringskultur

Som følge av prosessorientering har universitetene som deltok i denne studien oppnådd økt forbedringskultur blant ansatte. De har blitt mer fokusert på å kontinuerlig forbedre prosesser. Det er en fremtredende effekt som syntes å være viktig. Prosessendringene er i stor grad basert på ansattes vilje til og engasjement for kontinuerlig forbedring. Viktigheten av dette ble spesielt illustrert av respondent 9.

«Det er nok på lengre sikt mye viktigere enn å for eksempel redusere tidsaspektet. Vi jobber med en organisasjonskultur som tar mye lengre tid å endre» (respondent 9).

Det var tydeligvis ikke bare prosesseiere og prosessveiledere som interesserte seg for prosessarbeidet. Respondentene viste til at universitetene opplever at prosessorientering har ført til økt oppslutning blant ansatte for å forbedre prosesser. Det har også bidratt til at ansatte innser at prosesser faktisk kan forbedres, og at nåværende gjennomføringsmåte ikke nødvendigvis er den mest optimale.

«Det er veldig mange ansatte som oppdager at det er ting som kan forbedres» (respondent 8).

«Folk ser at det er tid å spare» (respondent 11).

Til tross for at respondent 11 påpekte at ansatte forstår at det er mulig å spare tid på å jobbe smartere, poengterte hun videre at noen ansatte ikke forstår hvorfor det må gjennomføres som en del av Lean. Det fremgår av intervjuet at medarbeidere syntes det var bortkastet tid å lære Lean-metodikk. Hun refererer til andre medarbeidere som har stilt spørsmål om *«hvorfor i all*

verden driver vi med disse lekene, hvorfor kaster vi bort tid på sånn?». Respondent 11 indikerte at ansatte ved UiT opplever initiativet med prosessorientering å være for omfattende.

«De føler at det tar lengre tid enn hvis man bare hadde kjøpt satt seg ned i et lite møte hvor to ansvarlige hadde satt seg ned og skrevet ned problemene» (respondent 11).

Det var likevel en generell oppfatning blant respondentene om at det å skape forbedringskultur er vel så viktig som å kartlegge arbeidsprosesser og forbedre prosessene isolert sett. Det er essensielt å fange opp forbedringsmuligheter og å bli bedre. Det syntes å være et ønske ved universitetene å klare å oppnå kontinuerlig fokus på forbedring. Det presiseres at *«man trenger ikke være dårlige for å bli bedre»* (respondent 4).

Det fremgikk av intervjuene at prosessorientering gjør ansatte bedre i stand til å identifisere forbedringsmuligheter i sin egen avdeling, men også i andre deler av organisasjonen. Det har resultert i en kultur hvor alle skal kunne komme med forbedringsforslag, både i sin egen og i andre avdelinger. Prosessorientering medfører dermed et større fokus på å tenke igjennom hva som kan gjøres annerledes for å oppnå et bedre resultat. Uttalelsene til intervjuobjektene viste at prosessorientering kan bidra til ansatte ved universiteter i Norge, og ikke bare prosesseiere kan få økt fokus på å forbedre arbeidsprosesser.

Respondentene har omtalt at økt fokus på forbedring ikke kun har medført positive effekter, det medførte også enkelte utfordringer. Respondent 4 ved UiN viste til at de har innført et system som skal ta imot og behandle forbedringsforslag fra medarbeidere, men at noen medarbeidere kun benytter seg av dette for å komme med negative innspill. Dette har i noen tilfeller angivelig ført til økt konflikter i noen prosesser.

5.3.6 Samarbeid

Samarbeid på tvers av organisatoriske enheter syntes å være et viktig tema i forhold til prosessorientering ved universiteter i Norge. 11 av studiens 12 respondenter uttalte at prosessorientering har påvirkning på samarbeid på tvers av funksjonelle grenser. Det omfatter både samarbeid mellom studieadministrasjonen, fakultetene og instituttene i prosesser som går på tvers av dem, og samarbeid som går på tvers av ulike avdelinger internt i studieadministrasjonen.

«Alle prosessene som er på tvers av oss har blitt bedre fordi vi har en prosessorientert tilnærming» (Respondent 2).

Respondentene uttrykte at samarbeid på tvers av avdelinger ved universitetene har blitt betydelig bedre som følge av prosessorientering. Oppgavene som tidligere kun var utført av én ansatte, blir nå fordelt mellom flere ansatte, og de involverte føler seg ikke alene om oppgaven. Medarbeiderne har innsett at det ikke er hensiktsmessig å gjøre ting alene. Dette indikerer en økning i samarbeid med kolleger, og en økning i tilbakemelding på egen arbeidsinnsats. Innspill fra andre har bidratt til økt kvalitet og bedre tjenester. Foruten bedre samarbeid, ble det også rapportert at gleden ved å samarbeide har økt. I tillegg bidrar

proessororientert tankegang til å løse opp i hindringer mellom avdelinger og funksjonelle grenser, og etablerer en plattform for samarbeid.

«... man ser at det ikke er effektivt at et menneske sitter og gjør en ting helt alene. Det hjelper at det er flere som kan dele på oppgaven. Da har det vært en gradvis overgang fra at én hadde én enkel oppgave, til at vi har delte oppgaver» (respondent 2).

Samarbeidet mellom avdelinger og organisatoriske enheter oppleves enklere som følge av prosessorientering. Angivelig er hovedårsaken at prosessene er beskrevet i større grad enn tidligere. Dette har også medført at medarbeidere har fått bedre forståelse for arbeidsoppgavene som ansatte i andre avdelinger utfører. Noe som har økt forståelse for og samarbeid på tvers av organisasjonskartet.

Proessorientering muliggjør en mer standardisert måte å jobbe på. Det er flere institutt og fakultet som gjennomfører tilsvarende prosesser, og til tross for at prosessene har samme resultat kan de utføres på ulike måter.

«Hvis det er en revisjon [av en prosess] som ulike fakulteter inngår i så er det en læringseffekt av det. Man finner kanskje ut at et fakultet gjør en ting på en smart måte, da kan andre fakultet fange opp denne måten å gjøre det på» (respondent 4).

Dette indikerer at arbeid med å standardisere arbeidsprosesser som utføres i flere institutt og fakultet har muliggjort en arena for å samarbeide om å optimalisere like prosesser. Ved at flere avdelinger utfører tilsvarende prosess er det flere som har erfaring med hva som virker og hva som ikke virker.

Foruten i større grad å samarbeide om arbeidsoppgaver, poengterte respondenter fra UiA og UiT at intern kommunikasjonsflyt har blitt forbedret som følge av prosessorientering. Det innebærer spesielt intern kommunikasjonsflyt mellom avdelinger og på tvers av organisasjonskartet. Det er blitt enklere å ha kontroll på hvem som har ansvar for hva, og dermed enklere å vite hvem som kan svare på eventuelle spørsmål som oppstår. Det har blitt enklere og raskere å få tak i riktig person, hvilket i ytterste konsekvens kan redusere tidsbruken ved å unngå å bruke mye tid på å spørre seg frem til riktig person.

Til tross for at prosessorientering syntes å forbedre samarbeid på tvers av organisatoriske grenser er det ikke alle respondentene som er enig i det. UiT har med Lean-metodikk avholdt møter for å forbedre prosesser som går på tvers av avdelinger, men samarbeidet har ikke nødvendigvis fungert like godt i ettertid som underveis.

«Det har vært mye samarbeid på tvers av avdelinger, og disse møtene førte til litt ekstra samarbeid på tvers av instituttene. Jeg trodde at det skulle føre til bedre samarbeid i ettertid av møtene, men da gikk de tilbake til gode gamle "bare ringe meg". Det var litt overraskende» (respondent 11).

Det respondent 11 refererer til er riktignok kun ved én av prosessene ved UiT, men vedkommende mente at det indikerer viktigheten av at medarbeiderne ved universitetene har proessorientert tankegang over tid.

I tillegg poengterte respondent 8 at optimalisering av prosesser kan medføre mindre interaksjoner og samarbeid mellom avdelinger ettersom arbeidsoppgavene i prosessene utføres korrekt første gang de utføres. De unngår dermed å sende arbeideroppgaver frem og tilbake, og resultatet kan i ytterste konsekvens anses som redusert samarbeid ettersom antall interaksjoner mellom avdelinger er redusert. Det betyr ikke at samarbeidet blir dårligere, men at behovet for samarbeid er mindre.

5.3.7 Bedre arbeidsmiljø og økt tilfredshet

Respondentene har opplevd at arbeidet med å forbedre prosesser har hatt positiv innvirkning på arbeidsmiljø og tilfredsheten til ansatte. Arbeidet har ført til at ansatte ved alle universitetene i studien i større grad føler at de blir sett og hørt. Det er både i forhold til sine arbeidsoppgaver og innspill til hvordan prosesser kan forbedres.

«Det å jobbe med forbedringsprosessene er noe som påvirker arbeidsmiljø positivt. I år så ble faktisk dette arbeidet nominert til arbeidsmiljøprisen både sentralt på universitetet og i det helsevitenskapelige fakultet. Det tenker jeg er en hyggelig bi-effekt» (respondent 12).

Det ble poengtert av respondenter fra alle universitetene at det er viktig å involvere de menneskene som arbeider med prosessen i forbedringsarbeidet. Det bidrar både til å øke ansattes tilfredshet, og til at ansatte lettere skal godta endringer som følge av prosessforbedring. Det koster lite å inkludere medarbeidere som er berørt av endringer, når gevinsten er minimal motstand til endring. Det viktigste syntes likevel å være at medarbeiderne føler at deres innspill blir vurdert på lik linje med andre innspill.

Ved UiN er et av de overordnede målene for prosessorienteringstiltaket innenfor HMS å oppnå bedre arbeidsmiljø ved institusjonen. Godt arbeidsmiljø kan både medføre at bedre forelesere blir ansatt ved UiN, og at de klarer å beholde gode forelesere. Prosessorientering kan dermed indirekte bidra til økt kvalitet i undervisningen. Ifølge respondent 4 er det like viktig at prosessorientering fører til at ting fungerer bedre rundt studenten, noe som kan medføre at tilfredsheten i studentmassen øker.

Ved UiA anses prosessorientering å være en positiv tilnærming til forbedringsarbeid og arbeidsmetode generelt. De har involvert medarbeidere som arbeider i de aktuelle prosessene, og ledelsen ved UiA har uttrykt at de støtter initiativet. Gjennom deltakelse i forbedringsarbeidet er medarbeidere med på å forme organisasjonen og i større grad skape sin egen arbeidshverdag. Det har medført økt motivasjon. Det har vært stort engasjement under prosessforbedringsmøtene og medarbeiderne mener dette bidrar til bedre arbeidsmiljø.

UiT har også opplevd bedre arbeidsmiljø og arbeidsengasjement. De har utført medarbeiderundersøkelser for å kartlegge påvirkningen prosessorientering har hatt på ansattes arbeidshverdag. En av tilbakemeldingene i denne målingen var at av de administrative som ble spurt svarte 52 prosent at prosessorientering har ledet til bedre arbeidshverdag for dem. Det tallet representerer omtrent samme prosentandel av ansatte som har fått sin arbeidshverdag endret som følge av prosessorienteringstiltaket.

Noen av respondentene mente videre at bedre arbeidsmiljø, medfører bedre forelesninger, som igjen indirekte kan føre til at flere studenter vil studere ved det aktuelle universitetet.

«Hvis du har et godt arbeidsmiljø så får du gode forelesere som gir gode forelesninger» (respondent 4).

Prossessorientering kan bidra til å skape en god arbeidshverdag og gode arbeidsprosesser for de ansatte, og det kan lede til mer fornøyde studenter. Ifølge respondent 9 leder summen av dette til et positivt omdømme for universitetet, som kan bidra til konkurransemessige fordeler.

5.3.8 Økt tilhørighet til organisasjonen

Økt tilhørighet er en effekt som ble omtalt av syv av 12 respondenter i studien. Det er respondenter fra alle tre universitetene blant de syv som omtaler denne effekten. De poengterte at de selv og andre har opplevd økt tilhørighet som følge av å bli mer prossessorientert. Tilhørighet omhandler i hvilken grad ansatte føler seg som en del av den organisasjonen de arbeider i, og om de identifiserer seg selv som en del av organisasjonen. Som følge av prossessorientering arbeider ansatte i større grad med å forme organisasjonen, og blir i større grad enn tidligere inkludert i utformingen av sin egen arbeidshverdag. Prossessorienteringstiltaket har dermed ført til at arbeidstakere opplever større tilhørighet til organisasjonen de er ansatt ved. Det er et funn som går igjen ved alle universitetene i denne studien, og er spesielt illustrert ved:

«[Prossessorientering] bidrar til at arbeidstakerne opplever større tilhørighet til organisasjonen» (respondent 9).

Det fremgikk av intervjuene at involvering av ansatte er avgjørende for at arbeidet med prossessorientering skal ha noe verdi. Det jobber mange velutdannede og ressurssterke mennesker i universitetenes administrasjoner og respondentene har uttrykt at disse har lyst til å komme med innspill. Det har videre ført til økt eierskap til egne arbeidsoppgaver.

«De har fått høyere eierskap til deres arbeidsoppgaver ettersom de ser viktigheten av det når de skal levere arbeidet i fra seg. Uten deres bidrag, stopper prosesser opp» (respondent 1).

Våre data antyder at tilhørigheten til ansatte ved de tre undersøkte universitetene har økt som følge av prossessorientering. Dette syntes hovedsakelig å ha kommet som følge av at de er blitt mer bevisst på sin påvirkning på andre i prosessen, og at de i større grad blir hørt og får komme med innspill.

5.3.9 Økt digitalisering og automatisering

Prossessorientering kan være en driver for å i større grad digitalisere og automatisere prosesser ved universitetene. Respondent 7 trekker frem informasjonsteknologi som et verktøy for å optimalisere prosesser. Intervjuene indikerer at det er et tydelig behov for det ettersom flere av prosessene ved alle universitetene ble omtalt som unødvendig manuelle. I tillegg består de

av for mange unødvendig overleveringer. Et eksempel på dette var prosessen for utlønning av en arbeidstaker som er ansatt på timebasis ved UiA.

«Så skjer det mye dobbeltarbeid, og veldig mye manuelle arbeidsprosesser, så bare for å ta det sånn. Jeg tror jeg hadde 21 ulike elementer fra man finner ut at vi har et behov for en timelærer til vedkommende har lønna si på konto» (respondent 6).

For å løse slike utfordringer i fremtiden var det generell enighet blant respondentene om at universitetene må identifisere prosessledd som kan digitaliseres eller automatiseres. Det ble poengtert at det er kritisk å identifisere hvor i prosessen dette er hensiktsmessig. Eksempelvis ble viktigheten av kun å registrere informasjon i IT-systemer en gang poengtert. Respondentene uttalte at det både er arbeidsbesparende og reduserer risiko for feil. Det handler om å ha kontinuerlig fokus på å identifisere de tjenester og arbeidsoppgaver som bruker unødvendige ressurser og som kan digitaliseres.

«Vi ønsker å digitalisere og/eller automatisere de prosessene som er mulig. Vi har mange prosesser som er unødvendig manuelle. Ikke at alt skal digitaliseres, men at vi gjør det der det er effektivt og hensiktsmessig» (respondent 5).

Som følge av prosessorientering har UiA og UiT sett det hensiktsmessig å digitalisere gjennomføringen av eksamen. Det innebærer i første omgang at studentene skriver eksamen på en datamaskin, fremfor å skrive for hånd. I den verden vi lever i dag er ikke studentene vant til å skrive for hånd, og det blir derfor en ekstra utfordring når eksamen må gjennomføres for hånd.

«De har ikke skrevet for hånd på 3 år, fordi de skriver ikke for hånd lenger på videregående. De klarer ikke å skrive i 6 - 8 timer på en eksamen. De blir veldig slitne og de er ikke vant til å jobbe på en sånn måte. De er vant til å kunne slette etterhvert og skrive akkurat det de tenker på. De vet ikke hvordan de skal kladde for så å føre inn. De kaster bort masse tid på å skrive hele eksamensoppgaver på kladden for så å prøve å skrive det inn, for de har aldri lært dette her.» (Respondent 11).

Videre medfører det bedre rutiner for sensurering og behandling av eksamensbesvarelsene. Det er mindre papirer å holde styr på, og det går raskere å sende besvarelsene til sensor.

«Hvem er det som til syvende og sist sparer på det, det er jo fakultetene for de slipper å omgi seg med masse papirer. De trenger ikke å sende prøver hit og dit. Alt er digitalt.» (Respondent 7).

Respondent 7 og 11 anser i ytterste konsekvens digital eksamen som et konkurransefortrinn. Studenter velger universitet som tilbyr digital eksamen fremfor universitet som ikke gjør det.

«Vi mister jo studenter også. Det er færre studenter som ønsker å søke Universitetet i Tromsø hvis for eksempel UiA tilbyr digital eksamen» (respondent 11).

Det er dermed tydelig at digitalisering muliggjør bedre prosesser. Samtlige universiteter i denne studien har IT-systemer, men det er ulik bruk av de. Respondentene rapporterte også om ulik integrasjon mellom IT-systemene. Det er likevel tydelig at prosessorientering

muliggjør bedre utnyttelse IT-systemer, ettersom prosessene forbedres og tilpasses disse. Respondent 6 uttalte at UiA kan oppnå effektivitetseffekter som følge av å erstatte manuelle arbeidsoppgaver med automatiserte IT-systemer. Det krever at prosessene dokumenteres, og at det gjennomføres et forbedringsarbeid. Som følge av dette kan dermed IT-systemer bidra til bedre prosesser, og løse eventuelle utfordringer og hindringer i prosesser.

«IT-systemer og [spesielt] integrerte IT-systemer muliggjør heller bedre prosesser. Og forenklete prosesser» (respondent 3).

Respondentene poengterte at IT-systemer bør bli brukt som et verktøy for å forbedre prosesser, og at bedre integrasjon mellom IT-systemer er en viktig del av prosessorientering. Det kan bidra til at å øke hastighet i prosessene, minimere punching og øke kvaliteten.

«Vi ser at hvis vi hadde hatt bedre integrasjon så kunne vi faktisk kutta ut å gjøre ting, og gjøre ting enklere og raskere og med bedre kvalitet. Det går på å gjenbruke data - ikke registrerer ting flere ganger (respondent 5).

Til tross for at det foreligger et stort uforløst forbedringspotensial ved bedre utnyttelse av IT-systemer har ingen av universitetene hatt nevneverdig fokus på det enda. Likevel har åtte av 12 respondenter poengtert at de er bevisste på forbedringsmulighetene som foreligger ved bedre utnyttelse av IT-systemer.

Eksempelvis har respondent 9 poengtert at prosessorientering kan synliggjøre hva en person har gjort i en prosess. Hvis de hadde hatt en slags digital sjekkliste basert på arbeidsflyt eller prosessdiagram kunne det forbedret samarbeid internt i avdelinger. Ifølge respondenten kunne dette bidra til økt oversikt over sine egne og andres oppgaver, i tillegg til å være til hjelp for medarbeidere hvis de eksempelvis skal overta arbeidsoppgavene til en syk kollega.

Det ble poengtert at IT-systemer også i større grad kan benyttes for å dele arbeid mellom medarbeidere i samme prosess. Selv om prosessen er utbedret, så betyr det ikke nødvendigvis at dokumentflyten mellom medarbeiderne i prosessen er optimal.

«Det er mye energi som går bort i at folk ikke vet om at det er andre som jobber med de samme tingene. Så er det sånn at ting ofte blir liggende på din maskin og det ikke er noen andre som vet om det» (respondent 4).

Vedkommende viste til at dette kan løses med et felles IT-system for dokumentkontroll og dokumentlagring. Til tross for at flere av respondentene mente at prosessorientering muliggjør bedre utnyttelse av IT-systemer, var det noen som uttalte at det kan være til hinder. Nåværende systemer er ikke godt nok tilrettelagt for prosessene når de skal bli forbedret. Likevel blir det poengtert at prosessorientering muliggjør enklere implementering av nye IT-systemer. Kravene til de nye systemene vil være enklere og klarere ettersom prosessene som skal benytte IT-systemet er beskrevet.

5.3.10 Mer tid til de riktige tingene

Mer tid til de riktige tingene omhandler de prosesser og aktiviteter som er ment å tilrettelegge for undervisning og forskning, og skape gode tjenester for studenter og ansatte. Viktigheten av å øke fokuset på dette, og sammenhengen det har med prosessorientering er illustrert ved det uformelle slagordet for Forbedringsprosjektet ved Universitetet i Tromsø: *A få mer tid til å gjøre de rette tingene*. Det ble poengtert i intervjuene at prosessene må være strømlinjeformet slik at de kan bruke mer tid på de aktivitetene som utgjør en forskjell, og mindre tid på de aktivitetene som ikke gjør det. UiA fokuserer også på å gjøre de rette tingene, hvilket er illustrert i sitatet under.

«Vi har mål om å på sikt kunne frigjøre tid fra administrative prosesser - som gjør at vi kan bruke mer tid på å understøtte forskning og undervisning. At vi skal flytte administrativt fokus fra ren administrasjon til ting som har med å understøtte undervisning og forskning» (respondent 5).

Respondentene på tvers av alle universitetene har uttrykt en relativt lik oppfattelse av dette temaet. Tid og ressurser de kan spare på administrative prosesser, kan bevilges til fakultetene og instituttene. Det innebærer å frigjøre tid fra administrative prosesser, som kan bli brukt til akademisk arbeid.

5.3.11 Øvrige effekter

Flere av respondentene har poengtert at prosessorientering kan påvirke deres organisasjon på lengre sikt. Spesielt ble det poengtert av respondentene at det er positivt for universitetene å ha et kritisk blikk på egne prosesser. Prosessorientering har også ført til at de i større grad kan gjøre rede for bruk av ressursene de får tildelt fra myndighetene. Universitetenes målsetning er at prosessorientering skal bidra til at prosessene på sikt skal yte bedre med mindre økonomiske ressurser. Ifølge respondent 12 har UiT allerede spart en hel stilling som følge av prosessforbedring.

Det fremgikk av intervjuene at det i fremtiden vil være viktig med en tilnærming til prosessorientering fordi det da er enklere å håndtere uforutsette hendelser. Det ble spesielt poengtert av respondent 7 som mente at prosessfokus er særdeles viktig for å håndtere fremtidige utfordringer.

«Jeg tror at uten prosessfokus vil effektiviteten bli for lav når ungdomskullene blir mindre og vi kanskje vil oppleve færre studenter ved UiA – og da er en nedskalering av den administrative staben eneste alternativ dersom vi ikke i forkant klarer å bli så effektive at vi tåler slike svingninger. Prosessledelse må bli det permanente ledelsesfokus og at dette skal være måten vi jobber på i fremtiden. Det er like mye organisasjonsutvikling som det er effektivisering» (respondent 7).

Til tross for respondent 7 sin positive holdning og klare beskjed om viktigheten av prosessorientering, er respondent 11 i mindre grad overbevist og poengterer:

«Jeg tror helt personlig at prosessorientering er en mote som snart kommer til å bli overtatt av en annen mote. Motene går i bølger» (respondent 11).

Respondentene uttrykte at universitetene i liten grad har fokus på kunder og sluttbrukere i form av studenter og akademisk tilsatte. I arbeidet med å forbedre prosesser har de heller ikke hatt fokus på kunder. Det er likevel et ønske om at de på lang sikt skal økt kundefokus i prosessarbeidet, spesielt ettersom universitetene ikke får noen form for økonomiske tilbakemeldinger.

«Jeg håper at de oppdager at vi leverer bedre tjenester. Studenter er jo det vi lever av» (respondent 9).

Til tross for at respondent 9 poengterte at det er studenter som universitetene «lever av», var det kun et få-tall av respondentene som poengterte det. Det fremgikk dermed ikke av intervjuene at dette var noe medarbeiderne var bevisste på eller opptatte av.

5.4 Oppsummering av resultater

Det ble identifisert mange forskjellige effekter og virkninger av prosessorientering ved universitetene. De mest fremtredende effektene var økt effektivitet, økt kvalitet og økt tilhørighet til organisasjonen. Det syntes også å være et stort potensial for å forbedre arbeidsmiljø og forbedre samarbeid på tvers av organisatoriske enheter ved å benytte prosessorientering. Vi har totalt identifisert 57 effekter som respondentene har omtalt. For å minimere antall effekter og forenkle lesingen har vi gjennomført en subjektiv vurdering og slått sammen flere av effektene. Tabell 5 er utviklet for å illustrere de mest omtalte effektene av prosessorientering ved universitetene og for å oppsummere kapittelet. Tabellen danner også grunnlaget for å sammenligne resultater fra studien med tidligere litteratur. I kolonnen *Eksempler* har vi samlet effekter vi mener er tilsvarende med de overordnede effektene i kolonnen til venstre. De tre kolonnene til høyre indikere hvilke universiteter effektene er identifisert ved.

| Effekt | Eksempler | UiN | UiA | UiT |
|---|--|-----|-----|-----|
| Økt effektivitet | Tidsbesparelser, forenklete prosesser, mindre tilbakesendinger, frigjøre ressurser, redusere dobbeltarbeid, og forenklete arbeidsoppgaver. | X | X | X |
| Økt kvalitet | Bedre administrative prosesser, bedre tjenester, kvalitet i alle ledd, bedre forelesninger, bedre prosesser, levere kvalitet, krevde kvalitet av andre i prosess, og prosesser i tråd med dokumentasjon. | X | X | X |
| Konkurransmessige fordeler | Positivt omdømme for universitet, og indirekte påvirkning på søkertall. | X | | X |
| Økt forbedringskultur | Innovasjon, formening om forbedringspotensial blant ansatte, kontinuerlig forbedring av prosesser, og velvilje til endring. | X | X | X |
| Økt prosessbevissthet | Økt fokus på prosesser, økt oversikt over prosesser / transparente prosesser, økt oversikt over deltakere i prosessen og ansvarsområder, mer åpen holdning, og en ny måte å tenke på. | X | X | X |
| Økt tverrfaglig samarbeid | Bedre prosesser på tvers av funksjonelle grenser, økt forståelse for andre avdelinger, økt samhandling med andre avdelinger, og glede av å samarbeide. | X | X | X |
| Bedre arbeidsmiljø | Redusert frustrasjon/irritasjon, bedre arbeidsmiljø, bedre arbeidsengasjement, bedre arbeidshverdag, involvering av berørte medarbeidere, og økt motivasjon. | X | X | X |
| Økt ansattes tilhørighet | Økt eierskap til arbeidsoppgaver, og økt oversikt over arbeidsoppgaver. | X | X | X |
| Bedre utnyttelse av IT-systemer | Integrasjon av IT-systemer, bedre og forenklete prosesser ved hjelp av IT, redusere punching i systemer, digitalisering og automatisering av prosesser, stort forbedringspotensial for IT-systemer, og IT sett på som en hindring. | X | X | X |
| Mer tid til de rette tingene | Bedre ledelsesprosesser, mer effektiv ledelse, og mer midler tilført forskning og undervisning. | X | X | X |
| Eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter | | | X | X |
| Mindre sårbarhet i prosessene | Avlæring av kompetanse, mer standardiserte prosesser, og oppdagelse av avvik. | X | X | |

Tabell 5: Oppsummering av effekter og virkninger av prosessorientering fra datainnsamling.

6 Diskusjon

Det synes å ha vært lite forskning på prosessorientering ved universiteter. Denne studien har derfor undersøkt effektene et utvalg norske universiteter har erfart ved å bli mer prosessorientert. I dette kapittelet diskuteres resultatene fra datainnsamlingen opp mot relevant litteratur, med den hensikt å kunne konkludere med effekter av prosessorientering ved norske universiteter.

Det fremgikk av intervjuene at flere prosesser ved alle universitetene i studien har forbedringspotensial, og at forbedringen direkte kan påvirke organisatorisk ytelse. Dette ble tydelig påpekt av respondent 8 som uttalte at UiA har «veldig mange prosesser, [som] kan bli veldig mye bedre». Den generelle oppfatningen er at prosessorientering kan bidra til økt organisatorisk ytelse ved norske universiteter. Litteratur basert på både privat og offentlig sektor har illustrert at organisasjoner kan oppnå økt organisatorisk ytelse som følge av prosessorientering (Bronzo et al., 2013; Gullede & Sommer, 2002; Kohlbacher & Reijers, 2013; Kumar et al., 2010; Reijers, 2006; Škrinjar et al., 2008, 2010). Til tross for at både respondenter og litteratur omtalte organisatorisk ytelse, anser vi det som en lite konkretisert effekt. Vi tror derfor at respondentene og forfatterne av forskningslitteraturen har benyttet begrepet som et samlebegrep for ulike effekter av prosessorientering har bidratt til økt organisatorisk ytelse. Disse effektene kan eksempelvis være økt effektivitet, økt kvalitet i produkter og tjenester, eller økt konkurransevne.

Diskusjonskapittelet er delt inn i seks hovedkategorier vi finner det fornuftig å diskutere. I den første kategorien diskuterer vi økt effektivitet som følge av prosessorientering. I den andre kategorien diskuterer vi økt kvalitet i produkter og tjenester som følge av prosessorientering. I den tredje kategorien diskuterer vi effekter av prosessorientering relatert til ansatte, hvilket inkluderer arbeidsmiljø og ansattes tilhørighet til organisasjonen. I den fjerde kategorien diskuterer vi prosessbevissthet, som inkluderer forbedringskultur, redusert sårbarhet, tverrfaglig samarbeid, og endringsevne. I den femte kategorien diskuterer vi prosessorientering i forhold til informasjonsteknologi, og universitetenes utnyttelse av IT-systemer. I den sjette kategorien diskuterer vi effekter av prosessorientering som er identifisert i tidligere litteratur, men som ikke er identifisert ved noen av universitetene i denne studien. Deretter diskuterer vi effektene konkurransevne, og mer tid til de rette tingene, før vi diskuterer utfordringer med prosessorientering. Til slutt oppsummerer vi effektene av prosessorientering og diskuterer begrensninger i studien.

6.1 Effekter relatert til økt effektivitet

Gjennom intervjuene i studien kom det frem at økt effektivitet er en fremtredende effekt av prosessorientering ved universitetene. Effektivitetseffekter ved universitetene ble både oftest omtalt av respondentene, og omtalt av alle 12 respondentene i studien. Vera & Kuntz (2007) konkluderer med at økt grad av prosessorientering ved sykehus har en moderat positiv, men signifikant påvirkning på effektivitet, hvilket indikerer at sykehus med høy grad av prosessorientering er mer effektive enn sykehus med lav grad av prosessorientering. Ettersom sykehus sammenlignes med universiteter ved at begge er profesjonelle byråkratier (Jacobsen

& Thorsvik, 2007, s. 91), og sykehus på lik linje som universiteter i stor grad skaper sin verdi som et verdiverksted (Stabell & Fjeldstad, 1998), er det rimelig å anta at også universiteter med høy grad av prosessorientering har mulighet til å være mer effektive enn universiteter med lav grad av prosessorientering.

Økt effektivitet kommer tydelig til syne i vår studie da det i resultatkapittelet ble poengtert at tidsbruken er betydelig redusert i de prosessene som har blitt forbedret. På den ene siden kan det tenkes at prosessene har blitt mer effektive som følge av tilfeldigheter eller individuelle initiativ for å forbedre enkelte prosesser og tjenester. På den andre siden synes det å være lite trolig ettersom alle tre universitetene i studien arbeider med å oppnå høyere grad av prosessorientering, og som følge av økt bevissthet og samordnet prosessforbedring har oppnådd effektivitetsforbedringer. Som følge av mer effektive prosesser har universitetene i studien spart ressurser i administrative prosesser. Dette er ressurser som kan omdisponeres og benyttes til å understøtte undervisning og forskning, hvilket respondentene omtalte som å bruke *mer tid på de rette tingene*.

6.1.1 Redusere antall overlevering

Timelønnsprosessen og politiattestprosessen ved UiA er to konkrete eksempler der reduksjon i antall overleveringer har ført til mer effektive prosesser. Begge prosessene var i utgangspunktet unødvendig tungvinte med mange unødvendige overleveringer. Som et resultat av at prosessorientering ble innført og begge prosessene ble revidert, har antall overleveringer blitt betydelig redusert i begge prosessene. Til tross for at Škrinjar et al. (2010) poengterer at redusert antall overleveringer mellom ansatte er en utbredt effekt av prosessorientering, kan det tenkes at dette isolert sett ikke bidrar til noen forbedring. På den ene siden betyr det ikke direkte at medarbeidere får mindre å gjøre. Når antall overleveringer reduseres, kan det bare bety at arbeidsoppgavene i prosessen fordeles på færre mennesker. På den andre siden kan det tenkes at resultatet av å redusere antall overleveringer likevel kan være ressursbesparende fordi tiden det tar å overlevere arbeidsoppgavene reduseres. Det kan dermed ta kortere tid for timelønnsansatte å få lønn, og de som arbeider med å kontrollere politiattester kan enklere kontrollere hvor mange attester som er kommet inn og hvor mange som mangler. Det synes å lede til mindre total tidsbruk i prosessen og mindre irritasjon, for eksempel for timelønnsansatte som unngår å vente på lønn. Det kan tenkes å ha en positiv påvirkning på medarbeidernes trivsel og arbeidsmiljø, hvilket blir diskutert i delkapittel 6.3 – Effekter relatert til ansatte.

For universiteter generelt kan det i et tenkt scenario også være enklere for studenter å forholde seg til et færre antall personer i en prosess. Dette kan universitetene oppnå ved å redusere antall overleveringer i prosessene sine. Det kan videre bidra til mer oversiktlige prosesser og økt prosessbevissthet som diskuteres i delkapittel 6.4 – Effekter som følge av økt prosessbevissthet.

6.1.2 Minimere dobbeltarbeid

Gjennom intervjuene poengterte respondentene at universitetene har en utfordring med mye dobbeltarbeid. De trakk spesielt frem at før enkelte prosesser ble forbedret gjorde flere personer de samme arbeidsoppgavene i samme prosess. Både Sharma (2005) og Škrinjar et al. (2008) uttaler at prosessorienterte organisasjoner enklere kan redusere dobbeltarbeid og dupliserte aktiviteter. Det betyr ikke nødvendigvis at dobbeltarbeid ved universitetene har blitt redusert som følge av prosessorientering, men det er en tydelig indikasjon på at prosessorientering gir et rammeverk for visuell fremstilling av prosessene som gir enklere forståelse av hva som blir gjort. En mulig forklaring kan dermed være at prosessorienterte universiteter får bedre oversikt over hva de egentlig driver med, og på den måten enklere kan identifisere og eliminere dupliserte aktiviteter og dobbeltarbeid. Det antas å være relevant for universiteter å ha mulighet til å redusere dobbeltarbeid fordi det muliggjør bedre forvaltning av ressurser. Hvis universitetene klarer å redusere dobbeltarbeid og dermed blir i stand til å forvalte ressursene sine annerledes, kan det medføre mer tid til *de rette tingene* uten at det går på bekostning av de administrative tjenestene.

6.1.3 Eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter

Andre tiltak som kan iverksettes for å øke effektiviteten og oppnå mer effektiv ressursbruk, er eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter. På den ene siden påpeker Hammer (2007) at prosessorienterte organisasjoner i privat sektor oppnår en fordelaktig effekt ved at de enklere kan identifisere og eliminere ikke-verdiskapende prosesser og tjenester. På den andre siden viser litteratur om prosessorientering fra sykehus at de ikke kan oppnå maksimal utnyttelse av prosessorientering ettersom de ikke kan eliminere alle ikke-verdiskapende arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver (Vera & Kuntz, 2007). Sykehus og universiteter kan ikke like enkelt som organisasjoner i privat sektor eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter fordi de gjennom lover eller forskrifter er pålagt å gjennomføre enkelte prosesser. Selv om universiteter ikke kan eliminere alle ikke-verdiskapende aktiviteter poengterte respondent 7 likevel at «det er like viktig når vi skal prosessforbedre å vite hva vi skal slutte å levere». Det er dermed en tydelig indikasjon på at universiteter har prosesser som kan elimineres, og at prosessorientering er et velfungerende rammeverk eller metode for å synliggjøre disse prosessene.

6.1.4 Redusert behandlingstid

Det fremgikk av intervjuene at fokus på prosesser har medført redusert behandlingstid. Det kom tydelig til syne ved prosessen for tilsetting av stipendiater ved UiT. Som følge av prosessorientering og prosessforbedring er gjennomsnittlig tidsbruk redusert fra 207 dager til 160 dager. Denne effekten påpekes også av Škrinjar et al. (2010) og Ongaro (2004), som begge poengterer at prosessorientering kan føre til redusert behandlingstid i prosesser. Ved å redusere behandlingstid i den omtalte prosessen har UiT erfart flere effekter. På den ene siden har det medført at fakultetet har spart tid og ressurser. Det har videre ført til at UiT har vært i stand til å tilføre mer ressurser til undervisning og forskning ettersom de har redusert ressursbruken i administrative prosesser.

På den andre siden har kandidatene som søker stipendiatstilling også spart tid. Ved å gjennomføre ansettelsesprosessen for stipendiater raskere oppnår UiT at søkere ikke mottar tilbud de aksepterer fra andre institusjoner tidligere enn fra UiT. Søkerne kan dermed vurdere tilbud fra UiT på lik linje med tilbud fra andre institusjoner. Det kan dermed bidra til å øke universitetets konkurransevne. Flere forskere poengterer også at prosessorientering kan bidra til økt konkurransevne (Bronzo et al., 2013; Kohlbacher, 2010; Zarei et al., 2014). Tidligere mistet UiT mange potensielle stipendiater fordi de ble tilbudt og aksepterte stillinger ved andre institusjoner mens de ventet på svar fra UiT. Resultatet av raskere ansettelsesprosess medfører ikke direkte konkurransefortrinn, men det øker deres konkurransevne. Hvis derimot UiT forbedrer prosessen ytterligere og oppnår raskere behandlingstid i ansettelsesprosessen for stipendiater, kan de oppnå konkurransefortrinn. Stipendiatene kan da velge ansettelse ved UiT fremfor andre institusjoner fordi UiT blir først ute med tilbud om ansettelse. Prosessorientering og forbedring av prosesser muliggjør dermed ikke bare redusert ressursbruk i administrative tjenester, men også et potensielt konkurransefortrinn ettersom UiT nå klarer å tiltrekke seg bedre stipendiater.

Det kan også tenkes at redusert behandlingstid vil gi en vesentlig effekt for universiteter generelt ettersom det kan bidra til økt kundetilfredshet. Selv om universitetene ikke har nevneverdig fokus på kunden i sitt arbeid med å bli prosessorientert, kan redusert behandlingstid i stor grad medføre at kundene av prosessene også opplever redusert behandlingstid og dermed blir mer tilfreds.

6.1.5 Sammenfatning av effektivitetseffekter

Reduksjon i antall overleveringer, redusert dobbeltarbeid, eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter og redusert behandlingstid bidrar til å øke hastigheten i prosessene. Det fremkommer av intervjuene at flere prosesser som er forbedret har oppnådd redusert tidsbruk. Tidligere forskning på prosessorientering i privat sektor indikerer at effekter relatert til økt effektivitet innebærer økt hastighet i prosesser (Kohlbacher, 2010; Kohlbacher & Reijers, 2013). Som vist ovenfor indikerer våre funn at økt hastighet i prosesser også er en effekt av prosessorientering ved universitetene i studien. Effektivitetseffekter som følge av prosessorientering synes dermed å være fordelaktig for universitetene, men det kan stilles spørsmålsteget ved om det å øke effektiviteten isolert sett er fornuftig eller ikke. På den ene siden kan det bidra til at universiteter kan redusere ressursbruken i administrative tjenester, og dermed bruke mer ressurser på å understøtte undervisning og forskning. På den andre siden er det ikke nødvendigvis ønskelig eller fornuftig å øke effektiviteten i prosessene. Det fremstår som lite hensiktsmessig å øke effektiviteten i en prosess som i utgangspunktet er dårlig. Det eneste som oppnås da er en raskere, men tilsvarende dårlig prosess. Det er dermed vel så viktig å revidere, forbedre, og øke kvaliteten i prosessene.

6.2 Effekter relatert til økt kvalitet

Vår studie indikerer at prosessorientering kan generere positive kvalitetseffekter. Flere av respondentene i studien omtaler økt kvalitet som en viktig driver for at universiteter skal bli mer prosessorienterte, og fremhever at de allerede har opplevd økt kvalitet som et resultat av å

være mer prosessorienterte. Forskningsresultater fra privat sektor, offentlig sektor og sykehus indikerer også at prosessorientering kan generere positive kvalitetseffekter (Gemmel et al., 2008; Kohlbacher, 2010; Kohlbacher & Reijers, 2013; Ongaro, 2004; Škrinjar et al., 2010; Vera & Kuntz, 2007). Prosessorientering synes å bidra til økt kvalitet i arbeidsoppgavene som blir utført, og til å forenkle arbeidsoppgaver som tidligere har vært tungvinte. Dette støttes av Becker et al. (2006) som poengter at prosessorientering kan bidra til signifikant å redusere kompleksiteten i offentlige organisasjoners prosesser. Til tross for at prosessorientering virker å være fellesnevneren for økt kvalitet ved universitetene i studien er det ikke nødvendigvis slik at prosessorientering er den eneste måten å oppnå økt kvalitet på. Med økt grad av prosessorientering har likevel universitetene oppnådd økt kvalitet i sine produkter og tjenester.

UiT har arbeidet med å måle og korrigere prosessen for utfylling av skjema. Etter at prosessorienteringstiltaket ble iverksatt og den aktuelle prosessen utbedret, har de redusert antall feil i utfylte skjema fra omtrent 37 prosent til omtrent 11 prosent. Det er et resultat som underbygges av Ongaro (2004) som uttaler at økt kvalitet er et resultat av at prosesser blir kontinuerlig målt og deretter korrigert. For UiT som universitet er det en vesentlig økning i kvalitet, og det kan tenkes at det i stor grad har medført reduksjon i antall timer brukt på å kontrollere og fylle ut skjema på nytt. Dette er tid og ressurser som dermed kan bli benyttet til andre oppgaver i egen eller i andre deler av organisasjonen. Škrinjar et al. (2010) poengterer muligheten for at feil i prosesser kan reduseres ved å innføre prosessorientering.

Et annet tydelig eksempel på dette er identifisert ved UiN. Der har innføring av prosessorientering medført færre feil fordi det blant medarbeiderne er større aksept for å kreve kvalitet av hverandre. Etersom medarbeidere i større grad forventer kvalitet fra hverandre, gjennomføres prosessene med færre feil. En mulig forklaring kan være at medarbeiderne har blitt mer kvalitetsbevisste på utførelsen av sine arbeidsoppgaver; at de har fått mer erfaring med å fylle ut skjemaene. Det kan være at de gjennom arbeidsmiljøkampanjer har blitt mer motiverte for å utføre arbeidsoppgavene sine mer presist og kreve kvalitet av seg selv og av andre. Det kan også være andre årsaker, men i disse tilfellene har det ikke vært noen andre organisatoriske endringer som ville påvirket kvaliteten. Det er derfor naturlig å tenke at det er et resultat av arbeidet med prosessorientering. Utfallet er eksempelvis økt kvalitet i produkter og tjenester ved å redusere antall feil. For universiteter medfører det redusert tidsbruk ved at de i mindre grad må rette opp feil i skjema. For det første resulterer det i sparte ressurser som kan benyttes til *de rette tingene*. For det andre sparer det angivelig medarbeidere for irritasjon over andres manglende kvalitet i arbeid, hvilket kan tenkes å bidra til bedre arbeidsmiljø. Det er en tydelig indikator på at økt kvalitet også er en gjeldende effekt av prosessorientering ved norske universiteter.

6.3 Effekter relatert til ansatte

Prossessorientering påvirker også menneskene i organisasjonen. Effekter relatert til ansatte inkluderer forbedret arbeidsmiljø, økt arbeidstilfredshet og ansattes tilhørighet til organisasjonen.

6.3.1 Forbedret arbeidsmiljø

Resultatene fra datainnsamlingen indikerer at arbeidsmiljøet ved universitetene i studien er blitt forbedret etter at de starte å arbeide med å bli prosessorienterte. Forbedret arbeidsmiljø som følge av prosessorientering støttes av Bronzo et al. (2013) sin uttalelse om at prosessorienterte organisasjoner har bedre arbeidsmiljø basert på mer samarbeid og mindre konflikter. Gjennom deltakelse i forbedringsarbeidet, samarbeider medarbeiderne i stor grad om å kartlegge og forbedre prosesser de selv er en del av. Det medfører at medarbeiderne sammen kan være med på å forme organisasjonen de arbeider i, og i større grad skape sin egen arbeidshverdag.

Det kan også tenkes at prosessorientering medfører mindre konflikter ettersom ansatte får bedre innsikt i andres arbeidshverdag. Som mennesker er vi mer eller mindre avhengige av interaksjon med andre mennesker. Før prosessforbedringstiltaket ble iverksatt var universitetene i studien preget av lite samarbeid, spesielt på tvers av organisatoriske grenser. Som følge av prosessorientering er det vesentlig mer samarbeid, hvilket medarbeiderne mener har bidratt til bedre arbeidsmiljø. Det kan tenkes at forbedret arbeidsmiljø genererer flere positive effekter. På den ene siden kan bedre arbeidsmiljø bidra til mer motiverte forelesere og dermed bedre forelesninger. Det kan indirekte føre til bedre omtale, og at flere potensielle studenter vil studere ved det aktuelle universitetet. På den andre siden kan det tenkes at medarbeidere opplever økt arbeidstilfredshet og tilhørighet til organisasjonen når de i større grad kan være med å forme arbeidsplassen sin. Hvis universitetene klarer å skape en god arbeidshverdag, med gode arbeidsprosesser, kan dette reflekteres i bedre tilbud til studentene. Det kan bli omsatt i bedre omdømme og kan i ytterste konsekvens bli et konkurransefortrinn. Dette i sum kan føre til forbedret arbeidsmiljø når medarbeiderne blir mer tilfreds med sin arbeidssituasjon.

6.3.2 Økt arbeidstilfredshet

Arbeidet med prosessorientering har ført til at tilfredsheten til ansatte ved alle universitetene i studien har økt. Det er et resultat av økt ansvar for egne arbeidsoppgaver, og at deres innspill til hvordan prosesser kan forbedres blir verdsatt og vurdert. Kohlbacher (2010) og Škrinjar et al. (2008) poengterer at prosessorientering kan føre til at medarbeidere blir mer tilfreds med sin arbeidstilværelse. Det kan tenkes at det er flere årsaker til det. Både at de får økt ansvarfølelse for sine arbeidsoppgaver (Schmiedel et al., 2013), og at de ansatte ved universitetene i studien i større grad føler at de blir sett og hørt. Ved at organisasjoner blir mer prosessorienterte vil ansatte få mer ansvar, økt beslutningsmyndighet og mulighet til å opptre mer selvstendig (Gemmel et al., 2008). Dette er effekter som kan bidra til å øke ansattes tilfredshet ettersom det bidrar til at ansatte føler at de er en viktig og innflytelsesrik bidragsyter i organisasjonen. Det stemmer overens med femte trinn i Maslows behovspyramide, behov for selvrealisering (Maslow, 1943). Det er nærliggende å tro at medarbeidere som er mer tilfreds også har høyere motivasjon for å arbeide og dermed vil yte bedre. Eksempelvis kan det slå ut som økt kvalitet eller økt effektivitet i prosessene fordi tilfredse medarbeidere jobber hardere. Det kan dermed tenkes at universitetene kan bruke mer tid på *de rette tingene*, ettersom deres faste arbeidsoppgaver utføres raskere og mer korrekt.

Videre fremgikk det av intervjuene at ansatte ved universitetene ønsker å arbeide i en moderne organisasjon. Prosessorientering i offentlig sektor kan bli ansett som en mekanisme for å fremme arbeidet med å modernisere organisasjonen (Becker et al., 2006). På den ene siden kan prosessorientering dermed være et svar på ansattes og andre påvirkningskrefters ønske om at universitetene skal bli og fremstå som mer moderne. I en tid der flere synes å ha et ønske om modernisering antas det at universiteter også kan gjøre sine medarbeidere mer tilfredse ved å tilrettelegge for å utvikle en mer moderne organisasjon gjennom prosessorientering. På den andre siden indikerte respondent 11 at prosessorientering kun er «en mote som snart kommer til å bli overtatt av en annen mote». Hun antydet at noen ansatte ved universitetet ikke var interessert i å endre sin arbeidsmåte, eller fremstå som mer moderne. Det kan i ytterste konsekvens medføre redusert arbeidstilfredshet hvis medarbeiderne som ikke ønsker å endre arbeidsmåte opplever at det må det. Til tross for at det ikke var unison enighet blant respondentene om at prosessorientering fører til en mer moderne organisasjon, var flertallet positive til prosessorienterings påvirkning på organisasjonen.

6.3.3 Økt tilhørighet til organisasjonen

Våre funn indikerer at ansatte ved alle universitetene i studien opplever økt tilhørighet til organisasjonen som følge av prosessorientering. Dette ble også poengtert i tidligere litteratur av Kumar et al. (2010) som fant at prosessorientering fører til at ansatte føler sterkere tilhørighet til organisasjonen. Det poengteres videre at ansatte i en prosessorientert organisasjon blir mer fokusert på organisasjonens prosesser, hvilket bidrar til at medarbeidere i større grad forstår organisasjonen og hvordan deres eget arbeid påvirker det store bildet (Lindfors, 2001). Det er spesielt interessant og viktig i dagens samfunn som har høy grad av gjennomtrekk (Tobiassen, 2015). På den ene siden synes det å være innlysende at prosessorientering øker ansattes tilhørighet til organisasjonen ettersom de i større grad får mer ansvar, økt beslutningsmyndighet, mulighet til å opptre mer selvstendig, mulighet til å forme organisasjonen og skape sin egen arbeidshverdag. Det antas at de ansatte får større eierskap til arbeidsoppgavene de utfører og dermed også økt tilhørighet til organisasjonen. Økt tilhørighet kan tenkes å oppstå som følge av at ansatte identifiserer seg som en del av organisasjonen. Ved at medarbeidere inkluderes i forbedringsarbeidet får de innblikk i hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker organisasjonen som helhet, og hvordan deres arbeid påvirker andre medarbeidere i en prosess. Når medarbeiderne i stor grad engasjeres i forbedringsarbeidet kan det i tillegg tenkes at det i seg selv øker deres tilhørighet til organisasjonen.

6.4 Effekter som følge av økt prosessbevissthet

Prossessorientering kan føre til mer transparente prosesser (Lindfors, 2001). Transparente prosesser gir økt forståelse for hvordan organisasjonen er organisert, og tydeliggjør medarbeideres rolle i prosessene. Det synes som transparente prosesser er en del av begrepet prosessbevissthet ettersom begge begrepene innebærer at prosesser blir dokumenterte, dokumentasjonen blir tilgjengeliggjort for medarbeidere, og medarbeidere blir mer bevisst på sin rolle i prosessene. Dette støttes av Iden (2013, s. 24-25), som utdyper at prosessbevissthet også omhandler ansattes forståelse av organisasjonens oppbygging og hvordan den fungerer. I tillegg innebærer prosessbevissthet at de ansatte har kunnskap om prosesskartet og hva det

representerer (Iden, 2013, s. 25). 11 av 12 respondenter i vår studie omtalte prosessbevissthet, hvilket indikerer at det er en vesentlig effekt av prosessorientering ved universitetene.

Som følge av økt prosessbevissthet har medarbeiderne ved samtlige universiteter i vår studie i større grad forstått og blitt bevisste på forbedringspotensialet i sine prosesser. Lindfors (2001) mener at transparente prosesser bidrar til å synliggjøre avvik og forbedringspotensial, og gjør at prosesser enklere kan endres og forbedres. Det er en effekt av prosessorientering som synes å være utbredt ved universitetene i studien. På den ene siden medfører det i prinsippet at alle ansatte ved universitetene kan bidra med forbedringsforslag. Det er mange høyt utdannede og meget kompetente mennesker som arbeider ved universitetene. Det kan dermed tenkes at gjensidig utveksling av innspill på hvordan prosesser kan forbedres kan generere synergieffekter. På den andre siden kan det bidra til at medarbeidere som ikke direkte er involvert i en prosess forstår hvorfor enkelte deler av prosessen eksempelvis krever mer tid enn forventet. Dette kan medføre økt forståelse, og reduksjon av konflikter.

Gjennom intervjuene poengterte respondentene at økt prosessbevissthet har ført til at prosesser og organisatoriske strukturer er blitt mer synlige for medarbeidere. Som følge av økt prosessbevissthet har også ansatte tilegnet seg en ny måte å tenke på, i form av forståelse og åpen holdning overfor andre aktører i prosessene og andre avdelinger. Prosessorientering muliggjør at ansatte, så vel som ledere, blir mer opptatt av og fokusert på prosesser (Lindfors, 2001). På den ene siden gjør dette at medarbeiderne i større grad forstår helheten de er en del av, og på den andre siden har det angivelig ført til at negative innstillinger og holdninger på tvers av avdelinger har blitt redusert. Det kan tenkes at økt prosessbevissthet dermed er interessant for norske universiteter ettersom det tilsynelatende bidrar til positiv endring av de kulturelle verdiene ved universitetene.

6.4.1 Forbedringskultur

Forbedringskultur kan bli ansett som en felles innstilling til, og engasjement for å kontinuerlig observere, korrigere og forbedre prosesser. Som følge av prosessorientering endres organisasjonskulturen til å bli mer prosessbevisst, hvilket medfører at medarbeiderne får mer fokus på kontinuerlig forbedring. Kohlbacher & Reijers (2013) har omtalt det som en positiv effekt. En organisasjonskultur som er innrettet mot kontinuerlig forbedring ble under intervjuene omtalt som en viktig og langsiktig effekt av prosessorientering. Et mulig resultat av økt forbedringskultur er at medarbeidere har fokus på hvordan arbeidsoppgaver faktisk bør utføres (Kumar et al., 2010). Et annet tenkelig resultat som følge av innarbeidet forbedringskultur kan være forbedret konkurransevne på lang sikt, hvilket i ytterste konsekvens kan føre til konkurransefortrinn. Årsaken til det er at forbedringskultur og kultur generelt blir ansett som vanskelig å kopiere av konkurrenter, samtidig som det kan bidra til kontinuerlig forbedring av og mer innovasjon i organisasjonen. På bakgrunn av dette bør et større fokus på kontinuerlig forbedring i organisasjonskulturen være en målsetning for universiteter.

Respondentene i studien indikerte at universitetene har oppnådd økt fokus på forbedring, og at ansatte har blitt mer bevisst på, og opptatte av at det foreligger et forbedringspotensial i de fleste prosesser. Prosessorientering bidrar til å øke ansattes fokus på optimal ytelse i

prosessene, som videre bidrar til en holdning om at prosesser kontinuerlig skal forbedres (Schmiedel et al., 2013). På den ene siden har dette medført at ansatte kan komme med forbedringsforslag, både i prosesser de er en del av, og andre prosesser. Dette er muliggjort ved at ansatte i større grad er positive til forbedringsforslag som innebærer å endre deres prosesser og arbeidsoppgaver. Dette synes å være oppfattet som positivt ved alle tre universitetene. På den andre siden kommer det frem av dataene at det er en mulig kilde til konflikt, til tross for at Reijers (2006) og Bronzo et al. (2013) mener det ikke gjør det. Ved å oppfordre ulike avdelinger til å kritisere hverandre kan det føre til konflikter. En av respondentene ved UiN poengterte at det ikke nødvendigvis er slik at medarbeidere som har utført en arbeidsoppgave over lengre tid godtar at en annen medarbeider, fra en annen avdeling, kommer med innspill på hvordan deres arbeidsoppgaver bør utføres. Dette kan tyde på at konstruktive forbedringsforslag kan oppfattes som kritikk av enkelte medarbeidere. Det vil si at enkelte medarbeidere ikke er fullstendig integrert i forbedringskulturen.

6.4.2 Redusert sårbarhet

Effekten redusert sårbarhet ble tydeliggjort av respondentene, men den er ikke eksplisitt omtalt i tidligere litteratur. Det kan dermed indikere at det er et interessant og verdifullt funn. Redusert sårbarhet i prosessene er en direkte effekt av prosessorientering ved universiteter, og det er en effekt som tilsynelatende er høyst relevant for universiteter. Redusert sårbarhet i prosessene synes å være et resultat av at prosessene har blitt beskrevet, dokumentert og forstått av medarbeiderne. Sårbarhet i prosessene reduseres fordi prosessorientering tilrettelegger for at andre personer i organisasjonen kan ta over utførelsen av prosessene hvis prosessmedarbeiderne ikke er til stede. Universitetene i denne studien har på lik linje med flere andre virksomheter viktige og kritiske prosesser. Det synes derfor å være merkelig at redusert sårbarhet i prosesser ikke er omtalt som en effekt av prosessorientering i tidligere litteratur. Universitetene i studien kan oppnå potensielt viktige effekter av å redusere sårbarheten til prosessene. For det første blir de mindre avhengige av nøkkelpersonell, og for det andre bidrar dokumentering av prosesser til å synliggjøre svakheter i prosessene. Sammenlagt bidrar det angivelig til å gjøre universitetenes prosesser mer robuste, og mindre sårbare.

Redusert sårbarhet i prosessene fremstår dermed som særdeles viktig for universitetene i studien ettersom de har flere kritiske prosesser som de er avhengig av at blir gjennomført. Et eksempel på en viktig prosess ved UiA er opptaksprosessen for musikkstudiet. Den ble tidligere kun utført av én person, og når vedkommende sluttet var det ingen som konkret visste hvordan prosessen ble utført. Det resulterte i at respondent 8, som nå leder opptaksprosessen for musikkstudiet måtte benytte flere måneder på å forstå prosessen. Musikkopptaket ved UiA var tidligere en veldig sårbar prosess ettersom universitetet ikke kunne utføre prosessen uten vedkommende som tidligere hadde jobben. Hvis det hadde vært en realitet kan det tenkes at UiA ikke kunne tatt opp studenter på det aktuelle studiet, og dermed ikke fått tildelt midler fra myndighetene for å gjennomføre det. Reduksjon av midler for studiet ville isolert sett antageligvis vært uproblematisk, men kravet til administreringen rundt studiet ville vært det samme. Fakultetet for kunsthøgskolen ville dermed ikke vært i stand til å eksempelvis bruke mer tid til *de rette tingene*. Redusert sårbarhet i prosesser kan derfor bli ansett som en måte for universitetene å øke sikkerheten og kvaliteten i sine produkter og tjenester.

6.4.3 Tverrfaglig samarbeid

Våre funn indikerer at prosessorientering bidrar til at ansatte ved universitetene øker fokus på samarbeid, spesielt på tvers av funksjonelle grenser. 11 av 12 respondenter antydte å ha opplevd økt og forbedret samarbeid på tvers av avdelinger, og uttalte at prosessorientering har påvirket hvordan universitetenes avdelinger samarbeider med hverandre. Det har også blitt poengtert av flere forfattere, både samarbeid generelt (Fältholm & Jansson, 2008; Gullede & Sommer, 2002; McCormack, 2001; Ongaro, 2004), og på tvers av funksjonelle grenser (Gemmel et al., 2008; Lockamy III & McCormack, 2004; Schmiedel et al., 2013; Vera & Kuntz, 2007). Tverrfaglig samarbeid inkluderer både samarbeid mellom forskjellige avdelinger i den sentrale studieadministrasjonen og samarbeid mellom studieadministrasjon, fakultet og institutt. Økt og bedre samarbeid synes å være et resultat av økt prosessbevissthet.

Som følge av at prosesser er dokumentert, kan medarbeidere enklere påvirke og bidra med å gjennomføre prosessen. Gleden ved å samarbeide synes også å ha økt som følge av prosessorientert tankegang, og respondentene mener at summen av dette fører til bedre prosesser på tvers av funksjonelle grenser. Det blir spesielt poengtert av respondent 2 som uttaler at «alle prosessene som er på tvers av oss har blitt bedre fordi vi har en prosessorientert tilnærming». Dette antyder at universitetene gjennom å øke tverrfaglig samarbeid har økt prosessenes kvalitet, og er i stand til å levere bedre produkter og tjenester. Det kan dermed tenkes at forbedret tverrfaglig samarbeid positivt vil påvirke universiteters prosesser og tjenester. Forbedret samarbeid på tvers av avdelinger anses derfor som en gunstig effekt for universiteter. Spesielt gunstig ettersom universiteter tradisjonelt består av flere institutter og fakulteter, som har egne administrasjoner, samt en sentral studieadministrasjon som koordinerer mellom alle administrasjonene. Det kan tenkes at prosessorientering kan fungere som et felles rammeverk for å standardisere hvordan dette samarbeidet bør bli håndtert og utført, og at fakultetene i større grad kan lære av hverandre. Selv om fakultetene utfører tilsvarende prosesser, er det ikke nødvendigvis sikkert at de utfører prosessene på samme måte. Det er derfor nærliggende å tro at noen utfører prosessene bedre enn andre, og at de kan lære av hverandre.

6.4.4 Endringsevne

Det ble poengtert av respondentene at det er viktig å involvere medarbeiderne som arbeider med prosessene i forbedringsarbeidet. Det var primært for å øke ansattes tilfredshet, men også for at de skal godta endringer som følge av prosessforbedring. Det koster lite å inkludere medarbeidere som berøres av endringer, sammenlignet med gevinsten som er redusert eller minimal motstand til endring. Prosessorientering muliggjør en vellykket måte for organisasjoner å tilpasse seg nye forhold og omstendigheter (Zarei et al., 2014). Det vises også til at universiteter som implementerer prosessorientering er i en unik posisjon til å maksimere sin smidighet (Mircea, 2010). Det viktigste for å tilrettelegge for dette synes å være at medarbeiderne føler at deres innspill blir vurdert på lik linje med andre innspill.

Gjennom intervjuene har det blitt klart at det har vært relativt lav motstand mot endringene som er gjennomført som følge av prosessorientering. En mulig forklaring på det kan være at interessenter i norske organisasjoner er veldig deltakende i prosessendringsprosjekter, i

motsetning til organisasjoner i land med mer hierarkisk organisasjonsstruktur og større maktavstand (Iden et al., 2006). Det fører angivelig til lavere motstand. Det kan dermed tenkes at ansatte er mer tilbøyelige til å akseptere forbedringer hvis de er med på å utforme endringen. Tyler & De Cremer (2005) poengterer at involvering av ansatte i prosessendring reduserer motstand til endring. Ettersom det i stor grad forventes at ansatte involveres i endringer som følge av prosesstankegang, kan det argumenteres for at prosessorientering kan medføre mer aksept for endring. Prosessorientering medfører dermed større endringsevne. Iden et al. (2006) forklarer videre at den lave motstanden også kan forklares med at den norske forretningskulturen er mindre maskulin, maktavstanden er mindre, og individualismen er lavere. Det kan være en komplementerende årsak til at motstanden mot prosessorientering har vært relativ lav. En annen mulig forklaring kan være at ansatte ved universitetene forstår viktigheten av endringen, og forstår at det faktisk utgjør en forskjell. Som følge av at de ansatte forstår at prosessendring bør gjennomføres, og forstår at det kan medføre økt måloppnåelse ved at universitetene som helhet kan tilføre mer ressurser til utdanning og forskning, kan det tenkes at de ikke stiller seg negative til de foreslåtte prosessendringene.

6.5 Effekter som følge av bedre utnyttelse av IT

Gjennom våre intervjuer avdekket vi at ingen av universitetene i studien har noe utpreget fokus på informasjonsteknologi eller informasjonssystemer i sitt arbeid med prosessorientering. Det er oppsiktsvekkende ettersom Radhakrishnan, Zu, & Grover (2008) uttaler at det er utslagsgivende i hvilken grad IT-systemer benyttes for å effektivisere prosesser. I tillegg påpeker Gulledge & Sommer (2002) at IT-systemer som er tilpasset forretningsprosesser eller omvendt kan bidra til at organisasjoner oppnår vedvarende konkurransefortrinn. Dette understrekes ved at informasjonsteknologi i liten grad synes å være gjennomtenkt ved universitetene, og at systemene universitetene har i dag i stor grad er silo-løsninger. Det er derfor interessant å diskutere hvorfor universitetene i studien ikke har inkludert IT-systemer som en del av arbeidet med prosessforbedring.

En mulig forklaring kan være at de ikke forstår hele mulighetsrommet ved prosessorientering. Argumentet støttes av at enkelte av respondentene i studien fortalte at de anser informasjonsteknologi som en hindring, og ikke et virkemiddel for å kunne gjennomføre prosessforbedring. Likevel fremhever andre respondenter at IT-systemer muliggjør bedre prosesser, og åtte av 12 respondenter poengterte at de er bevisste på mulighetene for forbedring ved å benytte IT-systemer. Det synes derfor merkelig at ingen av universitetene har noe særlig utstrakt bruk av eller fokus på IT-systemer når de gjennomfører prosessforbedring. Det er spesielt merkelig ettersom det er generell enighet blant respondentene om at universitetene må identifisere prosessledd som kan digitaliseres eller automatiseres.

En annen mulig forklaring på manglende fokus på informasjonsteknologi, kan være at initiativet med prosessorientering er organisasjonsdrevet. Iden (2013, s. 29-30) viser til at det innebærer at organisasjoner først og fremst anser prosessledelse og prosessforbedring som et organisatorisk tiltak. Videre poengterer han at det spesielt er tilfelle for organisasjoner som bruker prosessledelse og prosessforbedring i forbindelse med kvalitetsarbeid og kvalitetssystemer (Iden, 2013, s. 29-30). Dette synes å være den mest sannsynlige

forklaringen på hvorfor universitetene ikke har inkludert IT i betydelig grad ettersom arbeidet med å bli prosessorientert har utgangspunkt i kvalitetssikringskravene fra NOKUT.

En tredje mulig forklaring kan være at den norske forretningskulturen er mindre maskulin, maktavstanden er mindre, og individualismen er lavere. Den kan derfor favorisere en tilnærming til prosessendring som er mer sentrert rundt menneskene i organisasjonen, hvilket kan medføre at IT ikke spiller en sentral rolle i forbedringsarbeidet (Iden et al., 2006).

Basert på diskusjonen ovenfor synes det likevel å være merkelig at det er så få tiltak ved universitetene som er rettet mot bedre utnyttelse av IT-systemer. Spesielt ettersom Lindfors (2001) uttaler at IT-systemer er kritiske for å lykkes med prosessorienteringstiltak. Til tross for at enkelte av respondentene etterspør bedre utnyttelse av IT-systemer, virker det som initiativtakerne bak prosessorientering og universitetsledelsen velger å ikke prioritere IT-systemer til støtte for prosesser. Det kan tenkes at det har sammenheng med at universitetene har relativt lav grad av prosessmodenhet, og at bredere utnyttelse av IT-systemer vil prioriteres i fremtiden. Det indikerer dermed en mulig effekt, som universitetene i liten grad har hentet ut. På grunn av universitetenes mangelfulle inkludering av informasjonsteknologi hittil i sitt prosessarbeid, er det vanskelig å poengtere og identifisere noen klare effekter som følge av bedre utnyttelse av IT-systemer. Det ble likevel poengtert enkelte suksesshistorier og mulige bruksområder som følge av økt automatisering og digitalisering.

6.5.1 Økt automatisering og digitalisering

Til tross for lite fokus på IT-systemer trekkes det frem som en suksesshistorie at deler av eksamensprosessen har blitt digitalisert som følge av prosessorientering ved UiT. Tidligere kunne eksamensbesvarelser på papir bli borte eller forsinket i posten når de ble sendt til eller fra sensor. Prosessen har oppnådd økt kvalitet ved å digitalisere forsendelsen, hvilket har medført at universitetene i større grad leverer sensur innen sensurfristen. Dette er en effekt av prosesskartlegging som tydelig indikerer at prosessledd kan digitaliseres, og som kan resultere i økt kvalitet i prosessen. UiA har tatt steget videre og arbeider med å digitalisere gjennomføringen av eksamen. Det vil skape ytterligere effekter ettersom eksamensbesvarelser da i utgangspunktet vil være digitale og dermed kan sendes direkte til sensor uten å måtte digitaliseres først. Det kan også tenkes at det kan bli et betydelig konkurransefortrinn. Studentene i dag er ikke vant til å skrive for hånd, og det blir derfor en ekstra utfordring for dem når eksamen må gjennomføres for hånd. Det er spesielt tydelig ettersom én respondent ved UiT poengterte at det kan tenkes at studenter heller vil studere ved UiA fordi de har digital eksamen, fremfor UiT som har tradisjonell skriftlig eksamen.

Som et resultat av at universitetene i stor grad har IT-systemer som opererer i siloer, har de en utfordring med at samme informasjon må registreres og vedlikeholdes i flere ulike IT-systemer. Det virker å være stor mangel på integrasjon mellom IT-systemene. Ved å integrere deres IT-systemer kan universitetene oppnå flere effekter. Det kan eksempelvis være å standardisere. Det vil si å unngå at flere IT-systemer har de samme funksjonene slik at ulike medarbeidere bruker ulike IT-systemer for å gjøre de samme arbeidsoppgavene. I denne sammenheng poengteres spesielt viktigheten av å kun behøve å registrere informasjon i IT-systemer en gang, og redusere lisenskostnader som følge av færre redundante systemer. Til

tross for at de i liten grad har integrerte IT-systemer poengterte respondentene at bedre integrasjon mellom IT-systemer er en viktig del av prosessorientering. Det kan eksempelvis bidra til at å øke hastighet i prosessene, minimere punching og øke kvalitet.

6.6 Effekter av prosessorientering som er omtalt i litteratur, men ikke identifisert ved universitetene i denne studien

Både økt fortjeneste og økt kundefokus er omtalt i litteratur fra privat sektor, men ble ikke identifisert ved noen av universitetene i studien. Vi diskuterer derfor tenkelige årsaker til at de ikke ble identifisert.

6.6.1 Økt fortjeneste

Prossessorienterte organisasjoner kan oppnå økt fortjeneste gjennom å øke salg og inntekter per salg (Hammer, 2007; Kohlbacher, 2010). Det er naturlig for private virksomheter å fokusere på økt fortjeneste, ettersom det er det de måles på og det er hva aksjonærene primært vektlegger. Offentlige institusjoner måles annerledes. Ettersom universiteter ikke følger en profittbasert styringsmodell, er det forståelig at økt fortjeneste ikke er en vektlagt effekt. Det kan likevel være aktuelt å diskutere den grunnleggende betydningen av økt fortjeneste fordi universiteter kan omdisponere eventuelt økt fortjeneste til ressurser som kan tilføres *de rette tingene*.

Prossessorienterte organisasjoner i privat sektor kan øke sin fortjeneste ved å redusere kostnader (Hammer, 2007; Kohlbacher, 2010). Det kan tenkes at denne effekten også er gjeldende og aktuell for universiteter. På den ene siden kan reduserte kostnader resultere i frigjorte ressurser som kan tilføres utdanning og forskning, og dermed bidra til at universitetene oppnår sine målsetninger om å bruke *mer tid de rette tingene*. På den andre siden er det tenkelig at universiteter ikke er interessert i å redusere kostnader ettersom dette kan føre til at myndighetene reduserer tilførselen av økonomiske midler.

6.6.2 Økt kundefokus

Prossessorientering muliggjør økt fokus på kundens behov (Lindfors, 2001; Schmiedel et al., 2013). Prossessorientert tilnærming er dermed spesielt viktig for å imøtekomme problemstillinger knyttet til kunden. Prossessorientering blir derfor ansett som en vesentlig fordel (Ongaro, 2004). Kundefokus er kritisk for organisasjoner ettersom konkurransearenaen er i hyppig endring. Til tross for dette synes kundefokus ikke å være prioritert ved de tre universitetene i studien. En mulig forklaring kan være manglende kunnskap om prosessorientering. Respondentene forklarte at de burde ha større kundefokus, og det er derfor vanskelig å forstå hvorfor de ikke har det. Universitetene synes likevel å ha et ønske om å oppnå høyere kundefokus i fremtiden. Manglende kundefokus kan anses som en vesentlig begrensning ved at universitetene som har startet prosessarbeidet ikke har fokusert på hvem de skal levere tjenester til. Det er spesielt påfallende ettersom de poengterte at de ønsker å få *mer tid til de rette tingene*, uten å ha kundene i fokus når det er kundene som bør representere

de rette tingene. Universitetene burde dermed i mye større grad fokusere på kundene i sitt fremtidige arbeid med prosessorientering. På lang sikt bør eksempelvis studenter og forskere være med i utformingen av enkelte tjenester, hvilket trolig vil kunne lede til bedre tjenester, mer aksept for endring og bedre omdømme for universitetene.

Som følge av prosessorientering og kundefokus kan organisasjoner også oppnå økt kundetilfredshet (Gustafsson et al., 2003; Kohlbacher, 2010; Reijers, 2006; Škrinjar et al., 2008). Økt kundetilfredshet som følge av prosessorientering oppnås ved at organisasjoner analyserer prosessene fra kundenes perspektiv, slik at de kan opparbeide mer informasjon om hva kunden faktisk verdsetter. Organisasjoner som gjør dette kan skape konkurransefortrinn ved i større grad å ha evnen til å tilfredsstillende kunden (Lindfors, 2001). Kundetilfredshet kan dermed tenkes å være en viktig effekt for universiteter som konkurrerer om de beste forskerne, studentene og foreleserne. Til tross for det synes ikke universitetene i studien å ha nevneverdig fokus på å styre sin virksomhet basert på kundetilfredshet eller måle kundetilfredshet i det hele tatt. Det kan dermed tenkes at universitetene ikke evner å få maksimalt utbytte av prosessorientering, og ikke i stor nok grad oppnår sine målsetninger. Universitetene burde derfor bli flinkere til å fokusere på kunde, ettersom universiteter med høyere kundefokus kan tenkes å bli oppfattet som et bedre sted å arbeide og studere. Det kan i ytterste konsekvens medføre mer positivt omdømme, og dermed bli et mer attraktivt valg for de beste studentene, foreleserne og forskerne.

6.7 Mer tid til de rette tingene

Med *mer tid til de riktige tingene* menes prosesser og aktiviteter som tilrettelegger for undervisning og forskning, og skaper gode tjenester for studenter og ansatte. Til tross for at denne effekten ikke er identifisert i tidligere forskningslitteratur og kan være et resultat av andre omtalte effekter, er det nærliggende å tro at den er spesielt relevant og aktuell for universiteter som i dag tilsynelatende bruker mye ressurser på dobbeltarbeid og tungvinte prosesser. En årsak til at effekten ikke er omtalt i tidligere litteratur kan være at mer tid til de rette tingene kan tenkes å tilskrives både reduserte kostnader og kundefokus, som begge er effekter omtalt i tidligere litteratur.

Universiteter er organisasjoner som leverer produkter og tjenester. Som for andre typer organisasjoner kreves det også ved universiteter en administrasjon som administrerer og tilrettelegger for leveranse av produkter og tjenester. Norske universiteter er offentlige institusjoner og får tildelt midler til driften fra myndighetene. Det er universitetene selv som er ansvarlige for å disponere de tildelte midlene. Disse midlene skal være tilstrekkelig for driften av administrative tjenester, og for å drive undervisning og forskning. For å være i stand til å levere bedre produkter og tjenester, eller forbedre undervisning og forskning, bør en større andel ressurser tilføres denne type virksomhet. Ved å forbedre sine prosesser og oppnå bedre ressursbruk i administrative tjenester, er universitetene i bedre stand til å oppfylle sine samfunnsoppgaver ved å tilføre mer midler til undervisning og forskning. De kan da utnytte de offentlige midlene de disponerer på en bedre måte. Hvis universiteter som følge av prosessorientering bruker mindre ressurser på administrative tjenester, kan de eksempelvis disponere mer ressurser til forskning. De kan tiltrekke flinkere forskere, hvilket kan føre til

mer og bedre forskning. Dette kan igjen føre til økning i tildelte forskningsmidler fra private og offentlige institusjoner.

Det er ved alle universitetene avdekket et ønske om å bruke mer tid på de rette tingene. Respondent 5 påpeker at de ønsker å frigjøre tid fra administrative prosesser som dermed kan brukes på å understøtte forskning og undervisning. Det er viktig ettersom universiteter først og fremst har til hensikt å gi noe tilbake til samfunnet i form av mer kunnskapsrike borgere og ny kunnskap i form av forskning. For å være i stand til å imøtekomme disse oppgavene best mulig bør universitetene bruke større andel av de tildelte midlene på å undervisning og forskning. Det innebærer både å identifisere og fjerne prosesser som er unødvendige eller overflødige, og å utføre eksisterende prosesser på en mer effektiv og ressursparende måte.

Gjennom intervjuene var det tydelig at initiativene med å bli prosessorientert har medført at de ansatte ved universitetene har fått mer tid til de rette tingene. Mer tid til de rette tingene synes ikke å være en direkte konsekvens av prosessorientering, men en indirekte effekt av økt effektivisering, økt tverrfaglig samarbeid, og økt digitalisering og automatisering. Det presenteres likevel som en viktig driver for at universiteter bør bli prosessorientert fordi det er vesentlig for universiteter å disponere tildelte midler mer fornuftig. Respondentene poengterte også at prosessorientering kan bidra til dette. Det kan også fungere som en overbevisende effekt, som kan medvirke til at andre universiteter igangsetter arbeid med å bli mer prosessorienterte. Det kan tenkes at uten prosessorientering vil de administrative prosessene ta for mye av de totale ressursene, hvilket vil gå på bekostning av utdanning og forskning. Det er stikk i strid med ønsket universitetene i studien har om å bruke mer tid til de rette tingene. På lik linje med drift av andre typer organisasjoner handler det om å redusere daglige driftskostnader for å frigjøre ressurser til de verdiskapende tjenestene.

6.8 utfordringer med prosessorientering

Alle universitetene synes å være innforstått med at prosessorientering er utfordrende, og spesielt er det utfordrende å lære opp medarbeidere. Ongaro (2004) påpeker at det er en utfordring med opplæring av medarbeidere. Universitetene har derfor igangsatt opplæring av prosesseiere og prosessveiledere som har ansvar for å formidle sin kunnskap om prosesser videre til øvrige medarbeidere. Det indikerer at universitetene tar denne utfordringen på alvor.

De har i stor grad involvert øvrige medarbeidere i beskrivelsen av prosesser og i forbedringsarbeidet, hvilket antas å ha medvirket til at de i liten grad har opplevd utfordringer med opplæring av medarbeidere. Til tross for at respondenter mener opplæring er håndtert bra, indikerer våre funn at universitetene ikke har lyktes med opplæring i tilstrekkelig grad. For det første har enkelte medarbeidere som er berørte av prosessforbedringsarbeidet gått tilbake til gamle arbeidsmetoder etter at forbedringsarbeidet var fullført. Til tross for at de har bedre oversikt over prosessene, synes ikke alle prosessdeltakerne å være tilstrekkelig motivert for å ta i bruk de forbedrede prosessene. For det andre virker det som det er misnøye i prosesser der forbedringstiltakene enda ikke var blitt implementert i daglig drift. Dette kan forklares med at de som har deltatt i forbedringsarbeidet ikke har tilstrekkelig grad av prosessbevissthet. Hvilket indikerer at tiltak som eksempelvis opplæring ikke har lyktes i

tilstrekkelig grad, og at de ansatte ikke forstår viktigheten av prosessorientering før de opplever det. Dette understreker viktigheten av å gi tilstrekkelig opplæring.

Det er viktig å være klar over at arbeidet med å bli prosessorientert er et tidkrevende prosjekt. Selv om universitetene har oppnådd enkelte effekter på kort sikt, er det ikke mulig å oppnå alle effekter og bli en prosessorientert organisasjon på kort sikt. Gullede & Sommer (2002) uttaler at selve arbeidet med å omstrukturere fra funksjonsorientert til prosessorientert organisasjonsstruktur medfører omfattende utfordringer. Det er også forbundet høye kostnader ved å implementere en prosessorientert struktur, hvilket er ressurser organisasjoner i offentlig sektor ofte ikke har tilgjengelig (Ongaro, 2004). Det antas derfor å være spesielt viktig å ha støtte i toppledelsen slik at tiltaket med prosessorientering ikke avvikes etter kort tid fordi det ikke gir ønskede gevinster. Det kan tenkes at det kan være fordelaktig å fokusere på små skritt av gangen, som gir raske gevinster (Kotter, 1995). På den ene siden synes tilnærmingen som UiT har valgt, med å starte og gjennomføre prosessorientering ved et fakultet først, å være hensiktsmessig. På den andre siden påpekes det at enkelte ansatte mener at prosessorienteringstiltaket er unødvendig tidkrevende og at tilsvarende forbedringer kunne blitt oppnådd med enklere arbeidsmetoder. Det synes derfor viktig å være i stand til å håndtere potensiell motstand mot prosessorientering.

Fältholm and Jansson (2008) presiserer at målet med prosessorientering kan komme i konflikt med målet om å utdanne spesialister innen medisinske yrker, ettersom funksjonsorientert organisasjonsstruktur i større grad er tilpasset spesialisering av yrker. Ettersom universiteter også i stor grad er avhengig av spesialiserte medarbeidere, spesielt innen forskning, kan det tenkes at det ikke er fornuftig med en fullstendig omstrukturering, men at en hybridløsning mellom funksjonsorientering og prosessorientering er fornuftig.

6.9 Konkurranssevne

Selv om universiteter er offentlige institusjoner, og konkurransefortrinn muligens ikke er det som omtales mest innenfor universitetsmiljøer er det ikke unaturlig at universiteter ønsker å tiltrekke seg de beste studentene og de beste forskerne. For å nå opp i konkurransen om de beste studentene og de beste forskerne, må de nødvendigvis ha noen konkurransemessige fordeler overfor andre universiteter og utdanningsinstitusjoner. Så til tross for at konkurransefortrinn kan anses å være mest relevant i privat sektor, mener vi at det også er viktig i offentlig sektor og dermed også for universiteter.

Vi har identifisert fire effekter som kan bidra til å øke konkurransevnen. Det er både generelle effekter, og spesifikke ting som følge av prosessorientering. For det første har vi diskutert at forbedret arbeidsmiljø kan bidra til økt konkurransevne ved at bedre omdømme kan resultere i konkurransefortrinn. For det andre er en innarbeidet forbedringskultur generelt sett vanskelig å kopiere, og kan derfor bli ansett som et konkurransefortrinn. For det tredje kan digitalisert eksamen oppfattes som konkurransefortrinn ettersom studentene i dag ikke er vant til å skrive for hånd, og det blir derfor en ekstra utfordring når eksamen må gjennomføres for hånd. For det fjerde har UiT redusert behandlingstiden for å tilsette stipendiater, hvilket har medført at de i større grad kan konkurrere om de beste stipendiatene.

6.10 Oppsummering av effekter

Tabell 6 er en oppsummeringstabell som viser effektene som er omtalt som følge av prosessorientering ved universitetene i studien, og som vi har diskutert i dette kapitlet. Tabellen gir en oversikt over de effektene vi identifiserte ved universitetene i forhold til hverandre, og i forhold til tidligere litteratur. Den viser også at litteratur fra privat sektor, offentlig sektor og fra sykehus, i stor grad er gjeldende for universiteter. Kolonnen *Effekt* illustrerer hvilke effekter vi har identifisert ved universitetene. Kolonnen *Litteratur* illustrerer om effekten er identifisert i tidligere forskning eller ikke, og kolonnene *UiN*, *UiA* og *UiT* illustrerer hvilke av universitetene effekten er identifisert ved.

| Effekt | Litteratur | UiN | UiA | UiT |
|--|------------|-----|-----|-----|
| Økt effektivitet | X | X | X | X |
| Redusere antall overleveringer | X | X | X | X |
| Minimere dobbeltarbeid | X | X | X | X |
| Eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter | X | | X | X |
| Redusert behandlingstid | X | | | X |
| Økt kvalitet | X | X | X | X |
| Forbedret arbeidsmiljø | X | X | X | X |
| Økt arbeidstilfredshet | X | X | X | X |
| Økt ansattes tilhørighet til organisasjonen | X | X | X | X |
| Økt prosessbevissthet / transparente prosesser | X | X | X | X |
| Økt forbedringskultur | X | X | X | X |
| Redusert sårbarhet i prosessene | | X | X | X |
| Økt tverrfaglig samarbeid | X | X | X | X |
| Endringsevne og endringsvilje | X | X | X | X |
| Bedre utnyttelse av IT-systemer | X | X | X | X |
| Økt automatisering og digitalisering | X | X | X | X |
| Økt fortjeneste | X | | | |
| Økt kundefokus | X | | | |
| Konkurransesevne | X | X | | X |
| Mer tid til de rette tingene | | X | X | X |

Tabell 6: Oppsummering av diskuterte effekter.

6.11 Begrensninger i studien

Vi har gjennomført en fler-case studie der to av tre caser er fra universiteter som kun har arbeidet med å bli prosessorientert i en kort periode. Det kan dermed tenkes at de identifiserte effektene av prosessorientering ikke nødvendigvis er sammenlignbare. Årsaken er at UiN som har arbeidet med prosessorientering i over 10 år, kan ha oppnådd enkelte langtidseffekter som ikke har vært mulig å oppnå ved UiA og UiT, som kun har arbeidet med prosessorientering i respektive to og fire år. Det kan derfor anses som en begrensning at det varierer hvor lenge de tre universitetene har arbeidet med å bli prosessorienterte. Et resultat av denne begrensningen

er at vår studie verken skiller på effekter av prosessorientering som er oppnådd på kort og lang sikt, eller på effekter som følge av ulik prosessmodenhet. Vi har heller ikke isolert fenomenet prosessorientering, og det kan dermed tenkes at noen effekter er oppnådd som følge av andre påvirkninger enn prosessorientering. Videre er effektene som vi har identifisert i liten grad målt, hvilket kan anses som en svakhet eller begrensning i studien. Til tross for at universitetene ikke nødvendigvis er sammenlignbare basert på tid, og effektene i liten grad er målt, er effektene i stor grad i overensstemmelse med effekter som er identifisert i tidligere forskning. I tillegg har alle universitetene oppnådd tilsvarende effekter, hvilket betyr at de bekrefter hverandre. Det er dermed ikke nødvendigvis en svakhet, fordi alle universitetene har oppnådd tilsvarende effekter, som også er omtalt i tidligere litteratur. Det kan anses som kvalitetssikring av våre funn.

Videre kan det anses som en potensiell begrensning at respondentene som ble intervjuet i stor grad ble valgt av personer som jobber med prosessorienteringstiltaket ved de tre universitetene. Respondentene kan dermed være valgt ut for å gi et mer positivt inntrykk av prosessorienteringstiltakene enn hva virkeligheten faktisk er. Det synes å være en spesielt relevant begrensning ettersom negative effekter er lite omtalt av respondentene i vår studie. Det er likevel ikke sikkert at det er en begrensning ettersom tidligere forskning heller ikke i stor grad poengterer negative effekter av prosessorientering i særlig utbredt grad.

7 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet presenterer vi de viktigste funnene og argumentene for hvordan vår studie bidrar til forskningsområdet. Formålet med studien har vært å undersøke hvilke effekter norske universiteter har erfart ved å innføre prosessorientering. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en utforskende, kvalitativ studie hvor vi har intervjuet personer tilknyttet tre norske universiteter som arbeider med å innføre prosessorientering i organisasjonen. I studien har vi primært gjort tre viktige funn som bidrar til forståelse av prosessorientering ved norske universiteter.

For det første har vi funnet at norske universiteter i stor grad kan oppnå de samme effektene av prosessorientering som tidligere er identifisert i litteratur fra privat og offentlig sektor. Isolert sett var ikke det overraskende. De mest fremtonede effektene av prosessorientering ved norske universiteter er økt effektivitet, økt kvalitet, forbedret arbeidsmiljø og økt prosessbevissthet. Som følge av disse effektene opplever ansatte ved universitetene økt arbeidstilfredshet og økt tilhørighet til organisasjonen. Videre synes økt prosessbevissthet å medvirke til økt forbedringskultur og økt samarbeid på tvers av organisatoriske enheter. I tillegg har vi identifisert at økt konkurransevne og økt endringsevne er betydelige effekter av prosessorientering ved universitetene.

Det andre funnet er spesielt interessant, og innebærer to nye effekter av prosessorientering som ikke er eksplisitt omtalt i tidligere litteratur. Disse effektene er *mer tid til de rette tingene* og *reduisert sårbarhet i prosesser*. Å få mer tid til de rette tingene er et resultat av å forbedre administrative prosesser. Det medfører at ytterligere ressurser kan tilføres undervisning og forskning, hvilket bidrar til at universitetene i større grad kan oppfylle sine samfunnsoppgaver. Redusert sårbarhet i prosesser er en betydelig effekt som følge av økt kvalitet og økt prosessbevissthet. Det innebærer at universitetene i mindre grad er avhengige av nøkkelpersoner for å gjennomføre sine prosesser, og til å synliggjøre potensielle svakheter ved prosessene. Summert bidrar det til å gjøre universitetenes prosesser mer robuste, og mindre sårbare.

Det tredje funnet er at universitetene som deltok i studien ikke har utnyttet mulighetsrommet ved å bruke informasjonsteknologi for å understøtte prosessorienteringstiltak. Prosessorientering muliggjør bedre oversikt og kontroll over prosesser. Dette kan bidra til å belyse deler av prosessene som kan bli forbedret av IT-systemer. Det foreligger dermed et stort potensial for universitetene hvor de i ytterligere grad kan lykkes med prosessorientering ved å benytte IT-systemer i deres forbedringsarbeid.

Universiteter i dag synes i stor grad å utføre sine prosesser på en tungvint og lite effektiv måte, og har flere prosesser med stort forbedringspotensial. Vi konkluderer dermed med at uten prosessorientering vil den administrative siden kunne ta for mye av kostnadene, noe som vil gå på bekostning av undervisning og forskning. Effektene som er identifisert i denne studien danner et overbevisende argument for at norske universiteter i større grad bør innføre prosesstankegang. Spesielt ettersom det synes å være vesentlig flere positive effekter enn

negative effekter og utfordringer. Ettersom to av tre universiteter i studien har arbeidet med prosessforbedring i relativt kort tid, indikerer også våre funn at universiteter raskt kan realisere gevinster av prosessorientering.

7.1 Implikasjoner for praksis

Prossessorientering muliggjør en annerledes og mer moderne styringsdisiplin for universiteter ved å fokusere på prosesser. Studien vår bidrar til å belyse viktigheten av prosessorientering, og at prosessorientering kan være like aktuelt og relevant for norske universiteter som for virksomheter i privat sektor. Prossessorientering muliggjør i større grad dokumentering og optimalisering av prosesser ved norske universiteter, og våre funn antyder at dette eksempelvis kan øke prosessenens effektivitet og kvalitet. Det er spesielt relevant og tidsaktuelt ettersom kommunal- og moderniseringsministeren Jan Tore Sanner har igangsatt tiltak for å fjerne tidstyver i norsk offentlig sektor.

Studien vår bidrar videre til praksis fordi den poengterer at økt fokus på prosessorientering kan føre til positive effekter som påvirker ansatte ved norske universiteter. Det er spesielt relevant i dag ettersom arbeidsmarkedet i stor grad er preget av gjennomtrekk, og universiteter derfor ønsker å oppnå bedre arbeidsmiljø for i større grad å beholde sine ansatte. Det er spesielt gode grunner for universiteter å bli prosessorientert ettersom det i Norge er mye fokus på å trives på arbeidsplassen.

Ettersom de tre casene har forskjellig tilnærming til innføringen av prosessorientering er ikke casene direkte sammenlignbare. Til tross for det er funnene på tvers av casene svært like. Det dermed en indikasjon på at funnene er gjeldene utover de universitetene som har deltatt i studien. For praksis indikerer det at norske utdanningsinstitusjoner kan oppnå tilsvarende effekter av prosessorientering som er redegjort for i denne studien.

7.2 Implikasjoner for forskning

Vår studie bidrar først og fremst til å utvide kunnskapsbasen ved å forske på prosessorientering, i en kontekst som det er forsket lite på prosessorientering. Våre funn indikerer at prosessorientering ved universiteter kan medføre to effekter som tidligere ikke er blitt omtalt. Det er *økt fokus på de rette tingene* og *reduisert sårbarhet i prosesser*. Økt fokus på de rette tingene kan tilskrives både reduserte kostnader og kundefokus, mens redusert sårbarhet i prosesser er en effekt av prosessorientering som synes å være interessant og meget relevant for forskningslitteratur.

Som et resultat av at det er begrenset forskning på prosessorientering ved universiteter har det heller ikke vært noe tilgjengelig oversikt over effekter som universiteter kan oppnå ved å bli mer prosessorienterte. Vi har bidratt med en oversikt over effekter universiteter kan oppnå ved å bli prosessorienterte. Det er funn som andre kan validere. Vårt største bidrag til forskningslitteraturen er dermed et empirisk begrunnet utgangspunkt til et nytt forskningsområde innen prosessorientering.

7.3 Anbefalinger for videre forskning

Mye av forskningen på effekter av prosessorientering er basert på kvalitative forskningsmetoder. Det er derfor både interessant og nødvendig å validere effekter som er identifisert i tidligere litteratur og vår studie ved å benytte kvantitative forskningsmetoder. Dette kan danne grunnlag for generalisering ved å inkludere organisasjoner fra flere ulike kontekster.

Både tidligere forskning og vår studie har lite fokus på negative effekter som følge av å bli prosessorientert. Dette er et interessant område som fremtidige studier bør fokusere på for å utvikle et helhetlig bilde av hvordan prosessorientert tankegang påvirker universiteter og organisasjoner generelt. Nært knyttet til negative effekter er utfordringer ved prosessorientering som er et område som også bør utforskes ytterligere. Det kan være interessant å utforske hvilke utfordringer som prosessorientering medfører, både ved universiteter, og andre typer virksomheter og organisasjoner.

Det er også et behov for i større grad å forske på prosessorientering og informasjonssystemer. Ifølge tidligere litteratur muliggjør prosessorientering bedre utnyttelse av IT-systemer, men det kan også tenkes at det medfører utfordringer og negative effekter. Det er derfor vesentlig at fremtidig forskning utforsker forholdet mellom prosessorientering og informasjonssystemer ved universiteter.

For ytterligere å utvikle et helhetlig bilde av prosessorientering ved universiteter bør fremtidig forskning presisere hvilke fremgangsmåter som er hensiktsmessige for universiteter å benytte seg av for å bli prosessorientert. Det bør eksempelvis utforskes om en hybridløsning mellom funksjonsorientering og prosessorientering er mest fornuftig.

Referanseliste

- Becker, J., Algermissen, L., & Niehaves, B. (2006). A procedure model for process oriented e-government projects. *Business Process Management Journal*, 12(1), 61-75.
- Bronzo, M., de Resende, P. T. V., de Oliveira, M. P. V., McCormack, K. P., de Sousa, P. R., & Ferreira, R. L. (2013). Improving performance aligning business analytics with process orientation. *International Journal of Information Management*, 33(2), 300-307.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2013). *Strategies of Qualitative Inquiry* (4. ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- Fältholm, Y., & Jansson, A. (2008). The implementation of process orientation at a Swedish hospital. *The International Journal of Health Planning and Management*, 23(3), 219-233.
- Gemmel, P., Vandaele, D., & Tambeur, W. (2008). Hospital Process Orientation (HPO): The development of a measurement tool. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(12), 1207-1217.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3. ed.). London: Financial Times: Prentice Hall.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. California: Sage Publications Newbury Park.
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- Harmon, P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals* (2. ed.): Morgan Kaufmann.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness* (1. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 14-19.
- Iden, J. (2013). *Prosessledning* (1. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Iden, J., Eikebrokk, T., Olsen, D. H., & Opdahl, A. L. (2006). Process change projects: a study of Norwegian practice. *In ECIS*, 74, 1671-1682.
- ISO. (2014). ISO 9000 - Quality management. Hentet 13. november, 2014, fra http://www.iso.org/iso/iso_9000
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (1. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, *11*(1), 178-190.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, *16*(1), 135-152.
- Kohlbacher, M. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities through Continuous Improvement on Innovation: the Role of Business Process Orientation. *Knowledge and Process Management*, *20*(2), 71-76.
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, *19*(2), 245-262.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, *73*(2), 59-67.
- Kumar, V., Movahedi, B., Miri Lavassani, K., & Kumar, U. (2010). Unleashing process orientation. *Business Process Management Journal*, *16*(2), 315-332.
- Kuwaiti, M. E., & Kay, J. M. (2000). The role of performance measurement in business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(12), 1411-1426.
- Kvandal, H. (2013). *Skal lete etter og fjerne tidstyver i hele staten*. Pressemelding: Regjeringen.no Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/skal-lete-etter-og-fjerne-tidstyver-i-he/id748562/>.
- Lindfors, C. (2001). *Process orientation: An approach for organizations to function effectively*. Paper presentert på 9th International Group for Lean Construction Conference.
- Lockamy III, A., & McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, *9*(4), 272-278.
- Luftman, J., Zadeh, H. S., Derksen, B., Santana, M., Rigoni, E. H., & Huang, Z. (2013). Key information technology and management issues 2012-2013: an international study. *Journal of Information Technology*, *28*(4), 354-366.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, *19*(1), 4-20.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.
- McCormack, K. P. (2001). Business process orientation: do you have it? *Quality Progress*, *34*(1), 51-60.
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage* (1. ed.). Florida: CRC Press.
- Mircea, M. (2010). *SOA, BPM and cloud computing: connected for innovation in higher education*. Paper presentert på 2010 The International Conference on Education and Management Technology.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, *21*(2), 241-242.
- NOKUT. (2015). Strategi 2015-2020. Hentet 02.02, 2015, fra <http://www.nokut.no/no/Om-NOKUT/Strategier-og-planer/Strategi-201520/>
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing* (1. ed.). London: Sage Publications.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, *17*(1), 81-107.
- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, *2*(1), 1-28.

- Radhakrishnan, A., Zu, X., & Grover, V. (2008). A process-oriented perspective on differential business value creation by information technology: An empirical investigation. *Omega*, 36(6), 1105-1125.
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389-409.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? *Business Process Management Journal*, 19(2), 292-317.
- Sharma, D. S. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, 40(2), 151-172.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2010). Adoption of business process orientation practices: Slovenian and Croatian survey. *Business Systems Research*, 1(1-2), 5-19.
- Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48-60.
- Smith, H., & Fingar, P. (2002). *Business Process Management: The Third Wave* (1. ed.). Florida: Meghan-Kiffer Press Tampa.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.
- Tobiassen, M. (2015, 22 April). Bytter jobber i ekstremtempo. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/etterBors/2015/04/22/2154/PR/bytter-jobber-i-ekstremtempo>
- Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 529-545.
- Universitetet i Agder. (2015). Organisasjonskart. Hentet 23/2, 2015, fra <http://www.uia.no/om-uia>
- Universitetet i Nordland. (2015). Om Oss. Hentet 29/1, 2015, fra <http://www.uin.no/omuinn/Pages/default.aspx>
- Universitetet i Tromsø. (2015). Tilsatte. Hentet 2/2, 2015, fra http://uit.no/startside/uit/dbhartikkel?p_document_id=328105
- Vera, A., & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. *Health Care Management Review*, 32(1), 55-65.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. ed.). Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Zarei, B., Chaghoei, Y., & Ghapanchi, A. H. (2014). Investigating the Relationship between Business Process Orientation and Social Capital. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 67-77.

Vedlegg 1 - Intervjumal

Fortell om etikk og bruk av opptaksutstyr

Vi benytter digitale opptak forutsatt at det er greit for intervjuobjektet. Lydfil og transkripsjoner blir oppbevart på en forsvarlig måte og vil ikke bli distribuert til andre. Sitater kan kun brukes hvis informanten er enig. Hvis ønskelig, skal intervjuobjekt få anledning til å lese gjennom rapporten før innlevering av oppgaven. Intervjuobjektene har rett til å ikke delta, rett til å trekke seg, rett til å gi informert samtykke, rett til anonymitet og rett til konfidensialitet.

Faktainformasjon

Navn, kjønn, utdanningsbakgrunn, nåværende posisjon i bedriften, hvilken avdeling jobber du i, antall år i nåværende posisjon, antall år arbeidserfaring ved universitetet, hvor mange ansatte er det ved universitetet?

Spørsmål

- 1) Hva assosierer du med prosessorientering (proessorientert organisasjonsstruktur)?
- 2) Kan du fortelle om din arbeidshverdag
 - Kan du fortelle om prosessen(e) du arbeider i?
 - Kan du fortelle om samarbeid internt i din avdeling?
 - Kan du fortelle om samarbeid med andre eksterne avdelinger?
 - Har dere noe samarbeid med avdelinger som IT-avdelingen?
 - Kan du fortelle om samarbeid på tvers av institutter eller fakulteter?
- 3) Kan du fortelle om prosessorientering på UiT
 - Er UiT prosessorientert?
 - Hvorfor er dere det?
 - Hvorfor ikke?
 - Kan du fortelle om det?
 - Hvordan vet du at dere er det?
 - Ikke er det?
- 4) Hva er hensikten med prosessorienterings initiativet?
 - Hva er målene?
 - Prosessmål
 - Effektmål
 - Mål for organisasjonen
 - Bidrar prosessorientering til å oppnå disse målene? Hvorfor, hvorfor ikke?
 - Hvordan har prosessorientering påvirket organisasjonens og avdelingens mål?

- Forventer dere effekter som følge av å bli mer prosessorientert?
 - Har dere interne forventninger om når effektene kommer?
- 5) Hvordan påvirker prosessorientering UiT?
- Kan prosessorientering føre til konkurransemessig fordeler?
 - Hvorfor skal universiteter bli prosessorienterte?
 - Kan du fortelle om topp-ledelsen involvering i prosessorienteringsinitiativet?
- 6) Kan du fortelle om din holdning til prosessorientering?
- Før prosjektet kontra. Nå?
 - Andre ansattes holdning til prosessorientering?
 - Ledelsens holdning
 - Kan du fortelle om din og andres motivasjon gjennom prosessorienteringsinitiativet?
- 7) Hvordan har prosessorientering påvirket organisasjonskulturen?
- Kan du fortelle om hvordan dere håndterer interne kunder? (universitets administrasjon)
 - Kan du fortelle om hvordan dere håndterer eksterne kunder? (Mottakere av administrasjonens tjenester)
 - Har interaksjonen med eksterne kunder forandret som følge av at dere har blitt prosessorientert?
 - Kan du fortelle om hvordan dere legger til rette for innovasjon?
 - Kan du fortelle om hvordan dere går frem for å forbedre en prosess?
 - Kan du fortelle om hvordan du blir holdt ansvarlige for ditt arbeid i prosess(er)?
 - Kan du fortelle om din forpliktelse til å oppnå prosessens målsetting?
 - Kan du fortelle om hvordan dere arbeider i team på tvers av avdelinger?
- 8) Hvordan har prosessorientering påvirket organisasjonsstrukturen?
- 9) Hvordan dokumenteres eksisterende prosesser?
- 10) Hvordan blir nye prosesser opprettet og definert?
- 11) Hvordan har IT-systemer blitt brukt for å muliggjøre prosessorientering? Hvis ikke: Kunne IT-systemer forenklet prosesser?
- Har prosessorientering muliggjort nye, mer effektive IT-systemer?
 - Er det blitt anskaffet nye IT systemer?
 - Har eksisterende IT systemer blitt endret

- Har eksisterende IT systemer muliggjort en forflytning mot prosessorientering?
- Har eksisterende IT systemer hindret en forflytning mot prosessorientering?

12) Er det noe du vil legge til?

Takk for intervjuet og informasjonen, avtaler evt. oppfølgingsintervju, avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (eks. prosjektdokumenter, intranett osv). Avklarer om informanten ønsker se gjennom sammendraget/transkript av intervjuet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser.