



Hva er prosessledelse?

En casestudie av norske topplederes tanker om prosessledelse

Thomas Einarsmo og Bernt Edvin Jakobsen

Veileder: Professor Jon Iden

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen Strategi og Ledelse, på Norges Handelshøyskole. Arbeidet med avhandlingen har gitt oss økt innsikt i et fagfelt som engasjerer begge forskerne. I tillegg har vi fått kunnskap om hvordan utføre et større vitenskapelig arbeid.

Vi er privilegerte som har fått forske på prosessledelse, og har fått mulighet til å bidra med økt innsikt på et forskningsområde etterspurt i litteraturen. Det har vært interessant å intervjuere ledere i et stort norsk selskap, og undersøke hva de tenker om prosessledelse.

Arbeidet har lært oss mye, spesielt verdien av et godt samarbeid. Det har vært lærerikt og interessant å jobbe som partnere, vi har hatt gode diskusjoner og “takhøyde” for å diskutere oss frem til felles enighet. En annen viktig lærdom fra arbeidet er verdien av god og strukturert planlegging. En strukturert plan har ført til motivasjon og god fremdrift med arbeidet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår kontaktperson i selskapet. Vedkommende bidro til god koordinering og hjelp i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene. Videre vil vi også gi en stor takk til alle lederne som tok seg tid til å bli intervjuet i en travel hverdag.

Vi vil også takke Hans-Christian Grung-Olsen i Qualisoft for konstruktive innspill og idéer.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Professor Jon Iden, for å ha gitt oss en innledende interesse for fagområdet gjennom kurset “Prosess- og Kvalitetsledelse”. Underveis i arbeidet med masteroppgaven har vi fått verdifulle innspill til ettertanke. Ditt engasjement som veileder har overgått alle våre forventninger. Vi takker deg for det positive bidraget du har vært i vår siviløkonomutdanning ved NHH.

Vi ønsker deg god lesning.

Bergen, 17.12.2015

Thomas Einarsmo

Bernt Edvin Jakobsen

Sammendrag

I denne masterutredningen har vi skapt forståelse for hva prosessledelse er blant norske toppledere. Det grunnleggende for studien har vært å forstå ledernes egne tanker om prosessledelse. For å kartlegge dette har vi gjennomført dybdeintervjuer av seks toppledere i ett norsk selskap. Vi har benyttet “sensemaking” perspektivet for å fremme en dypere forståelse for den organisatoriske og sosiale konteksten bak ledernes utsagn.

Studien avdekker at toppledere har en sentral rolle i utøvelse av prosessledelse. Rollen er viktig for å utøve kontroll, og sikre at man unngår nedprioriteringer av virksomhetens prosesser. Lederne er samstemte om at kontroll oppnås gjennom å plassere prosesseierskapet på toppledernivå. De uttrykker forsiktighet rundt delegering av ansvar, og det skaper usikkerhet om hvilken rolle medarbeidere har i utviklingen av prosessorienterte virksomheter.

Lederne uttrykker at prosessledelse gir muligheter for norske selskap, og vektlegger spesielt økt kundeorientering og dynamisk tilpasningsevne til omgivelsene. Vi har studert ledere som er engasjert og motivert for å utøve prosessledelse, til tross for det gir de inntrykk av at de ikke kan forestille seg en organisering hvor man utelukkende fokuserer på prosessene. De uttrykker at det er naturlig med en form for matriseorganisering når man skal utøve prosessledelse. Lederne har svært begrenset forståelse for hvordan informasjonsteknologi kan nyttiggjøres i prosessledelse, og beskrivelsene de har begrenser seg til utnyttelse av system for kvalitetsstyring.

Vi finner at ledernes beskrivelser på mange områder sammenfaller med den etablerte litteraturen om prosessledelse, og at norske toppledere har kjennskap til sentrale deler av fagområdet. Det indikerer at prosessledelse kan få en sentral rolle i videreutviklingen av norske selskap.

Vi foreslår gjennomføring av liknende studier i flere norske selskap for å få innsikt i hva et bredere utvalg toppledere tenker om prosessledelse. Videre foreslår vi at forskningen går dypere inn i medarbeideres opplevelser knyttet til det å arbeide i en prosessorientert virksomhet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. LISTE OVER FIGURER OG TABELLER.....	7
2. INNLEDNING	8
2.1 FORMÅL OG BAKGRUNN	8
2.2 FORSKNINGSPØRSMÅL OG AVGRENSNING.....	9
3. LITTERATURKAPITTEL	11
3.1 PROSESSORIENTERINGENS HISTORIE	11
3.2 TILNÆRMING TIL PROSESSLEDELSE – LITTERATUR OG PRAKSIS.....	13
3.3 HELHETEN.....	14
3.4 TOPPLEDERENS ROLLE I UTØVELSE AV PROSESSLEDELSE	15
3.4.1 <i>Ledelse og styring som ulike virkemidler</i>	<i>15</i>
3.5 SENTRALE TEMA I PROSESSLEDELSE.....	16
3.5.1 <i>Motivasjon.....</i>	<i>16</i>
3.5.2 <i>Informasjonsteknologi.....</i>	<i>17</i>
3.5.3 <i>Lederskap av prosesser</i>	<i>18</i>
3.5.4 <i>Prosessmåling</i>	<i>18</i>
3.5.5 <i>Kontinuerlig prosessforbedring</i>	<i>19</i>
3.5.6 <i>Medarbeidernes rolle</i>	<i>19</i>
3.5.7 <i>Kultur</i>	<i>20</i>
3.6 VÅRE FORVENTNINGER	20
4. METODE	22
4.1 STUDIENS BAKGRUNN	22

4.2	FORSKNINGSDESIGN.....	22
4.2.1	<i>Innsamlingsmetode</i>	23
4.2.2	<i>Beskrivelse av selskap og utvalg</i>	23
4.2.3	<i>Intervjuer</i>	25
4.3	ANALYSE AV DATA	26
4.3.1	<i>Transkribering av data</i>	26
4.3.2	<i>Dataanalyse</i>	27
4.4	EVALUERING AV METODE	27
4.4.1	<i>Reliabilitet</i>	27
4.4.2	<i>Validitet</i>	28
4.5	FORSKNINGSETIKK.....	29
5.	FUNN	30
5.1	HVORFOR PROSESSLEDELSE?	30
5.1.1	<i>Bedre forståelse for endringer i omgivelser</i>	30
5.1.2	<i>Økt effektivisering og lik behandling av saker</i>	31
5.1.3	<i>Økt kundeorientering</i>	32
5.2	HVORDAN UTØVE PROSESSLEDELSE?.....	33
5.2.1	<i>Prosesseseierskapet</i>	34
5.2.2	<i>Organisasjonsstruktur</i>	36
5.2.3	<i>Prosessmåling</i>	37
5.2.4	<i>Informasjonsteknologi</i>	38
5.2.5	<i>Prosesorientert organisasjonskultur</i>	40
5.3	HVA MÅ TIL FOR Å LYKES MED PROSESSLEDELSE?.....	42
5.3.1	<i>Opplæring i prosesstankegangen</i>	42

5.3.2	<i>Fra silo-tankegang til forståelse av helheten</i>	43
5.3.3	<i>Samhandling mellom medarbeidere og prosesseiere</i>	45
5.3.4	<i>Kontinuerlig prosessforbedring</i>	45
6.	DISKUSJON	49
6.1	TOPPLEDERNES TANKER OM MENNESKELIGE OG KULTURELLE ASPEKTER I PROSESSLEDELSE	49
6.1.1	<i>Opplæring i prosessstankegangen</i>	49
6.1.2	<i>Involvering av medarbeidere</i>	50
6.2	TOPPLEDERNES TANKER OM DERES ROLLE I PROSESSLEDELSE	51
6.2.1	<i>Prosesseierskapet</i>	52
6.3	TOPPLEDERNES TANKER OM ORGANISERING AV ET PROSESSLEDET SELSKAP	52
6.4	TOPPLEDERNES TANKER OM BRUK AV INFORMASJONSTEKNOLOGI I PROSESSLEDELSE	53
6.4.1	<i>Informasjonsteknologi - utførelsen av prosessarbeid</i>	53
6.4.2	<i>System for kvalitetsstyring – dokumentering og beskrivelse</i>	54
6.5	TOPPLEDERNES TANKER OM MOTIVASJON FOR Å UTØVE PROSESSLEDELSE	55
6.5.1	<i>Bedre reaksjonsevne til endringer i omgivelsene</i>	55
6.5.2	<i>Økt kundeorientering</i>	55
6.6	HVORFOR TENKER TOPPLEDERNE SOM DE GJØR?.....	56
7.	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	57
7.1	KONKLUSJON	57
7.2	IMPLIKASJONER.....	58
7.2.1	<i>Implikasjoner for næringsliv</i>	58
7.2.2	<i>Implikasjoner for forskningen</i>	59
8.	LITTERATURLISTE	61
9.	VEDLEGG	64

1. Liste over figurer og tabeller

Figurer:

Figur 1. Historisk utvikling av fagområdet (Harmon, 2010), justert for eget formål.	13
Figur 2. Fra funksjonell organisering til matriseorganisering	14
Figur 3. Grafisk illustrasjon av studiens forventninger	20
Figur 4. Oppsummering av studiens tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet	29

Tabeller:

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjektene	24
Tabell 2. Oppsummering av funn fra delkapittelet.....	33
Tabell 3. Oppsummering av funn fra delkapittelet.....	42
Tabell 4. Oppsummering av funn fra delkapittelet.....	48

2. Innledning

2.1 Formål og bakgrunn

Ved slutten av det forrige århundret introduseres en trend i organisasjonstenkingen med et distinkt fokus på virksomhetenes verdiskapende prosesser (Røvik, 2007). En av de populariserte trendene er prosessledelse (BPM), og vil være fokus for denne masterutredningen.

Prosessledelse er ikke et entydig begrep (de Bruin & Doebeli, 2010; Harmon, 2010), men i litteraturen fremheves det likevel at fagområdet har noen sentrale kjennetegn. Prosessledelse kan sees på som et “opprør” mot den funksjonelle inndelingen av organisasjonen. Den funksjonelle organisasjonen vurderes som uforenlig med det å fokusere på virksomhetens verdiskapende aktiviteter (Røvik, 2007). Prosessledelse kjennetegnes også ved at fokuset retter seg mot kunder og aktører som har interesse av prosessenes “output” (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Det er en helhetlig ledelsesfilosofi som innebærer at prosessperspektivet settes i system, og integreres i de sentrale aspektene av virksomheten (Brocke & Rosemann, 2010).

“In most of the companies I studied, executives were floundering. They realized that they needed to change many things to harness the power of processes, but they were unsure about what exactly needed to be changed, by how much, and when.” Sitert fra Hammer (2007, s. 112)

Utsagnet illustrerer at toppledere har utfordringer tilknyttet styring og ledelse av prosessorienterte selskap, og at prosessledelse er en ny måte å innrette virksomheten.

Formålet med studien er å skape forståelse for hva prosessledelse er blant norske toppledere. For å få større forståelse for dette, ønsker vi å studere hva de tenker om prosessledelse. Bakgrunnen for ønsket om å studere toppledere er at prosessledelse vanligvis blir introdusert for virksomheter gjennom toppledere. I tillegg legger de føringer for hvordan prosessledelse implementeres og utvikles i virksomheter (Røvik, 2007). Toppledere er nøkkelpersoner for å bestemme hva prosessledelse er, og derfor mener vi det er spesielt interessant å studere toppledere.

Det eksisterer lite forskning med fokus på hva norske toppledere tenker om prosessledelse. Tidligere studier har i hovedsak fokusert på suksessfaktorer toppledere må fokusere på for å lykkes med innføringen av prosessledelse. I tillegg er forskningen gjort i en internasjonal setting (Bai & Sarkis, 2013; Trkman, 2010; Škrinjar & Trkman, 2012). Forskning om hva norske toppledere tenker om prosessledelse er etterspurt i litteraturen (Iden, 2012). Ønsket om å skape en innledende forståelse på området er en viktig motivasjon for å gjennomføre studien. Gjennom dybdeintervjuer av toppledere i en norsk virksomhet ønsker vi å bidra med økt innsikt på området.

2.2 Forskningsspørsmål og avgrensning

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

"Hva tenker norske toppledere om prosessledelse?"

Dette er et eksplorerende forskningsspørsmål, og vi kjenner ikke til liknende studier. Før gjennomføringen av studien har vi lite kunnskap om hva topplederne vil fremheve. Litteraturen fremmer sentrale tema i prosessledelse, de legger grunnlaget for våre forventninger. Vi er samtidig åpne for at lederne presenterer prosessledelse på en annen måte enn forventet. Det vil være interessant å kartlegge om ledernes tanker sammenfaller med litteraturens fremstillinger av fagområdet. Hvilke sider av prosessledelse vil lederne vektlegge? Hvilke sider vektlegger de ikke? Tenker de at utøvelse av prosessledelse gir muligheter? Hva tenker de om deres rolle i prosessledelse?

For å besvare forskningsspørsmålet ønsker vi å studere toppledere i ett selskap som har arbeidet med å prosessorientere virksomheten over flere år. Ledere med erfaringer i utøvelse av prosessledelse vil kunne dele av sine erfaringer og refleksjoner. For å få større innsikt i hvordan de beskriver prosessledelse ønsker vi å intervju 4-8 toppledere. Det innebærer at vi ønsker å undersøke ledernes egne tanker om prosessledelse, og ikke hva som er praksis i selskapet. Studien vil anvende "sensemaking" perspektivet for å tolke ledernes tanker. "Sensemaking" perspektivet handler om å forstå hvordan mennesker tilskriver mening og forsøker å fremstå som rasjonelle, overfor seg selv og andre mennesker (Weick, 1995). "Sensemaking" er en retrospektiv aktivitet som innebærer at fortolkningen skjer etter at hendelsen har inntruffet (Jensen & Aanestad, 2006). Gjennom å anvende dette perspektivet kan vi i ettertid av intervjuene tolke og analysere toppledernes tanker, med bakgrunn i den

sosiale og organisatoriske konteksten til lederne. Dette muliggjør for at vi kan skape dypere forståelse for hvordan topplederne opplever og tilskriver mening til prosessledelse.

Videre presenteres relevant litteratur som vil legge litteraturgrunnlaget for studien. Deretter gjennomgås studiens metodiske valg, før funnene blir presentert. De mest interessante funnene vil bli diskutert, og vi presenterer en konklusjon basert på våre funn. Avslutningsvis redegjør vi for implikasjonene studien har for næringsliv og forskning.

3. Litteraturkapittel

Innledningsvis i litteraturkapittelet presenteres sentrale deler av prosessledelse. Deretter presenterer vi topplederens rolle i prosessledelse. Avslutningsvis gjennomgås tema vi forventer at lederne vil uttale seg om. I forkant av studien er det vanskelig å vite hva lederne tenker om prosessledelse, og vi er åpne for at lederne fremhever andre forhold enn temaene presentert underveis i litteraturkapittelet.

3.1 Proessorienteringens historie

Prosessledelse er del av en tradisjon som har eksistert i flere tiår, og har fokusert på å forbedre måten selskap styrer og leder virksomheten. For å få dypere forståelse for fagområdet er det interessant å se på hvor fagområdet har vært og hvor det er i dag. Den historiske utviklingen avdekker tre ulike fagtradisjoner (Harmon, 2010). Disse tradisjonene er som følger:

Kvalitetstradisjonen: Røttene til denne tradisjonen stammer fra Fredrick W. Taylors bok utgitt i 1911, *principles of scientific management*. Her argumenterer Taylor for vitenskapelig arbeidsdeling, gjennomføring av tidsstudier og systematisk eksperimentering for å avdekke beste måte å gjennomføre en arbeidsoppgave. Han fremmer også viktigheten av å etablere et kontrollsystem som måler og belønner mest mulig produksjon. Taylor skrev boken kort tid etter at Henry Ford introduserte produksjonslinjen, og var sannsynligvis inspirert av tankene til Ford (Harmon, 2010).

Denne tradisjonen ble på nytt aktualisert på 1980 - tallet, da den amerikanske bilindustrien begynte å miste markedsandeler til japanerne. Man stilte da spørsmålet om hvorfor japanerne gjorde det bedre. Det mest populære svaret på spørsmålet var å hevde at japanerne hadde omfavnet amerikaneren Edward Demings tanker om kvalitetskontroll. Svaret på spørsmålet er sannsynligvis mer komplekst, og inkluderer arbeidet til kvalitetseksperter Shigeo Shingo og Taiichi Ono. Ekspertene var involvert i arbeidet på Toyota sitt produksjonssystem, og er kjent som grunnleggerne av Lean. I løpet av perioden utviklet det seg også andre kvalitetsmetodologier, de mest kjente er Kvalitetsledelse og Six Sigma (Harmon, 2010).

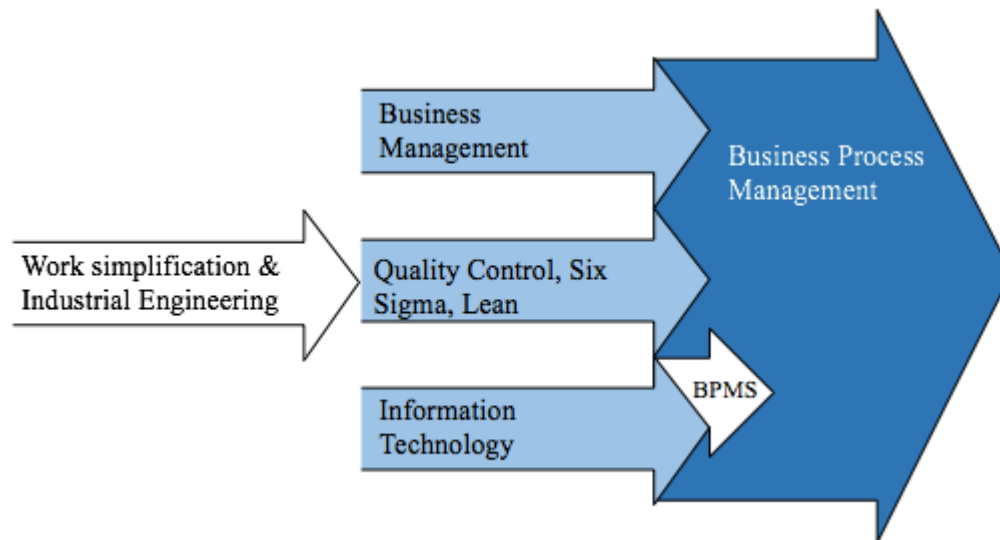
Bedriftsledertradisjonen: Denne tradisjonen har historisk stått svakere enn kvalitetstradisjonen, og mye av bakgrunnen for det er at bedriftsledere i liten grad har blitt

skolert i en helhetlig tankegang om prosesser. Skolene har sett på markedsføring, strategi, finans og operasjonelle aktiviteter som separate disipliner. Først på 1980 - tallet, når resten av verden hadde tatt igjen USA begynte lederne å fokusere på operasjonelle aktiviteter. Lederne begynte å fokusere på nye måter for kostnadsreduksjon og forbedring av produktkvalitet. Et av de mest innflytelsesrike konseptene innenfor denne tradisjonen er Michael Porter sin verdikjedemodell, som retter fokus på virksomhetens verdiskapende aktiviteter (Iden, 2013). I motsetning til kvalitetstradisjonen med fokus på kvalitet og produksjon, har denne tradisjonen fokusert på den overordnede lønnsomheten til selskapet. Bedriftsledertradisjonen fokuserer på realisering av strategi gjennom å organisere, styre og lede ansatte på best mulig måte (Harmon, 2010).

IT-tradisjonen: Denne tradisjonen fokuserer på bruk av datamaskiner og programvare for automatisering av prosessarbeid. Denne bevegelsen startet på 1960 - tallet og vokste raskt frem på 1970 – tallet, med et fokus på å automatisere funksjoner som bok - og journalføring. I dag er fokus på automatisering av alle typer prosessarbeid (Harmon, 2010).

På begynnelsen av 1990 - tallet ble Business Process Reengineering (BPR) introdusert som et konsept for å endre selskapenes syn på prosesser. Guruene innenfor denne retningen, Champy, Davenport og Hammer hevdet at IT var den største kraften til å skape endringer i virksomheter. Guruene beskrev flere eksempler på selskap som revolusjonerte prosesser som følge av nye IT-system. De uttrykte at det var nødvendig å rekonstruere selskapets prosesser for at IT-systemene skulle bli fullt utnyttet. I ettertid har flere kritisert denne tradisjonen for å oppfordre selskapene til gjennomføring av omfattende endringer, som de i utgangspunktet ikke hadde kapasitet til å absorbere. Et annet begrep som vokste frem på 1990 - tallet var ERP (Enterprise Resource Planning), det var system som fokuserte på inkrementelle forbedringer av virksomheter (Harmon, 2010).

Historien bak tradisjonene illustrerer at fagområdet har vært gjenstand for en kontinuerlig utvikling. Denne utviklingen illustreres i figur 1.



Figur 1. Historisk utvikling av fagområdet (Harmon, 2010), justert for eget formål.

3.2 Tilnærming til prosessledelse – litteratur og praksis

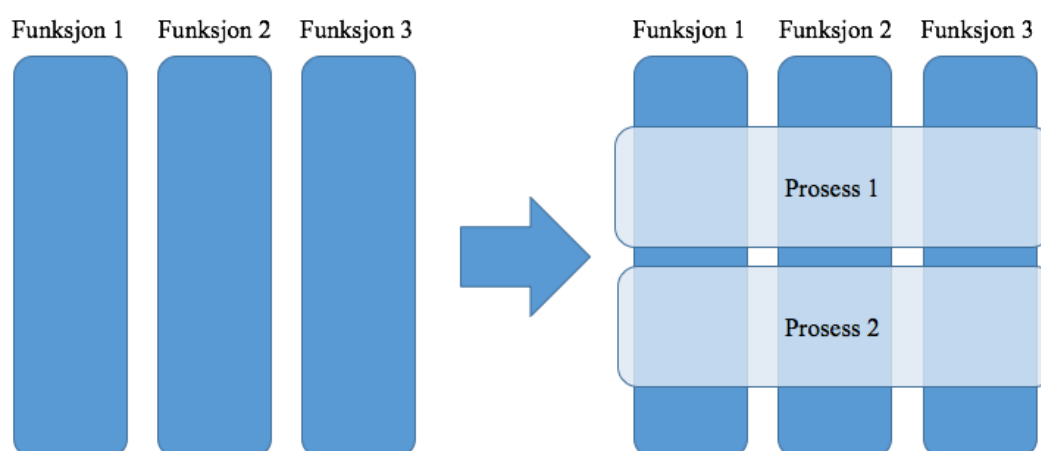
Iden (2013, s. 52) fremhever at *“formålet med prosessledelse er at ledelsen kan styre og lede prosessene slik at disse understøtter selskapets overordnede mål”*. Dette er én av utallige definisjoner i litteraturen. De Bruin og Doebeli (2010) fremhever at de fleste definisjoner har tre ulike tilnærminger til hva prosessledelse er: (1) en tilnærming for å ta i bruk IT-system for automatisering og styring av prosesser, (2) en tilnærming for å lede og forbedre prosesser med fokus på deres livssyklus og (3) en tilnærming for å lede et selskap gjennom adoptering av et prosessorientert syn. Dette illustrerer at det i litteraturen eksisterer tre ulike tilnærminger til prosessledelse.

Wolf og Harmon (2014) gjennomfører en årlig undersøkelse som forsøker å gi et bilde av hva praktikere forbinder med begrepet prosessledelse. Undersøkelsen som består av 309 respondenter viser at praktikere fremstiller prosessledelse i ulike hovedkategorier: (1) prosessorientert ledelse- og virksomhetsstyring, (2) systematisk forbedring av enkeltprosesser, (3) kostnadsforbedring basert på økt produktivitet av enkeltprosesser og (4) IT-verktøy relatert til utførelse og modellering av prosesser. Undersøkelsen illustrerer at det eksisterer fire ulike tilnærminger til prosessledelse blant praktikere.

3.3 Helheten

I litteraturen er det bred enighet om at prosessledelse er en helhetlig ledelsesfilosofi. Prosessperspektivet er mer enn verktøy og teknikker for forbedring av enkeltprosesser. Prosessledelse innebærer at prosessperspektivet settes i system, og integreres i alle aspekter av virksomheten (Rosemann & vom Brocke, 2010; Vom Brocke et al., 2014). Dette innebærer at initiativer som kun fokuserer på enkeltprosesser eller enkeltavdelinger blir ufullstendige, på den måten at de ikke ivaretar en helhetlig tilnærming til prosessledelse. For å oppnå langsiktige gevinster er det nødvendig å implementere en helhetlig tilnærming (Vom Brocke, et al., 2014). Pritchard og Armistead (1999) finner i sin studie at europeiske selskap ser på prosessledelse som mer enn en rekke teknikker og verktøy for å forbedre enkeltprosesser.

Ordet “prosess” innebærer en ide om at “noe” omformes til noe annet gjennom et sett av handlinger (Iden, 2013, s. 44). Det innebærer at omformingen har en definert begynnelse og slutt. Prosesser kan være kryssfunksjonelle, og er ikke nødvendigvis begrenset til en funksjonell enhet. Selskap som innfører prosessledelse behøver ikke nødvendigvis å legge fra seg den funksjonelle organiseringen for å ivareta helhetsperspektivet. For mange selskap fører det til en matriseorganisering, hvor funksjonene utgjør den ene dimensjonen og prosessene den andre dimensjonen (se figur 2). Helhetsperspektivet innebærer at man er opptatt av alt som bidrar til å utføre de ulike aktivitetene (Iden, 2013). Litteraturen fremhever at det i praksis er vanlig å inkludere mennesker, relasjoner mellom mennesker, hjelpemidler, og regler som regulerer hvordan arbeidet skal utføres (Harmon, 2010).



Figur 2. Fra funksjonell organisering til matriseorganisering

3.4 Topplederens rolle i utøvelse av prosessledelse

I litteraturen fremheves toppledere som en sentral rolle i utøvelse av prosessledelse, og involvering fra toppledere er en suksessfaktor for å lykkes med prosessorientering av virksomheten (Bai & Sarkis, 2013; Hammer, 2007; Škrinjar & Trkman, 2012). Forskning viser at 70 % av alle prosessledelsesinitiativer mislykkes. Disse initiativene mislykkes på den måten at de blir avsluttet i forkant eller underveis i implementeringsprosessen (Dennis, 2003). Sannsynligheten for å mislykkes med slike initiativer er stor dersom toppledere ikke promoterer prosesstankegangen i virksomheten. Videre bør toppledere ha en felles enighet og forståelse for hva man ønsker å oppnå med prosessorienteringen (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Hammer (2007) fremhever tre forhold som er med på å avgjøre hvorvidt toppledere legger til rette for en suksessfull implementering av prosessledelse: (1) det må være en felles enighet blant lederne om at prosessledelse er mer enn ett enkeltprosjekt, det må være en systematisk måte å lede og styre virksomheten på, (2) det må være minst én leder som har tatt ansvar for å sikre fremdriften av prosessledelse i virksomheten, (3) ledergruppen må være aktivt engasjert og involvert i sentrale deler av prosessarbeidet.

3.4.1 Ledelse og styring som ulike virkemidler

Begrepene *styring* og *ledelse* kan sees på som ulike virkemidler for å kanalisere de ansattes adferd og organisatoriske ressurser, slik at man oppnår ønskede resultater (Røvik, 2007). Ledere står til enhver tid overfor valget om å kanalisere bruken av disse virkemidlene, og valg av virkemiddel vil være med å signalisere hvilke verdier som er viktige for dem (Ladegård & Vabo, 2011). Hvordan vil topplerne i studien stille seg til bruk av ledelse og styring som virkemiddel i utøvelse av prosessledelse?

Røvik (2007, s. 46) definerer styring som en “*sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte gjennom blant annet formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*”. Styring kan sees på som en systemorientert tilnærming til det å utøve ledelse. Påvirkning gjennom system medfører en standardisering av styringstiltak på tvers av avdelinger, uavhengig av person (Ladegård & Vabo, 2011).

Røvik (2007, s. 46) definerer ledelse som en “*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte*”. Ledelse kan på

den måten sees på som en personorientert tilnærming. Ledelsesbegrepet innebærer at lederen bruker seg selv til å utøve innflytelse gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer, eller ved å fremstå som en rollemodell for medarbeiderne (Ladegård & Vabo, 2011).

3.5 Sentrale tema i prosessledelse

3.5.1 Motivasjon

Vom Brocke et al. (2014) fremhever at prinsippet om *formål* er sentralt for å lykkes med prosessledelse. Prinsippet fokuserer på viktigheten av en bakenforliggende motivasjon i prosessorienteringen, nettopp for å skape retning mot gevinstene som skal realiseres. Selskap som starter med prosessledelse basert på en “follower” strategi har stor sannsynlighet for å mislykkes. En slik strategi kopierer andre selskaps adferd og strategi. Bakgrunnen for at slike selskap ofte mislykkes skyldes en svak forankring til organisasjonens mål og prioriteringer (Vom Brocke, et al., 2014).

Basert på tidligere forskning og erfaring fra norske virksomheter vet man at det ikke er etablert en ensartet praksis for prosessledelse (Iden, 2013). Forskningen avdekker at selskap har ulik motivasjon for å praktisere prosessledelse.

Tradisjonelle årsaker

Flere årsaker fremheves som grunnlag for innføringen av prosessledelse. Wolf og Harmon (2014, s. 12) definerer “årsaker” som: “*en situasjon, strategi eller mål som motiverer ledere til å støtte prosessendringer*”. Gjennom en årlig spørreundersøkelse ute blant praktikere i prosessorienterte virksomheter viser Wolf og Harmon (2014) at de mest tradisjonelle årsakene for å prosessorientere virksomheten er; *behovet for å spare penger* og *behovet for å forbedre en eksisterende prosess, eller å skape nye prosesser*. Videre fremheves også *behovet for å øke kundenes tilfredshet*. *Behovet for å øke organisatorisk respons* og *forbedre koordinering og kontroll* ansees også som viktig. I senere tid har årsaker som *etterlevelse (compliance) av nye reguleringer, sammenslåinger og oppkjøp av selskap* vært med på å motivere prosessorienteringen.

3.5.2 Informasjonsteknologi

Informasjonsteknologi i utførelsen av prosessarbeid

Informasjonsteknologi har ført til store muligheter i utførelsen av prosessledelse (Brocke & Rosemann, 2010; Harmon, 2010). Den har bidratt til å revolusjonere hvordan virksomheter utøver sin forretningsvirksomhet. Et eksempel på det er hvordan bruk av internett og nettsider har endret måten virksomheter kan kommunisere med sine kunder. Informasjonsteknologi har hatt store implikasjoner for digitalisering av forretningsprosesser, og hvordan toppledere bør betrakte sine virksomheter. Følgende utsagn fra Harmon (2010, s. 52) illustrerer rollen som informasjonsteknologi bør ha for dagens virksomheter: *“Information technology is no longer a service – it has become the essence of a company`s strategy”*

System for kvalitetsstyring - dokumentering og beskrivelse

System for kvalitetsstyring er et aktuelt tema i næringslivet, og stadig flere selskap investerer i slike IT-system. Et ønske om å oppnå International Organization for Standardization (ISO) 9001 sertifisering fører til slike investeringer. Det eksisterer også selskap som anskaffer et system for kvalitetsstyring uten ønske om å sertifisere seg. En av grunnene til dette kan være det store antallet kvalitetskonferanser, og statlige reguleringer som har fokus på å redusere risiko gjennom at prosesser blir dokumentert og gjort transparente (Iden, 2012).

Formålet bak et system for kvalitetsstyring er å muliggjøre styring og ledelse av selskapets prosesser. Prosesser har en fremtredende rolle i systemet siden det er bygd opp rundt en prosessorientert tilnærming, og legger til rette for et kryssfunksjonelt syn på virksomheten (Iden, 2012). Toppledere har en sentral rolle for å legge til rette for at systemet blir brukt. De må dedikere tilstrekkelig med ressurser til kvalitetsstyringen, og legge til rette for at ansatte tar i bruk systemet (Sany Sanuri Mohd, Nur Adiana Hiau, Nordin & Mohd Idzwan, 2013).

Dokumentering av prosesser er ikke tilstrekkelig ut ifra en kvalitetstilnærming. En fullstendig implementering av et system for kvalitetsstyring må vurderes ut ifra to dimensjoner: Selskapet må investere ressurser i å dokumentere prosesser, samtidig som man utøver prosessledelse for å tilrettelegge for kontinuerlig utvikling og kontroll av selskapets prosesser (Iden, 2012).

3.5.3 Lederskap av prosesser

Sammen med virksomhetens øverste ledelse har prosesseier den mest sentrale rollen i utøvelse av prosessledelse (Iden, 2013). Proessorienterte selskap skal ha én leder for alle prosesser, en person som er ansvarlig for hele prosessen fra start til slutt (Spanyi, 2006). Hammer og Stanton (1999) peker på at den mest synlige forskjellen mellom et linjeorganisert selskap, og et prosessledet selskap er utnevnelsen av prosesseiere.

Prosesseier må ha autoritet til å gjøre nødvendige endringer i prosessen vedkommende har blitt ansvarliggjort for (Hammer, 2007). Prosesseier har ansvaret for å beskrive og dokumentere prosessen, samt sørge for at den blir fulgt i henhold til etablert praksis. Noen ganger vil det oppstå et behov for forbedring av eksisterende prosess, prosesseier har på den måten også ansvar for å utvikle den eksisterende prosessen (Hammer, 2007; Iden, 2013). Det fremheves at prosesseierrollen sidestilles med andre lederfunksjoner, og det er en nødvendighet med ledererfaring for å prestere godt i rollen som prosesseier (Hammer, 2007).

3.5.4 Prosessmåling

I litteraturen fremheves prosessmåling som et sentralt element i utøvelse av prosessledelse (Hammer, 2007; Iden, 2012; Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Ledergruppen har ansvar for å etablere en felles forståelse av virksomhetens sentrale prosesser, på et overordnet nivå. Det er også deres ansvar å sette seg inn i hvordan ytelsen er på de mest sentrale måleparameterne i prosessene (Hammer, 2007; Iden, 2013). Ideelt sett bør ledergruppen ha et strategisk fokus på selskapets prosesser, og utvikle nye virksomhetsområder basert på prosessene som leverer de beste resultatene (Hammer, 2007).

Det er ressurskrevende å innhente informasjon om alle tenkelige forhold, derfor må selskapet prioritere noen få utvalgte mål (Iden, 2013). Harrington (1991) skiller mellom tre ulike typer målinger av prosesser: *leveranse kvalitet*, *effektivitet* og *tilpasningsevne*. Leveranse kvalitet defineres som i hvilken grad prosessen møter kundens behov eller krav. Effektivitet knytter seg til om bruken av ressurser er optimalisert. Tilpasningsevne kan sees på som prosessens fleksibilitet til å håndtere gjeldende og fremtidige kundebehov. Davenport og Beers (1995) hevder at selskap i tillegg til å innhente informasjon om prosessytelsen, bør innhente relevansinformasjon. Relevansinformasjon knytter seg til om prosessen er godt tilpasset sine omgivelser, og inkluderer informasjon om konkurrenter, og nåværende- og fremtidige kundebehov.

I praksis er mange selskap gode på å fremskaffe informasjon om finansielle forhold, men har utfordringer tilknyttet sammenstilling av de strategiske og operasjonelle prosessmålene. Informasjon om måloppnåelse er viktig for å skape forståelse for nå-situasjonen, og samtidig motivere til kontinuerlig prosessforbedring (Iden, 2013).

3.5.5 Kontinuerlig prosessforbedring

Litteraturen fremhever at kontinuerlig prosessforbedring er et sentralt element i utøvelse av prosessledelse (Iden, 2012; Kohlbacher & Gruenwald, 2011; Lee & Dale, 1998). I prosessledelse er det sentralt at selskapet på kontinuerlig basis, med bakgrunn i innhentet informasjon om måloppnåelse og relevans, fokuserer på å forbedre sine prosesser (Iden, 2013). Gjennom å fokusere målingen på prosesser fremfor avdelinger, så kan tilpasninger gjøres på tvers av organisatoriske enheter (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Vom Brocke et al. (2014) påpeker at et av de viktigste prinsippene for å lykkes med prosessledelse er *kontinuitet*. I mange selskap blir prosessledelse introdusert som et prosjekt, for å løse spesifikke problemer med et kortsiktig perspektiv. Prinsippet om kontinuitet bygger på at prosessledelse blir etablert som en permanent praksis. For at prosessledelse skal bli etablert som en varig praksis er man avhengig av at toppledere legger til rette for en kultur som støtter opp om praksisen. Det muliggjør for kontinuerlige effektiviseringsgevinster i et langsiktig perspektiv (Schmiedel, vom Brocke & Recker, 2013).

3.5.6 Medarbeidernes rolle

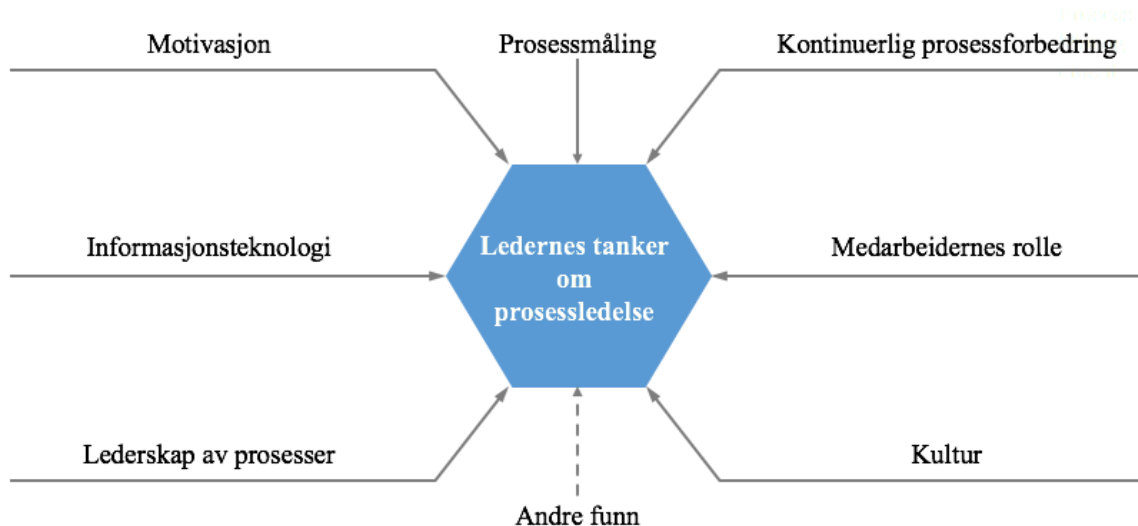
I senere tid har det blitt hevdet at medarbeidernes rolle tradisjonelt sett har blitt neglisjert i litteraturen om prosessledelse (Vom Brocke, et al., 2014). Nyere litteratur tydeliggjør at medarbeidere har en sentral rolle i arbeidet med å lykkes med prosessledelse (Rosemann & vom Brocke, 2010; Vom Brocke, et al., 2014; Škrinjar & Trkman, 2012). Medarbeidere kan i denne sammenhengen sees på som individer eller grupper som anvender sin kunnskap om prosessledelse til å øke selskapets ytelse. Begrepet innbefatter alle medarbeidere med betydning for utførelsen av prosessledelse i det aktuelle selskapet (Brocke & Rosemann, 2010).

3.5.7 Kultur

Litteraturen fremhever at kultur er et sentralt element i utøvelse av prosessledelse (Brocke & Rosemann, 2010; Hammer, 2007; Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Kultur er kollektive verdier og aksepterte holdninger ansatte har til å øke ytelsen på selskapets prosesser. Det tar tid å skape kollektive verdier og holdninger. Tidsaspektet gjør at kultur skiller seg fra de andre delene av prosessledelse, gjennom at det tar tid å bygge en prosessorientert organisasjonskultur (Rosemann & vom Brocke, 2010). Det kulturelle aspektet er viktig for å skape et godt resultat i samspillet mellom mennesker og prosesser (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Hammer (2007) fremhever at det er nødvendig med en kultur som fremmer lagarbeid, endringsvilje, kundefokus, ansvarliggjøring og samarbeidsvilje hos lederne for å ha en prosessorientert kultur.

3.6 Våre forventninger

Innledningsvis i litteraturkapittelet ble sentrale deler av prosessledelse presentert. I etterkant av denne gjennomgangen fremhevet vi topplederens posisjon i prosessledelse. Avslutningsvis gjennomgikk vi sentrale tema vi forventer at lederne har tanker om.



Figur 3. Grafisk illustrasjon av studiens forventninger

Følgende forventninger ligger til grunn i utformingen av litteraturkapittelet:

1. Vi forventer at lederne har tanker om *motivasjon* for å utøve prosessledelse.

2. Vi forventer at lederne har tanker om *informasjonsteknologi* i relasjon til prosessledelse.
3. Vi forventer at lederne har tanker om *lederskap av prosesser* i relasjon til prosessledelse.
4. Vi forventer at lederne har tanker om *prosessmåling* i relasjon til prosessledelse.
5. Vi forventer at lederne har tanker om *kontinuerlig prosessforbedring* i relasjon til prosessledelse.
6. Vi forventer at lederne har tanker om *medarbeidernes rolle* i relasjon til prosessledelse.
7. Vi forventer at lederne har tanker om *kultur* i relasjon til prosessledelse.
8. Vi forventer at lederne har tanker om disse temaene, men vi er også åpne for at de fremstiller prosessledelse i lys av andre tema.

4. Metode

Hensikten med kapittelet er å redegjøre for hvordan studien er gjennomført. Forskningsdesignet vil bli forklart og begrunnet. Videre gjennomgås hvordan vi har gått frem for å innhente og analysere data. Vi vil vurdere studiens styrker og svakheter, og diskutere dette i sammenheng med oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis tar vi for oss forskningsetikken som legges til grunn i gjennomføringen av studien.

4.1 Studiens bakgrunn

Formålet med studien er å skape forståelse for hva prosessledelse er blant norske toppledere. For å få større forståelse for dette, ønsker vi å studere hva de tenker om prosessledelse. Bakgrunnen for ønsket om å studere toppledere er at prosessledelse vanligvis blir introdusert for virksomheter gjennom toppledere. Toppledere er nøkkelpersoner i implementering og utvikling av prosessledelse for norske virksomheter.

Det eksisterer lite forskning med fokus på hva norske toppledere tenker om prosessledelse. Gjennom dybdeintervjuer av toppledere i en norsk virksomhet ønsker vi å bidra med økt innsikt på det aktuelle forskningsområdet. Studien vil anvende “sensemaking” perspektivet for å tolke ledernes tanker. Gjennom dette perspektivet kan vi i ettertid av intervjuene tolke og analysere ledernes beskrivelser med bakgrunn i den sosiale og organisatoriske konteksten til lederne. Dette muliggjør at vi kan skape en dypere forståelse for hvordan lederne opplever og tilskriver mening til prosessledelse.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede strategien for innsamling av data, og tilnærmingen man benytter for å skape forståelse for fenomenet som skal undersøkes. I forkant av studien har vi lite kunnskap om hva norske toppledere tenker om prosessledelse, noe som peker i retning av et eksplorerende design. Eksplorerende undersøkelser er passende når man ønsker å utforske mindre kjente eller ukjente fenomener (Johannessen, 2010). Styrken med et eksplorativt design er fleksibilitet, dersom nye konsept oppstår har man fleksibiliteten til å undersøke nye konsept (Ghuri, 2010). Et eksplorerende design passer derfor godt for å skape forståelse og innsikt på et lite utforsket fenomen.

4.2.1 Innsamlingsmetode

Mangel på data gjør at vi må samle inn primærdata for å besvare forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmål med fokus på å avdekke erfaringer, og/eller forstå et fenomen hvor det eksisterer lite kunnskap er ofte forbundet med kvalitativ forskning (Ghauri, 2010). En av styrkene til kvalitative studier er at de er godt egnet dersom man skal avdekke tanker, perspektiver og sosial atferd (Yin, 2011). Det er viktig med rike data for å kunne tolke ledernes tanker. Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor er valget av en kvalitativ metode naturlig for gjennomføringen av studien.

Casestudier handler i hovedsak om å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. De er derfor aktuelle når man ønsker en dyp og rik forståelse for et forskningsområde (Johannessen, 2010). Én enkeltcase kan velges når man ønsker å observere og analysere et lite studert fenomen (Saunders, 2009). Derfor vil vi benytte en casestudie av ett enkeltsekskap. Vi benytter flere analyseenheter for å skape bredde i dataene, og får på den måten et mer helhetlig bilde av hvordan topplederne beskriver prosessledelse.

4.2.2 Beskrivelse av selskap og utvalg

Vi ønsker å studere et utvalg toppledere i et norsk selskap. Ved å intervjuere ledere i ett selskap kan vi forske i dybden og dedikere mer tid på å forstå hver enkelt leder. Det virker hensiktsmessig da vi ønsker å bruke "sensemaking" for å tolke ledernes tanker, og få en dypere forståelse for hvordan lederne opplever og tilskriver mening til prosessledelse. Denne tilnærmingen gjør at det er viktig med innsikt og forståelse rundt den sosiale og organisatoriske konteksten til lederne. Dette kan best gjøres gjennom å studere ledere i ett selskap, gitt våre begrensninger i tid og ressurser.

Vi ønsker å studere toppledere i et selskap som har arbeidet med prosessorientering av virksomheten over flere år. Bakgrunnen for det er at et selskap som har arbeidet med prosessledelse over lengre tid vil ha ledere som kan dele av sine erfaringer og tanker om prosessledelse. Ledere i et slikt selskap vil reflektere rundt både muligheter og utfordringer med prosessledelse. Det å finne passende selskap er en utfordrende øvelse. Det er én ting hva et selskap skriver i offentlige dokumenter, men hvordan selskapet arbeider i praksis kan være noe helt annet. Vi valgte å diskutere dette med veileder, han fortalte da at han hadde vært foredragsholder på et seminar om prosessledelse i regi av Qualisoft. På seminaret var det én gruppe med ledere, fra ett selskap, som var spesielt engasjerte. Inntrykket til veileder fikk vi

også bekreftet etter kontakt med fagansvarlig konsulent i Qualisoft, som også var med på å arrangere seminaret. Vi fikk kontaktinformasjon til en av lederne, og henvendte oss direkte til vedkommende. Lederen vi kontaktet viste stort engasjement for faget, og uttrykte sin interesse for studien vår. Vi fikk tildelt en kontaktperson for videre koordinering. Den tildelte kontaktpersonen hadde rollen “senior kvalitetsrådgiver”, og hadde gjennom sin rolle god kjennskap til organisasjonen og hvilke ledere som kunne være aktuelle intervjuobjekter. Etter videre korrespondanse med selskapet ble inntrykket om at selskapet ønsket å utøve prosessledelse styrket. Selskapet hadde dedikerte prosesseiere og ledere med interesse for faget. Kontaktpersonen uttalte at det var mulighet for å gjennomføre intervjuer av seks personer, på toppledernivå. Muligheten til å gjennomføre intervjuer av engasjerte ledere, med interesse for faget var spesielt interessant. Et annet interessant moment var at selskapet også hadde inspirert et annet offentlig selskap til å prosessorientere virksomheten. Vi vurderte dette som et svært godt utgangspunkt, og konkluderte med at det var et passende selskap for gjennomføring av studien.

Selskapet er et offentlig selskap med i overkant av 450 ansatte, og har siden 2009 arbeidet med å prosessorientere virksomheten. Gjennom kontaktpersonen i selskapet fikk vi mulighet til å påvirke hvem vi ønsket å intervjuer, og vi benyttet en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter. Strategisk utvelgelse innebærer at forskerne bestemmer hvilken målgruppe forskningen skal rettes mot (Johannessen, 2010). Målgruppen er toppledere på et høyest mulig hierarkisk ledernivå. Dette med bakgrunn i ønsket om å intervjuer personer som legger føringer for hvordan prosessledelse implementeres og utvikles. Samtlige intervjuobjekter tilfredsstillt dette ønsket. Hensynet til anonymitet gjør at vi ikke kan oppgi stillingstittelen til intervjuobjektene våre. I tabell 1 gir vi en oversikt over noen sentrale egenskaper ved stillingene til intervjuobjektene i studien.

Intervjuobjekt	Prosesseier	Personalansvar
Leder A	x	x
Leder B	x	x
Leder C	x	x
Leder D		x
Leder E	x	x
Leder F		

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjektene

4.2.3 Intervjuer

Dybdeintervjuer er godt egnet når man vil forstå det som skjer, og skape innsikt for et nytt fenomen. Semi-strukturerte intervjuer er fleksible og lar forskerne søke dypere forståelse rundt momenter som ønskes presisert og nøyere forklart. Flexibiliteten kan også lede diskusjonen inn på tema man på forhånd ikke har vurdert, men som kan være sentrale for å øke forståelsen på et nytt område (Saunders, 2009). Med bakgrunn i dette vil vi anvende semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsgrunnlag for studien.

Studien har nå blitt gjennomført og fortsettelsen av metodekapittelet vil skrives i preteritum.

Før intervjuene

Semi-strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere etter hvordan samtalen utvikler seg (Johannessen, 2011). Før intervjuene lagde vi en generisk intervjuguide med utgangspunkt i temaene som lå til grunn for studien. I denne fasen hadde vi fem tema som vår intervjuguide baserte seg på. Bakgrunnen for valget av en generisk intervjuguide var at vi ikke hadde behov for å skreddersy intervju spørsmålene etter vedkommendes stilling eller posisjon.

I utformingen av intervjuguiden ble det vektlagt bruk av åpne spørsmål. Hensikten med åpne spørsmål var at respondenten fritt skulle få dele tanker og reflektere over temaet slik respondenten følte det naturlig. En gjennomtenkt intervjuguide (vedlegg 1) sikret at vi som forskere stilte forberedt, og var til hjelp i gjennomføring av intervjuene.

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført 6. og 7. oktober. De ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass, og hvert intervju varte ca. 60 minutter. Under hvert intervju hadde vi utnevnt én forsker med ansvar for å lede intervjuet. Forskeren hadde intervjuguiden som støtte, men med bakgrunn i at vi ønsket å forstå ledernes egne tanker var det viktig at respondenten fikk legge føringen for samtalen. Forskeren hadde samtidig mulighet til å søke dypere forståelse rundt nye og ukjente tema. Den “passive” forskeren hadde ansvar for å fokusere på hvordan lederne uttrykte seg med hensyn til følelser, omgivelser og kontekst for utsagnene. Det var en viktig dimensjon for å kunne nyttiggjøre “sensemaking” i tolkningen av dataene i ettertid. I tillegg hadde den “passive” forskeren mulighet til å komme med oppfølgings spørsmål, dersom det var behov for avklaringer.

Ved starten av hvert intervju leste vi opp en tekst som forklarte hensikten med studien, og intervjuobjektene ble informert om at det ble tatt lydopptak av intervjuene. Det ble også forklart hvordan lydfilene ble behandlet og slettet på en sikker måte, for å sikre anonymitet.

Intervjuobjektene ble bedt om å signere en “samtykkeerklæring” (Vedlegg 3) for å bekrefte at informasjonen var mottatt og forstått. Ved starten av intervjuene begynte vi med spørsmål som gjorde at intervjuobjektene fikk en myk start. Et eksempel på dette var spørsmålet: “Hvordan ble du kjent med prosessledelse?”. Vi la også vekt på å få frem at intervjuobjektene til enhver tid kunne stille spørsmål, dersom noe var uklart.

I etterkant av intervjuene hadde vi en opplevelse av at intervjuobjektene var ærlige i sine svar. Vi opplevde også at formålet for studien ble forstått, og at lederne fritt uttrykte sine tanker om prosessledelse. Flere av temaene fra litteraturkapittelet ble naturlig løftet frem i intervjusituasjonen, men vi opplevde også behov for å følge opp nye tema introdusert av lederne. I løpet av studien har vi gjennomgått en modningsprosess, det har gitt oss en utvidet forståelse for litteraturen og ledernes tanker om prosessledelse. Med bakgrunn i det har vi gjort justeringer i litteraturkapittelet.

4.3 Analyse av data

Kvalitative data er ikke-numeriske data, eller data som ikke har blitt kvantifisert. Denne typen data er rike og basert på meninger gjennom mange ord, og kan analyseres gjennom konseptualisering (Saunders, 2009). Analyse av kvalitative data består i hovedsak av bearbeiding av tekst (Johannessen, 2011). Arbeidet med dataanalysen handlet om å trekke ut essensen og skape forståelse for ledernes uttalelser.

4.3.1 Transkribering av data

I gjennomføringen av intervjuene ble det benyttet lydopptak, de ble transkribert til tekst. Etter avtale om anonymisering ble personnavn erstattet med kodingen A-F. Selskapsnavnet ble også anonymisert da selskapet ønsket å være anonymt. Etter at alle lydfilene var transkribert til tekst ble lydfilene slettet på en sikker måte. Etter transkriberingen satt vi igjen med ca. 80-90 sider med transkribert tekst. Dataene ble transkribert for at vi lettere kunne gi teksten mening og trekke ut essensen fra intervjuene. Behandlingen av den transkriberte teksten gjennomgås under.

4.3.2 Dataanalyse

Første steg i dataanalysen var å forkorte dataene, da vi hadde over 80 sider med transkribert tekst. Vi startet med å redusere dataene. Deretter var det naturlig å kategorisere dataene etter overordnede tema. Videre benyttet vi fargekoding av tema for å lettere få oversikt over dataene. For å systematisere funnene brukte vi tabeller, med en kobling til hvem som var kilden til de aktuelle uttalelsene. Tabellene med funn dannet grunnlaget for funnkapittelet. Med grunnlag i hvordan vi systematiserte dataene kunne vi enkelt finne tilbake til opprinnelsen for en uttalelse. På denne måten kunne vi sikre at vi hadde en riktig forståelse av utsagnet, gitt konteksten for uttalelsen.

4.4 Evaluering av metode

Alle metoder har styrker og svakheter, og vi er klar over at valgt metode har noen svakheter. I avsnittene under vil vi ta for oss utfordringer tilknyttet valgt metode og få frem hvordan vi har forsøkt å ta hensyn til utfordringene. For å redegjøre for metodevalget er det nødvendig med en vurdering av studiens reliabilitet og validitet.

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt dataene og informasjonen forskningen gir er pålitelig (Saunders, 2009). Gir forskningen de samme resultatene dersom den blir utført av andre forskere (Johannessen, 2011). I gjennomføringen av studien ble det benyttet dybdeintervjuer, og i en intervjusituasjon kan mange forhold ha innvirkning på respondent og forsker. Dersom studien gjennomføres av andre forskere er det lite sannsynlig at de vil få eksakt samme resultater.

Forskere bør være bevisst på trusler som kan redusere reliabiliteten til studien. Saunders (2009) peker på at det eksisterer fire slike trusler:

Den første trusselen som kan ha en negativ innvirkning på reliabiliteten er *respondentfeil*. Eksempler på dette er tidspunkt på dagen, energinivå og humør, som alle kan påvirke resultatene. For å ta hensyn til dette gjennomførte vi intervjuene tidlig på dagen. I tillegg ble det lagt vekt på at intervjusituasjonen skulle være mest mulig lik for alle respondentene, og vi intervjuet respondentene i rom uten forstyrrelser.

Den andre type trussel som kan ha en negativ innvirkning på reliabiliteten er *respondentskjevhet/bias*. Det kan være forventninger til respondenten om hvordan vedkommende skal svare. I vårt tilfelle kan det være at lederne ønsker å svare med bakgrunn i hva selskapet ønsker, og at deres egne tanker ikke kommer tydelig nok frem. Et hensyn som ble tatt fra vår side var bruk av anonymisering av intervjuobjektene. Det kan være med på å frigjøre intervjuobjektene i måten de avgir svar. I tillegg la vi vekt på at det ikke finnes “korrekte” svar, og oppmuntret lederne til å fremme egne tanker.

En tredje trussel som kan ha en negativ innvirkning på reliabiliteten er *forskerfeil*. Det er viktig at spørsmålene stilles slik at forskerne måler det man har til hensikt å måle. Vi fokuserte på å være tydelige i spørsmålsstillingen, og dersom noe var utydelig oppmuntret vi intervjuobjektene til å stille avklarende spørsmål. I tillegg brukte vi oppfølgingsspørsmål dersom det var usikkerhetsmomenter tilknyttet vår forståelse av respondentenes svar.

Den fjerde trusselen som kan ha negativ innvirkning på reliabiliteten er *forskerskjevhet/bias*. Vi forsøkte å være mest mulig objektive i gjennomføringen av intervjuene. Det at man bruker seg selv som et instrument i forskningen vil ha innvirkning. Ingen andre vil ha eksakt samme erfaringsbakgrunn som den aktuelle forskeren, og derfor vil ingen andre tolke resultater og respons på nøyaktig samme måte (Johannessen, 2011). Med bakgrunn i at vi har benyttet “sensemaking” perspektivet fører dette til et større innslag av subjektive vurderinger, dette som følge av at vi tar hensyn til den organisatoriske og sosiale konteksten rundt utsagnene. Begge forskerne har fått fremme sin forståelse av konteksten bak utsagnene, for å sikre at vurderingene ikke ble “helt” subjektive.

Vi har gjennom hele studien forsøkt å ta hensyn til truslene som kan redusere reliabiliteten til studien, og mener at det har vært med på å styrke reliabiliteten til studien vår.

4.4.2 Validitet

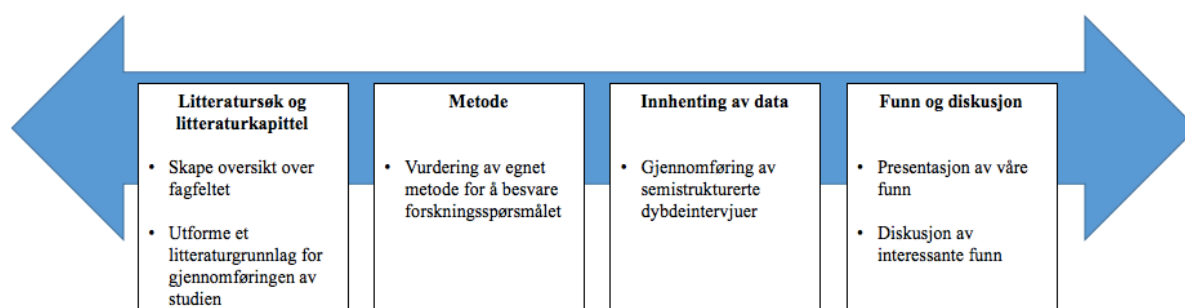
Validitet i kvalitative studier er relatert til i hvilken grad forskernes fremgangsmåte og funn, gir en riktig representasjon av virkeligheten med bakgrunn i formålet for studien. I kvalitativ forskning benevnes dette som *begrepsvaliditet* (Johannessen, 2011). Når man måler noe ønsker man valide resultater, og at studien måler det som er hensikten å måle (Ghauri, 2010). Et sentralt spørsmål er hvor godt, eller relevant, dataene representerer fenomenet som har blitt undersøkt (Johannessen, 2011). Spesielt for vår studie var det at vi undersøkte hver enkelt leders tanker. Respondentene sto på den måten fritt til å uttale seg om et tema etter

eget ønske. For å forsikre oss om at vi fikk mest mulig valid respons brukte vi oppfølgings spørsmål for å avklare usikkerhetsmomenter. Etter intervjuene hadde vi et inntrykk av at intervjuene ble gjennomført i tråd med studiens formål. Saunders (2009) peker på at man kan oppnå en bedre validitet når intervjuer blir gjennomført i samsvar med rammene for studien.

Ekstern validitet er problematisk i kvalitativ forskning. Det som følge av at man velger én enkeltcase eller et lite selektert utvalg. Kvalitativ forskning gjøres ofte med bakgrunn i at forskeren ønsker å forstå noe i dybden, fremfor å finne ut hva som kan generaliseres til alle sammenhenger (Merriam, 1998). Formålet bak forskningen er å skape en forståelse for hva prosessledelse er blant norske toppledere. Dette har vi gjort gjennom å studere toppledere i et norsk selskap. På bakgrunn av et lite og strategisk selektert utvalg ledere har vi funn som i liten grad kan generaliseres.

4.5 Forskningsetikk

I gjennomføringen av studien var det viktig med etiske retningslinjer for å ivareta personvernet. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, 2010). Metodevalget førte til kontakt med flere personer gjennom intervjuer. Det var derfor viktig med etiske retningslinjer for innsamling av data. Vi behandlet derfor innsamlet data konfidensielt, anonymiserte persondata, og slettet lydopptakene på en sikker måte etter transkriberingen. Respondentene ble behandlet med respekt, og hadde muligheten til å trekke seg fra intervjuene. Forskningsetiske retningslinjer lå til grunn i gjennomføringen av hele studiet.



Figur 4. Oppsummering av studiens tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet

5. Funn

I det følgende kapitlet vil funnene fra studien presenteres. For å tolke toppledernes tanker og uttalelser har vi brukt “sensemaking”. Perspektivet lar oss tolke hvordan lederne tilskriver mening til prosessledelse, med hensyn til den sosiale og organisatoriske konteksten rundt uttalelsene.

Basert på innsamlede data fra studien, har vi valgt å presentere funnene i tre hovedkategorier.

Kategoriseringen er gjort med hensyn til den helhetlige forståelsen av ledernes fremstilling av prosessledelse. Dataene har blitt inndelt etter følgende kategorier; *hvorfor, hvordan og hva må til*.

5.1 Hvorfor prosessledelse?

Samtlige ledere forteller om hva man kan oppnå gjennom prosessledelse. De uttrykker at det er flere årsaker til at man bør utøve prosessledelse i norske virksomheter. En av lederne (B) bekrefter vår forståelse av dette slik:

“Jeg tror ikke det er én spesiell årsak som driver frem prosessledelse”.

Vår forståelse er at tidligere erfaring har betydning for hva de tenker man kan oppnå gjennom prosessledelse. Eksempelvis er én sjef for en avdeling hvor innovative løsninger er viktig, mens andre ledere fremhever tillit i omgivelsene som en spesielt viktig årsak til å utøve prosessledelse. Måten de forklarer gir inntrykk av at motivasjonen for prosessledelse er situasjonsbetinget, og avhengig av avdeling, selskap, bransje og omgivelser.

5.1.1 Bedre forståelse for endringer i omgivelser

Endringer i omgivelsene gjør at selskap må omstille seg, og fem av seks ledere (A, B, C, D og F) uttaler at prosessledelse muliggjør en dynamisk tilpasning til omgivelsene. Prosessledelse gir bedre forståelse for forhold utenfor bedriften, og muliggjør på den måten en bedre tilpasning. Lederne forteller at politiske føringer og endrede rammebetingelser bedre implementeres gjennom prosessledelse.

Respondent D illustrerer dette på følgende måte:

“Jeg jobber i en sammenheng med mye politiske føringer og rammebetingelser som endres ganske mye, selv om man ikke skulle tro det i det offentlige, men det gjør de, det er mye lovendringer”.

Basert på ledernes formuleringer er vår opplevelse at prosessledelse gir flere muligheter. Gjennom prosessledelse får man bedre forståelse for helheten, og effektene endringer i omgivelsene har for selskapets prosesser.

Lederne uttaler at prosessledelse muliggjør at de verdiskapende aktivitetene legger føringen for organiseringen av selskapet. Respondent B uttaler følgende:

“Den funksjonelle organisasjonen må ikke være så låst at det ikke er mulig å gjøre justeringer, det bør være prosessen og de viktigste prosessene som legger premissene”.

Ved prosessledelse har man fleksibilitet til å la prosessene legge føringen for videreutvikling av selskapet. Det innebærer at man utvikler selskapet basert på verdiskapende arbeid, og eliminerer arbeid som ikke skaper verdi. Lederne opplever at en ren funksjonell organisering ikke ivaretar helhetsperspektivet, som er nødvendig for å forstå endringene i omgivelsene. På spørsmål om hva som er med på å drive frem prosessledelse i norske selskap, svarer respondent C følgende:

“En viktig forklaring må være endringer i rammebetingelser, og endringene som skjer utenfor selskapet”

Uttalelsen gir inntrykk av at kompleksitet i omgivelsene er en av de viktigste grunnene til at prosessledelse vokser frem i norske virksomheter. Endringer i lover, rammebetingelser og politiske føringer har ført til et behov for fleksibel og dynamisk tilpasning.

5.1.2 Økt effektivisering og lik behandling av saker

Økt effektivisering og lik behandling av saker blir gjennomgående nevnt av alle lederne. De fremhever at dette er viktige årsaker til at selskap bør utøve prosessledelse. Respondent D forteller følgende om behovet for likebehandling av saker:

“Jeg ønsker samme type behandling, for samme type saker, det er veldig viktig med rettledning og tillit til våre vedtak ute blant folket...”

Vi får inntrykk av at lik behandling av saker, og standardisering av arbeidsoppgavene kan føre til etterlevelse av krav fra omgivelsene. En lik og oversiktlig saksbehandling er med på å sikre tillit. Samtidig kan kundene forvente lik saksbehandling, uavhengig av saksbehandler.

Respondent C forteller at fokus på effektivisering og standardisering kan føre til følgende:

“Vi er smidigere, behandler sakene raskere og har bedre flyt i behandlingen”.

Vår forståelse av ledernes uttalelser om effektivisering, er at man gjennom prosessledelse kan redusere tids- og ressursbruk på elementer som ikke skaper verdi for kunden. Gjennom å fjerne elementer som ikke skaper verdi, kan man effektivisere saksbehandlingen.

5.1.3 Økt kundeorientering

Økt kundeorientering blir av alle lederne fremhevet som en av årsakene til å utøve prosessledelse.

De fremhever kundeorientering som en viktig del av prosessledelse, og mener at man kan oppnå mye gjennom å fokusere på kunden.

To av respondentene (A og B) uttaler følgende om kundeorientering:

“Prosessledelse er veldig kundeorientert, det er en pølsefabrikk liksom. Det er først når du får solgt den pølsa at du er i mål, på en måte. Det å tenke på denne måten gjør deg mer kundeorientert.”

“Jeg tror nok den store fordelene er at man tvinges til å bli kundeorientert, mye mer enn hva man kunne vært uten.”

Opplevelsen vår av hvordan lederne fremstiller kundeperspektivet, er at man gjennom prosessledelse kan øke forståelsen for hva som gir verdi for kunden. Fokus på å forstå hva som skaper verdi for kunden, gjør at man kan utvikle prosessene med utgangspunkt i kundens ønsker. Fokus på verdiskapende aktiviteter skaper bedre arbeidsflyt, og bedre leveranser til kunden. Respondentene (A og C) uttaler følgende om det å inneha kundeperspektivet:

“...alt som ligger i prosessen skal være med på å skape verdi for kunden. Å ha det perspektivet inne hele tiden, så hjelper det meg som prosesseier.”

“Vi blir mer bevisst på at det er en kunde der ute... vi representerer ikke mange forskjellige innfallsvinkler ovenfor den kunden.”

Lederne forteller at det er viktig at alle som arbeider i et prosessorientert selskap til enhver tid er fokusert mot kunden. Gjennom prosessledelse skaper man en større forståelse for at det er en kunde der ute, og at det er kundens behov som skal tilfredsstilles gjennom prosessene.

Oppsummering av funn fra delkapittel 5.1

Hvorfor prosessledelse?	
Bedre forståelse for endringer i omgivelsene:	
-	Prosessledelse muliggjør bedre tilpasning til endringer i omgivelsene
-	Fleksibilitet til å la verdiskapende aktiviteter legge føringene for utvikling av selskapet
-	Skaper bedre forståelse for kompleksiteten i omgivelsene
Økt effektivisering og lik saksbehandling:	
-	Prosessledelse fremmer effektivisering og lik behandling av saker
-	Lik behandling av saker fører til etterlevelse av krav fra omgivelsene
-	Effektivisering fører til redusert tids- og ressursbruk
Økt kundeorientering:	
-	Prosessledelse fører til utvikling av prosesser med utgangspunkt i kundens ønsker
-	Økt fokus på verdiskapende aktiviteter
-	Økt bevissthet rundt kundens behov

Tabell 2. Oppsummering av funn fra delkapittelet.

5.2 Hvordan utøve prosessledelse?

Lederne beskriver hvordan man bør utøve lederskap i et prosessledet selskap, og forteller at det på toppledernivå må sitte noen med et overordnet ansvar for utøvelse av prosessledelse. Dette perspektivet illustreres i intervjuobjekt F sitt utsagn:

“... for å få til en samlet utvikling så må det en del grep til, i en del prosesser, fra toppen”

Lederne forteller at det er toppledere som besitter de nødvendige ressursene, og har autoriteten til å få gjennomslag for endringer i et prosessorientert selskap. De bruker begrepet “faglig tyngde”, og fremhever at toppledere besitter den nødvendige faglige ekspertisen for å lede og styre prosessene. Med bakgrunn i uttalelsene får vi en forståelse for at de utviser forsiktighet med å delegere ansvar nedover i hierarkiet. Det forklares at det er

nødvendig med toppledere som har ansvar for prosessene. Dette er med på å sikre at lederne har kontroll, og kan legge premissene for utviklingen av selskapets prosesser.

5.2.1 Prosesseseierskapet

Samtlige ledere fremhever at prosesseierskapet er en sentral rolle i et prosessorientert selskap. Når lederne blir bedt om å utdype dette uttaler leder D følgende om prosesseierrollen:

“Eierskap til prosessene er Alfa og Omega! Uten dette er man dømt til å mislykkes med tyngre endringer.”

Respondentene beskriver mange av de samme argumentene nevnt over, når de blir bedt om å utdype prosesseierrollens viktigste karakteristika. De fremhever ressurstilgang, autoritet og “faglig tyngde”. En av lederne uttrykker at prosesseierrollen har ende-til-ende myndighet, og har ansvar for alt som skjer i prosessen vedkommende har et utøvende eierskap for. Vår forståelse av dette er at lederne mener at prosesseierrollen, på mange måter sammenfaller med topplederens arbeidsoppgaver. Den største forskjellen er at man gjennom prosesseierrollen ansvarliggjøres for verdiskapningen på tvers av virksomheten, mens man som toppleder er ansvarlig for det som skjer innenfor et bestemt virksomhetsområde.

Når lederne blir bedt om å utdype hvor prosesseierskapet bør plasseres, så bekreftes vår forståelse. Respondent B uttaler følgende om prosesseierskapets plassering:

“Man plasserer prosesseier så høyt oppe i organisasjonen som mulig. Slik at man på en måte får den faglige strukturen virksomheten har, det er naturlig, nettopp for å unngå at man på en måte ikke blir utsatt for hva skal vi si, nedprioriteringer, i den grad en prosess er av betydning”

Lederne uttrykker at prosesseierskapet må plasseres på toppledernivå, dette for unngå at prosessarbeidet blir nedprioritert i den daglige driften. Ved å plassere eierskapet på et lavt nivå mener lederne at man ikke har tilstrekkelig autoritet til å styre og kontrollere prosessene. Vi opplever at uttalelsene kan være påvirket av hvordan prosesseierskapet er plassert i den aktuelle virksomheten. De gir uttrykk for at prosesseierskapets plassering har vært diskutert i ledergruppen, men det er bred enighet om at eierskapet skal være på toppledernivå.

Når respondent A blir bedt om å utdype utfordringer forbundet med å ha prosesseierskapet på et høyt hierarkisk nivå uttaler lederen:

“Det er sånn at i hverdagen tar den operasjonelle driften deg jo bråfort. Så hvis man i det hele tatt skal klare å ha fokus på utvikling og styring av prosessene så må du nok minnes på det...”

Lederne som har kombinert prosesseierrollen med ansvaret i linjen, opplever at et stramt tidsskjema er den største utfordringen med å plassere prosesseierskapet høyt. Det kan føre til at prosesseierrollen ikke blir viet den oppmerksomheten de ønsker. Vi får forståelse for at plassering av prosesseier på toppledernivå kan skape distanse til det daglige prosessarbeidet. Som toppleder er det nødvendig å sette av tid til det strategiske arbeidet i virksomheten, og det dette arbeidet kan gå på bekostning av prosesseierrollen.

Respondentene forteller at plassering av prosesseierskapet på toppledernivå gir muligheter. To av lederne (A og C) forteller at ledere i prosesseierrollen har ansvaret for opplæring av ansatte, på tvers av organisasjonen. Respondent A uttaler følgende:

“Jeg er ansvarlig for opplæring for de som jobber i en annen avdeling enn min...”

Vår forståelse av dette er at lederne uttrykker at prosesseierrollen kan ansvarliggjøres for å spre kunnskap på tvers av organisasjonen. De forteller at det er viktig at man sprer kunnskap på tvers av avdelingsskillene. Respondent A eksemplifiserer at vedkommende, som følge av sin prosesseierrolle, har ansvaret for opplæring av ansatte man ikke har direkte ansvar for i linjen. Opplæringen bidrar til bedre flyt på tvers av avdelingsskillene, og at man får viet oppmerksomhet til utfordringer i de ulike prosessleddene.

Et av intervjuobjektene (C) uttaler at det å plassere prosesseierskapet på et høyt ledernivå sikrer en strategisk forankring i det daglige arbeidet. En dypere tolkning av de andre ledernes uttalelser viser at de også uttrykker at prosesseierskapet kan brukes strategisk i utøvelse av prosessledelse. Respondent C uttaler følgende:

“Prosesseierskapet bør forankres ganske høyt. Hvis ikke så får du det fort sånn at prosessene lever litt sitt eget liv”

Vi oppfatter at man gjennom å forankre prosesseierskapet på toppledernivå muliggjør at selskapets strategi implementeres nedover i organisasjonen. På den måten unngår man at

prosessene lever sitt eget liv, og at lederne lettere kan være med å utvikle prosessene i tråd med selskapets ønsker.

5.2.2 Organisasjonsstruktur

Majoriteten av lederne (A, B, C, D og F) forteller at utøvelse av prosessledelse vil være med å påvirke hvordan selskapet bør innrette organisasjonsstrukturen. Intervjuobjekt B uttaler følgende om linje- versus prosessorganisering:

“Jeg tror ikke det er enten eller, jeg tror det er snakk om begge deler, det er fordi at man noen ganger har behov for å plassere ansvar i linjen, og andre ganger utvikle prosessene”

Dette er et utsagn vi mener er dekkende for flertallets refleksjoner om organisering. Majoriteten av lederne (A, B, C, D og F) forklarer at en form for matriseorganisering er naturlig i et prosessledet selskap. De kan ikke forestille seg en organisering hvor man utelukkende fokuserer på prosessene.

Alle intervjuobjektene uttrykker at en linjeorganisering kan by på utfordringer i forbindelse med utøvelse av prosessledelse. Respondent A uttaler følgende:

*“...der snakket man om organisasjoner, som bare hadde et organisasjonskart, hvor de bare hadde fokus på en liten del av prosessen. Og så ble de egentlig bare opptatt av den delen...
Sånn klarer ikke jeg å se på det.”*

Vi får inntrykk av at en utfordring forbundet med ren tradisjonell linjeledelse, er silo-tankegangen. Silo-tankegangen innebærer at man ikke deler kunnskap og informasjon på tvers av avdelinger. Gjennom et utelukkende avdelingsfokus evner man ikke å se helheten, som er nødvendig for å levere gode produkter/tjenester som tilfredsstiller kundebehov. Mangel på forståelse for helheten kan føre til en sub-optimalisering av samspillet mellom prosesser. Lederne fremhever at det er viktig å være innrettet på en måte som fremmer helhetsperspektivet.

To av respondentene fremhever at en utfordring med matriseorganiseringen er å håndtere konflikter i linjen versus prosess. Respondent B uttaler følgende:

“Den avgjørende myndigheten er på en måte den funksjonelle linjeorganiseringen, det som trumfer det andre...”

Vår opplevelse av ledernes refleksjoner på dette området er at man gjennom praksis har erfart at det typisk vil være linjen som “vinner frem”. De uttrykker at det i enkelte tilfeller kan være behov for å gjøre “avklaringer”, da kan det være slik at prosessen “vinner frem”.

5.2.3 Prosessmåling

Lederne forklarer at måling er sentralt i utøvelse av prosessledelse. De er samstemte i at det er prosesseierens formelle ansvar at målinger av prosesser blir utført. Respondentene er uenige i hvorvidt det er prosesseier, eller andre roller som i praksis bør utføre målingene. Fem av seks mener at det i praksis er prosesseier som må gjennomføre målingene. Intervjuobjekt E uttrykker at et presset tidsskjema er en viktig årsak til at prosesseieren ikke bør gjennomføre målingene selv. Dette perspektivet reflekteres i følgende utsagn fra leder E:

“Altså å gjennomføre målingen er ikke, kan ikke være mitt ansvar. Det er mitt ansvar å få det gjort, men jeg kan ikke gjøre det selv. Det har jeg ikke tid til.”

Vi får inntrykk av at målinger sees på som en nødvendighet for å sikre at de fastsatte prosessmålene nås. Lederne fremhever at det å levere i henhold til fastsatte mål er sentralt for å sikre at virksomhetens prosesser utvikler seg i tråd med selskapets ønsker.

Flertallet av lederne (A, B, C, D og F) mener at alle typer prosesser bør være gjenstand for målinger, men at omfanget kan variere fra prosess til prosess. Leder C uttaler følgende om dette perspektivet:

“Det er kanskje viktigst at man på en måte måler og dokumenterer det som er hovedproduktene, altså hovedprosessene.”

Vår forståelse er at det er viktigst å måle hovedprosessene, de prosessene som skaper synlig verdi for sluttkunden. Lederne forklarer at det eksisterer noen støtteprosesser, som i seg selv gir lite verdi for sluttkunden. Basert på det lederne uttaler er det ikke nødvendigvis like viktig å måle resultatet som kommer ut av slike prosesser.

Lederne forteller at det er lett å måle saksbehandlingstid og antall ubehandlede saker, og det er bred enighet om at dette er forhold som må måles. Fem av seks ledere (A, B, C, D, F) uttrykker at det er langt mer krevende å måle kvaliteten på produkter og tjenester. Intervjuobjekt F uttaler følgende om dette perspektivet:

“Det som er utfordringen er det tradisjonelle bildet, hjemmehjelpen som snur i døren. Da har hun vært i huset, men hva er kvaliteten på det hun har levert. Hun melder på en måte mange besøk, men hva er kvaliteten?”

De forklarer at det er vanskelig å definere den kvaliteten kunden vektlegger. Den kvaliteten selskapet styrer etter er ikke nødvendigvis det samme som gir verdi for sluttkunden, på den måten er kvalitet et subjektivt mål.

Flertallet av lederne (A, B, C, D, F) peker på viktigheten av å få tilbakemeldinger fra kunden. En av respondentene (A) reflekterer rundt bruk av spørreundersøkelser i etterkant av leveransen for å evaluere kundens opplevelse. Evalueringen kan brukes til læring og utvikling av prosessene, og være med å sikre kvalitet i leveransen. Intervjuobjekt A utdyper at det i denne sammenheng er mulig, i etterkant av leveransen, å gjennomføre kontroller av noen utvalgte saker. På denne måten stiller man seg i kundens posisjon, og vurderer hvorvidt sluttresultatet er tilfredsstillende. Leder A illustrerer dette perspektivet på følgende måte:

“En gang i året, så samler vi sammen noen saker, og går igjennom disse som om vi skal saksbehandle dem, og gjør noen betraktninger om hva vi tenker er viktig her. Så går vi ut og ser ... så gjør vi noen erfaringer om det ble slik kunden ønsket det.”

Lederne forklarer at det er viktig med fokus på å levere best mulig kvalitet til kunden. Selv om det i utgangspunktet er vanskelig å vite hvordan kunden definerer kvalitet. De fremmer at det er viktig å tilegne seg et kundeperspektiv, og bruke mulighetene til å forstå kunden best mulig. På den måten får man bedre forståelse for hva kunden ønsker med hensyn på kvalitet.

5.2.4 Informasjonsteknologi

Samtlige ledere har få refleksjoner om hvordan informasjonsteknologi kan være med å digitalisere og forenkle prosessarbeid. Når vi spør respondentene om de kan utdype muligheter ved bruk av informasjonsteknologi, så går lederne direkte inn på viktigheten av system for kvalitetsstyring. Dette viser at de har lite formeninger om hvordan informasjonsteknologi kan nyttiggjøres i utøvelse av prosessledelse. Vi opplever at lederne i liten grad kjenner til de mulighetene som informasjonsteknologi kan gi i relasjon til prosessarbeid.

Alle lederne fremhever at system for kvalitetsstyring har en sentral funksjon i utøvelse av prosessledelse. De fremmer at system for kvalitetsstyring bidrar til at ledelsen kan lede og styre selskapenes prosesser i tråd med selskapets målsetninger. Tre av respondentene (A, B og C) understreker at system for kvalitetsstyring er en nødvendighet i store og komplekse organisasjoner. Leder (B) uttaler at det i denne sammenhengen er viktig at alle involverte parter aktivt bruker og oppdaterer systemet for kvalitetsstyring i virksomheten.

Uttalelsene rundt system for kvalitetsstyring illustrerer at det er en nødvendighet for å systematisere utøvelse av prosessledelse.

Respondent (D) uttrykker viktigheten av å kartlegge og utforme prosessene, før man tar i bruk system for kvalitetsstyring. Lederen vektlegger at det ikke er systemet som skal legge føringen for prosessene, det er prosessene som skal legge føringen. Vår forståelse er at alle lederne mener at system for kvalitetsstyring er en nødvendighet i prosessarbeidet, og at det ville vært vanskelig å utøve prosessledelse uten et slik system.

Halvparten av respondentene (A, B og E) fremhever at en utfordring med system for kvalitetsstyring er å vite om den informasjonen man lagrer i systemet, kan nyttiggjøres i et stort og komplekst selskap. Leder A uttaler følgende om system for kvalitetsstyring:

“Hvordan skal man innenfor et så komplekst fagområde klare å styre i forhold til et så ambisiøst "outcome"... uten at man liksom, gjemmer bort alt i et altfor omfattende system.

Det er liksom den største utfordringen.”

Intervjuobjektene forklarer at det er utfordrende å vite om informasjon i system for kvalitetsstyring kan brukes for å realisere selskapets overordnede mål. Utfordringen blir større etterhvert som informasjonsmengden i systemet øker. Med stor informasjonsmengde uttrykker lederne at det er vanskelig å finne relevant informasjon i systemet.

Respondentene (A, B, C, D og F) forklarer at system for kvalitetsstyring gir muligheter til å dokumentere og beskrive prosessene. Leder F uttaler følgende:

“Det er viktig at man har kvalitetsstyringssystem som greier å beskrive prosessene, som greier å visualisere dem og slike ting. Fordi, det er det man trenger å dokumentere. Skal de kunne forbedres? Skal de kunne leve? Skal de fungere godt? Da må man dokumentere det godt.”

Vår forståelse er at bruk av system for kvalitetsstyring gir muligheter i utøvelse av prosessledelse. Lederne uttrykker at system for kvalitetsstyring er godt egnet for å dokumentere prosessene, og definere ønsket utfall fra prosessene. De vektlegger at dette er en viktig del av arbeidet med prosessledelse.

Tre av intervjuobjektene (A, B og D) uttaler at beskrivelse og dokumentering av prosessene kan brukes i opplæring av nyansatte. Leder D uttaler følgende:

“...når du er nyansatt så må du få en opplæring i kvalitetsstyringssystem, sånn at du vet hvordan du kan finne dine prosesser og få støtte for det arbeidet du skal gjøre, for å gjøre det på en riktig måte. “

De uttrykker at beskrivelsene og dokumentene i system for kvalitetsstyring kan være med på å forenkle opplæringen av de ansatte. Vi får også en opplevelse av at en innføring i system for kvalitetsstyring kan være med å fremme forståelse for prosesstankegangen blant nyansatte.

Samtlige ledere mener at det er muligheter for å benytte system for kvalitetsstyring aktivt i arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Det blir videre utdypet under pkt. 5.3.4

5.2.5 Proessorientert organisasjonskultur

Alle respondentene fremhever at det å skape en proessorientert organisasjonskultur er tidkrevende arbeid. Det å skape en slik kultur innebærer at man må fokusere på elementer som fremmer prosesstankegangen. Leder F forteller følgende:

“Man må få til en lagkultur, som gjør at slik jobber vi i denne etaten, og ikke slik jobber vi på enkeltprosjekter, og slik jobber vi på de forskjellige avdelingene. Det skal være slik jobber vi i vår etat.”

Vi opplever at man er avhengig av å skape én kultur på tvers av avdelingsskillene, for å lykkes med utøvelse av prosessledelse. Lederne uttrykker at dette krever en annen kulturell innretting, enn i en ren linjeorganisasjon. Det å bygge en proessorientert organisasjonskultur krever at man fremmer elementer som lagarbeid, endringsvilje og kundefokus.

I denne forbindelse uttaler to av intervjuobjektene (F og D) at man er avhengig av å fokusere på å bygge én felles kultur blant de øverste lederne i organisasjonen. Leder F uttaler følgende:

“Kulturbygging. Det tror jeg ikke man får til hvis det ikke kjøres noen større prosesser i toppen av organisasjonen. “

Respondentene forklarer at ledergruppen er “målbærere” for å sikre at det dannes én felles kultur nedover i de ulike avdelingene i en virksomhet. I denne forbindelse fremheves det at ledere bør synliggjøre dette i kommunikasjon med medarbeiderne. To av lederne (D og A) uttaler følgende:

“Ledere som jobber med for eksempel kulturendring, bør istedenfor for å svare på spørsmål som de vet er beskrevet i kvalitetsstyringsystemet, heller henvise til det”

“Jeg tror vel egentlig at det å synliggjøre de elementene med prosessledelse som er lett å forstå for folk, at det er en bruker som skal ha noen ting. At prosessene, brukerens behov skal tilfredsstilles gjennom prosessen.”

Vår forståelse av ledernes refleksjoner om å bygge kultur, er at man som leder aktivt bør bruke de mulighetene man har til rådighet for å skape én prosessorientert organisasjonskultur. Arbeidsverktøy som eksempelvis system for kvalitetsstyring, kan brukes aktivt for å skape en forståelse for prosessstakegangen blant medarbeiderne. På samme måte kan det å synliggjøre for medarbeiderne at arbeidet skal være med å tilfredsstillere en sluttkunde sitt behov, være med på bygge opp om en slik kultur.

Oppsummering av funn fra delkapittel 5.2

Hvordan utøve prosessledelse?	
Prosesseierskapet:	<ul style="list-style-type: none"> - Prosesseierrollen er en sentral rolle i et prosessorientert selskap - Prosesseierskapet bør plasseres på toppledernivå - Prosesseierrollen er nødvendig for å følge verdiskapning på tvers av organisasjonen - Prosesseierrollen byr på flere muligheter og utfordringer
Organisasjonsstruktur:	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessorientering vil ha innvirkning på organisasjonsstrukturen - En matriseorganisering er naturlig for en prosessorientert virksomhet - Organisasjonsstrukturer kan by på flere utfordringer i utøvelse av prosessledelse
Prosessmåling:	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessmåling er en sentral del av prosessledelse - Prosesseier har ansvaret for at målinger gjøres - Virksomhetens sentrale prosesser bør måles - Det er utfordringer tilknyttet måling av kvalitet
Informasjonsteknologi:	<ul style="list-style-type: none"> - Det identifiseres få muligheter for å bruke informasjonsteknologi i utførelsen av prosessarbeid - System for kvalitetsstyring er en nødvendighet i utøvelse av prosessledelse - System for kvalitetsstyring skaper flere muligheter og utfordringer i utøvelse av prosessledelse
Prossessorientert organisasjonskultur:	<ul style="list-style-type: none"> - En prosessorientert organisasjonskultur er sentralt i utøvelse av prosessledelse - Det er viktig med én felles organisasjonskultur på tvers av avdelingsskiller - Ledere er målbærere av kulturarbeidet - Ledere må bruke mulighetene til å fremme en prosessorientert organisasjonskultur

Tabell 3. Oppsummering av funn fra delkapittelet

5.3 Hva må til for å lykkes med prosessledelse?

I samtalene med topplederne fremheves flere suksessfaktorer som må ligge til grunn for å lykkes med prosessledelse. De mest sentrale faktorene vil bli gjennomgått i fortsettelsen.

5.3.1 Opplæring i prosesstankegangen

Opplæring i prosesstankegangen ble fremhevet av alle lederne, og er sentralt for å lykkes med prosessledelse. Respondent F illustrerte hvor viktig det er med god opplæring, gjennom et eksempel på en byggeplass. Vedkommende forteller at man ofte bruker lang tid på grunnlaget og fundamentet i bunnen av et bygg. Når grunnlaget er lagt, kan man fortære

bygge etasjene i høyblokkene. Samspill mellom arbeidere, heisekraner og “byggeklosser” bidrar til at man raskt kan bygge i høyden.

Vi opplever at opplæring i prosesstankegangen er viktig, og bidrar til å skape et fundament og en grunnleggende forståelse for virksomhetens prosesser. Et godt grunnarbeid legger grunnlag for å forstå for helheten, og hensikten bak prosessene.

Respondent D fremmer viktigheten av opplæring i prosesstankegangen blant nyansatte, og uttaler følgende:

“Nyansatte er mye raskere på å kunne løse oppgaver ... de blir fortere selvstendige i arbeidet sitt og leverer ting med kvalitet”.

Lederne mener at det er viktig å lære opp nyansatte i prosesstankegangen. De uttrykker at man må forsikre seg om at nyansatte har den nødvendige helhetsforståelsen, som kreves i arbeid med selskapets prosesser. Opplæringen bidrar til at nyansatte raskere leverer tilfredsstillende arbeid, som er med på å drive selskapets prosesser fremover.

Et av intervjuobjektene (F) fremhever at man gjennom opplæring i prosesstankegangen kan oppnå en felles kunnskapsbase:

“...man har en felles kunnskapsbase, en felles problemstilling, og en felles oppfatning av hva man skal jobbe med...”

Lederne uttrykker at opplæring i prosesstankegangen fremmer forståelse for helheten, og bygger en felles kunnskapsbase. Dette er med å fremme verdiskapende arbeid, og skape forståelse for hva arbeidet bidrar med. En felles forståelse for prosesstankegangen blir derfor et viktig fundament for å sikre at selskapet oppnår fastsatte mål.

5.3.2 Fra silo-tankegang til forståelse av helheten

Samtlige ledere forklarer at helhetsperspektivet er sentralt for å lykkes med prosessledelse.

De nevner begrep som kan assosieres med silo-tankegangen, og dårlig arbeids- og informasjonsflyt. Intervjuobjektene forteller at selskap som ikke utøver prosessledelse kan ha utfordringer med forståelse av helheten. Respondent A uttaler følgende:

“jeg ser jo at hvis du ikke har prosessledelse, blir det sånn siloer...”

Forståelse for helheten blir nevnt flere ganger, og samtlige uttrykker seg på en måte som fremmer dette som en sentral del av det å utøve prosessledelse. Respondent B uttaler følgende:

“en ting er de prosessene man har herredømme over kan en si, men det kan jo utgjøre en liten del av en større helhet...” ... “Så jeg ser jo at det kan jo være en utfordring rent generelt, det at man setter opp og etablerer prosessløp, som blir ufullstendige, fordi at alle aktører ikke har bidratt eller vært med tilstrekkelig.”

Begrenset forståelse for helheten, kan føre til at man etablerer ufullstendige prosesser. Det kan hindre smidige overganger, og flyt på tvers av prosesser. På den måten stopper arbeidet opp, og leveransene forsinkes. Respondent D uttaler følgende om helhetsperspektivet:

“folk skal være klar over nettopp dette fugleperspektivet, og kunne vite hva jeg gjør med en liten detaljert ting her, kan ha noe med andre prosesser å gjøre, og for å se at det er en sammenheng og at ting kan påvirke hverandre...”

Vi forstår det slik at en helhetlig forståelse er viktig for å vite hva arbeidet bidrar med i en større sammenheng. Forståelse for bidrag gjør det lettere å levere verdiskapende arbeid. Når medarbeidere forstår hva de kan bidra med i leveransene kan de lettere tilpasse sitt arbeid til de ulike prosessstegene. Lederne forteller at medarbeiderne opplever større mening, når de vet at arbeidet bidrar i en større sammenheng. På den måten kan forståelse for helheten også fremme motivasjon for arbeidet.

Respondent B utdyper følgende om nyansattes behov for en helhetsforståelse:

“Det er viktig at nyansatte får en forståelse for virksomheten. Ser seg selv i et større bilde.”

“Ja, det er viktig. Det er først da man kan utføre en jobb som du helt sikkert da vil føle er meningsfull ved å bidra i et større løp.”

Lederne beskriver at forståelse for helheten er sentralt, og det er spesielt viktig at nyansatte får en forståelse for helheten. Vi opplever at lederne uttrykker at denne helhetsforståelsen fremmes gjennom opplæring og erfaringer gjennom involvering i arbeid med prosessene.

5.3.3 Samhandling mellom medarbeidere og prosesseiere

Samtlige ledere uttrykker at samhandling på tvers av virksomhetens prosesser er en sentral del av det å lykkes med prosessledelse. Dette innebærer at prosesseiere og medarbeidere må samhandle på tvers av virksomheten.

Respondent A uttaler følgende om samhandling:

“Jeg er helt avhengig av at vi har smidige grenser og grensesnitt. Hvis du ser for deg et svært motorveisystem med de som jeg er i kontakt med. Jeg har et sånn lederkoordineringsmøte en gang i måneden, hvor det sitter ansvarlige prosesseiere. Vi snakker om utfordringer knyttet til disse veimøtene kan du si da. I et sånt motorveisystem”.

Intervjuobjekt C understøtter dette på følgende måte:

“...i de fleste virksomheter jeg kjenner til bør man ha en form for koordineringsmøte, arbeidskoordineringsmøter.”... “Det er naturlig å diskutere de tilfellene hvor det er et koordineringsbehov mellom ulike prosesser.”

Vår forståelse er at god samhandling legger grunnlaget for bedre flyt og smidige overganger mellom prosessene. Det er viktig for fremdriften og utviklingen av virksomhetens prosesser. Samhandling vil også muliggjøre bedre tilpasning til omgivelsene. Eksempelvis kan en lovendring eller politisk regulering få direkte betydning for én prosess. Samspillet mellom de ulike prosessene kan likevel påvirkes indirekte, og føre til at det må gjøres justeringer i andre prosesser. Basert på ledernes beskrivelser er samhandling mellom prosesseiere og medarbeidere helt essensielt for å lykkes med prosessledelse.

5.3.4 Kontinuerlig prosessforbedring

Samtlige ledere fremhever kontinuerlig prosessforbedring som en viktig suksessfaktor i utøvelse av prosessledelse. De forteller at noen forbedringer er medarbeiderdrevne, mens andre forbedringer er drevet av endringer i omgivelsene.

Respondent F uttaler følgende om medarbeiderdrevne forbedringer:

“Jeg er opptatt av å få folk til å komme med forslag til forbedringer”

Lederne er opptatt av å oppmuntre medarbeidere til å komme med forslag til forbedringer. De fremhever at medarbeiderdrevne forbedringer typisk vil være "lette forbedringer", som bidrar til å effektivisere de operasjonelle delene av prosessarbeidet.

Intervjuobjekt D uttaler følgende om å respondere på endringer i omgivelsene:

"...nå skjer det noe med rammebetingelsene, nå skjer det en lovendring, hvordan skal vi jobbe med forbedringer, hvordan skal vi jobbe med forbedringer slik at vi står klar når de kommer."

Lederne forklarer at endringer i omgivelsene fører til at det er viktig å ha fokus på kontinuerlige forbedringer. De uttrykker at det er viktig å være bevisst på hvordan endringer i omgivelsene kan ha påvirkning på selskapets prosesser.

Samtlige respondenter fremhever medarbeidernes rolle i arbeidet med prosessforbedringer. Respondent F uttaler følgende:

"Når man som ansatt og medarbeider skjønner, eller ser behovet for en endring av en prosess blir de ansatte mer mottakelige for endringer av prosessene."

Vi opplever at samtlige ledere mener at medarbeiderne er en ressurs som kan nyttiggjøres i forbedringsarbeidet. De uttrykker derfor at det er viktig å legge til rette for at idéer deles.

Respondent E og F uttaler følgende om å involvere medarbeidere i forbedringsarbeidet:

"De må involveres i å lage dem, og videreutvikle dem. De må involveres i å forstå hva det er for noe."

"Man klarer ikke å ha sjefer som vet alt, det skal man heller ikke ha, men man skal ha ledere som stimulerer medarbeidere til å komme med idéer og på en måte gi innspill gjennom hele prosessen."

Det blir forklart at det er viktig å involvere medarbeiderne i alle faser av prosessforbedringsarbeidet. Medarbeiderne må få mulighet til å påvirke utformingen av prosessene, samtidig som de blir inkludert i forbedringene tilknyttet prosessene. Vår forståelse er at det er viktig å sørge for at ansatte får muligheten til å påvirke gjennom hele endringsprosessen. Lederne uttrykker at eierskapsfølelse til endringene vil føre til at endringer møtes med mindre motstand blant medarbeiderne.

Intervjuobjekt D uttaler følgende om samspillet mellom de involverte partene i forbedringsarbeidet:

“ ... en sterk ledelsesforankring av prosessforbedringsarbeidet, med prosesseierne og mellomlederne er avgjørende”.

Lederne forklarer at det må være et samspill mellom ledere, prosesseiere og medarbeidere for å lykkes med et kontinuerlig prosessforbedringsarbeid. Et slikt samspill kan skape støtte for endringer på alle nivåer i organisasjonen. Det kan gjøre det lettere å implementere, og skape forståelse for hvilke endringer som må gjøres. Økt mottakelighet for endringer kan fremme en kultur for kontinuerlig forbedring.

Respondent C peker på utfordringer tilknyttet tidsbruk i arbeidet med prosessforbedringer:

“Jeg tror det er viktig, men det er også veldig lett at man ikke får tid til det.”

Lederne forteller at prosessforbedringsarbeid er tidkrevende, og fremmer at det er nødvendig å inkludere mellomledere og medarbeidere i arbeidet. Dette fører til at forbedringsarbeidet spres utover i organisasjonen, og bidrar til at lederne får delegert bort tidkrevende arbeid.

Majoriteten av lederne (A, B, C og D) nevner viktigheten av støtte fra system for kvalitetsstyring i arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Systemet fremheves flere ganger, og omtales av to ledere (B og D) som ryggraden i prosessforbedring, og arbeidet med prosesser. Intervjuobjekt B uttaler følgende om system for kvalitetsstyring:

“Det er jo ryggraden i prosessene egentlig ... at man da har et system som gjør at man kan holde prosessene ved like, at det ikke er et engangsforetak som ser fint ut i hyllen, men at det faktisk brukes i det daglige”.

Respondent (D og C) svarer på følgende måte, når det utdypes hvorvidt det er mulig å drive med kontinuerlig forbedring uten system for kvalitetsstyring:

“Det tror jeg hadde vært fryktelig vanskelig og spesielt nå, så kvalitetshåndboken, den permen vi hadde, det hadde vært helt umulig å holde den oppdatert.”

“Hvis man skal få det til å fungere bra så er man avhengig av et system som greier å dokumentere og beskrive prosessene, og håndtere forbedringer ...”

Lederne forteller at system for kvalitetsstyring er en spesielt viktig del av arbeidet med kontinuerlig prosessforbedring. Vi forstår det slik at arbeid med kontinuerlig prosessforbedring ville vært tilnærmet umulig uten system for kvalitetsstyring.

Respondentene fremhever at system for kvalitetsstyring muliggjør at medarbeiderne kan komme med forbedringsforslag som bidrar til å utvikle prosessene. Intervjuobjekt (D) uttaler følgende:

“det er jo et medarbeiderdrevet kvalitetsstyringssystem i den forstand at vi har forbedringsmeldinger vi er opptatt av å få folk til å komme med forslag til forbedringer”

Vi opplever at det er viktig å sikre at alle medarbeidere aktivt bruker system for kvalitetsstyring, på den måten oppdateres og utbedres innholdet i systemet fortløpende. Når systemet brukes er det en svært viktig del av arbeidet med prosessforbedring. Lederne mener det er viktig med å legge til rette for en kultur som fremmer bruk av system for kvalitetsstyring.

Oppsummering av funn fra delkapittel 5.3

Hva må til for å lykkes med prosessledelse?
<p>Opplæring i prosesstankegangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opplæring i prosesstankegangen er sentralt for å lykkes med prosessledelse - Opplæringen skaper et fundament og en grunnleggende forståelse for prosessene - Opplæringen fører til at nyansatte raskere leverer tilfredsstillende arbeid - Opplæringen gir et viktig fundament for å realisere virksomhetens mål
<p>Fra silo-tankegang til forståelse av helheten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helhetsperspektivet står sentralt for å lykkes med prosessledelse - Helhetsperspektivet fører til at man beveger seg bort fra silotankegangen - Helhetsforståelse sikrer smidige overganger og bedre flyt på tvers av prosesser - Helhetsforståelse er viktig for å forstå hva arbeidet bidrar med i en større sammenheng
<p>Samhandling mellom medarbeidere og prosesseiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samhandling mellom medarbeidere og prosesseiere er sentralt for å lykkes med prosessledelse - Samhandling skaper bedre flyt, og smidige overganger mellom prosessene
<p>Kontinuerlig prosessforbedring:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontinuerlig prosessforbedring er sentralt for å lykkes med prosessledelse - Medarbeiderne har en sentral rolle i prosessforbedringsarbeidet - Kontinuerlig prosessforbedring krever et samspill mellom ledere, prosesseiere og medarbeidere - System for kvalitetsstyring har en sentral rolle i arbeidet med kontinuerlige forbedringer

Tabell 4. Oppsummering av funn fra delkapittelet

6. Diskusjon

I kapittel 5 presenterte vi funnene fra studien. For å tolke toppledernes tanker og uttalelser brukte vi “sensemaking” perspektivet. Funnene ble presentert etter tre hovedtema; *hvorfor, hvordan og hva må til*.

Formålet med diskusjonskapittelet er å forklare *hvorfor* funnene fremstår som de gjør. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de mest interessante funnene, og vil bli diskutert opp mot relevant litteratur. Med bakgrunn i at vi hadde gjennomført en eksplorerende studie var det på forhånd vanskelig å vite hva vi ville finne. Litteraturkapittelet presenterte sentrale tema i prosessledelse, de la grunnlaget for våre forventninger. Samtidig var vi åpne for at lederne kunne fremstille prosessledelse i lys av andre tema.

6.1 Toppledernes tanker om menneskelige og kulturelle aspekter i prosessledelse

6.1.1 Opplæring i prosesstankegangen

Vi finner at opplæring i prosesstankegangen gir et godt fundament for prosessarbeid, og skaper en felles arbeidsflate for de ansatte. Vom Brocke et al. (2014) understreker at *muliggjøring* er et av de viktigste prinsippene for å lykkes med prosessledelse. Prinsippet fremmer viktigheten av å gi opplæring og legge til rette for utvikling av medarbeidere i prosesstankegangen. Skrinjar og Trkman (2012) fremmer opplæring i prosesstankegangen som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med prosessledelse.

Lederne mener at opplæring i prosesstankegangen gir et fundament for å lære medarbeidere hvordan det arbeides i en prosessorientert virksomhet. Mange medarbeidere og nyansatte har en god utdanning og faglig bakgrunn, men kjenner ikke nødvendigvis til prosessledelse. Derfor trenger de opplæring i prosesstankegangen. En annen forklaring til at opplæring fremmes som viktig, kan være at forståelse for prosesstankegangen er en forutsetning for å kunne bidra med tilfredsstillende kvalitet på arbeidet. Uten denne kunnskapen vil det være vanskelig å forstå hensikten med arbeidet, og hvorfor arbeidet må utføres. Medarbeidere bør ha forståelse for hensikten med arbeidet. De bør forstå hvordan arbeidsoppgavene i sin helhet gjennomføres og bidrar til en samlet oppgaveløsning (Iden, 2013).

Studien finner at opplæring i prosessstakegangen kan føre til at medarbeidere og nyansatte raskere blir selvstendige og leverer arbeid med kvalitet. Tidligere studier har også fått liknende resultater (Reijers & Liman Mansar, 2005; Trkman & McCormack, 2010). Dette illustrerer at opplæring i prosessstakegangen kan føre til gevinster i form av at de ansatte leverer arbeid med høyere kvalitet. Opplæring i prosessstakegangen gjør at medarbeiderne fortere forstår sin rolle i virksomheten, og lettere kan tilpasse sin arbeidsinnsats inn mot verdiskapende arbeid.

Vi finner at samtlige ledere fremmer opplæring i prosessstakegangen som sentralt, men de har få forklaringer på hvordan opplæringen skal utføres i praksis. Konsekvensen av dette vil være at virksomheter ikke klarer å sette opplæringen ut i praksis. Det kan være utfordrende å lage gode prosedyrer for systematisk opplæring i prosessstakegangen. Utformingen av gode opplæringsrutiner krever pedagogisk planlegging for å sikre at opplæringen gir ønsket læringsutbytte. I tillegg kan det være vanskelig å vite hvilken kunnskap medarbeidere har i prosessstakegangen. Utfallet blir at man tar en "learning by doing" tilnærming, hvor en introduksjon til system for kvalitetsstyring vurderes som en fullverdig opplæring i prosessstakegangen.

6.1.2 Involvering av medarbeidere

Et av funnene fra studien er at utøvelse av prosessledelse krever involvering av medarbeidere. Vom Brocke et al. (2014) fremhever at *involvering* av medarbeidere er et av de viktigste prinsippene for å lykkes med prosessledelse. Prosessledelse fører til organisatoriske endringer, og at arbeidsoppgaver endres. Det kan føre til motstand blant medarbeidere.

Involvering av medarbeidere fra en tidlig fase av endringsprosesser er et sentralt prinsipp i endringsledelse (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009). Aktiv involvering av medarbeidere i endringsprosessene er med på å skape en eierskapsfølelse til endringene. Involvering skaper større forståelse og mottakelighet for hvorfor endringer må gjennomføres. En forklaring til at lederne fremhever involvering kan være at selskapet har et behov for en dynamisk tilpasning til omgivelsene. Det fører til at medarbeidere må involveres for at nødvendige endringer skal bli implementert.

Lederne fremhever at det er nødvendig å involvere medarbeidere i endringsprosesser, det fører til at endringene får en større forankring gjennom hele organisasjonen. I litteraturen

finner man at dersom selskapene skal lykkes med å implementere endringer, så må man forsikre seg om at endringsprosessene ikke fortrenger det daglige arbeidet og sliter ut medarbeiderne. Selskapene har begrenset endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006). Dette illustrerer at lederne må prioritere hvilke endringer de skal gjøre, og forsikre seg om at medarbeiderne ikke motarbeider endringsprosessene. Det er derfor nødvendig at medarbeidere blir en del av endringsprosessene for at man skal klare å implementere ønskede endringer.

6.2 Toppledernes tanker om deres rolle i prosessledelse

Vi finner at lederne fremhever at det er en nødvendighet at ansvaret for utøvelse av prosessledelse blir forankret på toppledernivå. Deres syn sammenfaller med “top-down” tilnærmingen. “Top-down” innebærer at ledelsen definerer hvilke prosesser de har, og etablerer eierskapet til prosessene (Iden, 2013). Tilnærmingen fører til at lederne har kontroll på utviklingen av prosessene, og får mulighet til å legge premissene for videreutviklingen av selskapet. Basert på ledernes uttalelser finner man at de har en systemorientert tilnærming til utførelse av prosessledelse, og at deres viktigste oppgave er å påvirke medarbeidere gjennom formelle styringsstrukturer. Tilnærmingen reduserer ledernes mulighet til å påvirke medarbeider på et mer personlig nivå, og kan påvirke medarbeidernes motivasjon og jobbtilfredshet (Kaufmann, 2009). Konsekvensen av dette er at medarbeiderne i liten grad tildeles autoritet og beslutningsmyndighet, og lederne begrenser medarbeidernes evne til å påvirke utviklingen av et prosessorientert selskap.

Dette står i sterk kontrast til ledernes uttalelser om medarbeiderinvolvering. Det fører til at det oppstår en usikkerhet om lederne faktisk mener det er viktig å involvere medarbeiderne i alle faser av endringsprosesser. I litteraturen fremheves det at mange av de store endringsforslagene blir fremsatt på lavere hierarkiske nivå, og at toppledelsens trang til å kontrollere og styre videreutviklingen av selskap kan føre til at mange gode endringsforslag blir forkastet (Gjestrud, et al., 2009). Ledere må være forsiktige med å legge premissene i endringsprosesser, og må være villig til å legge til rette for medarbeiderinvolvering i omstillingsprosesser. Dersom lederne ikke tilstrekkelig legger til rette for medarbeiderinvolvering, kan det føre til at man fortrenger gode endringsforslag.

6.2.1 Prosesseierskapet

Et interessant funn er at samtlige ledere mener at prosesseierskapet skal forankres på toppledernivå. Lederne beskriver at prosesseier har ansvar for å ivareta helheten i prosessen. Det er derfor sentralt at man har tilstrekkelig oversikt og helhetsforståelse, som bare topplederne har. I tillegg er dette med på å sikre at lederne har kontroll over utviklingen av selskapets prosesser. Løsningen med å tildele prosesseierskapet på toppledernivå fremheves flere steder i litteraturen (Hammer, 2007; Sentanin, Santos & Jabbour, 2008).

Lederne mener plassering av prosesseierskapet på toppledernivå kan sikre en strategisk forankring til prosessarbeidet (Hammer, 2007). Den strategiske forankringen fører til at de kan kontrollere at det daglige prosessarbeidet samsvarer med selskapets overordnede strategiske målsetninger. Ønsket om å ha autoritet til å forme opplæringsrutiner på tvers av organisasjonen kan også være en forklaring til deres uttalelser om plassering av prosesseierskapet.

Konsekvensen av å plassere prosesseierskapet på toppledernivå er at det kan skape en distanse til det daglige prosessarbeidet, og kan føre til at prosessene blir nedprioritert. I litteraturen fremheves det at man kan løse slike utfordringer med å plassere prosesseierskapet på et lavere hierarkisk nivå (Iden, 2013). Lederne er klare på at de ikke forestiller seg andre måter å plassere dette eierskapet på, og uttrykker at det er en nødvendighet å forankre eierskapet på toppledernivå. Ledernes refleksjoner er sannsynligvis formet av deres egne erfaringer med plassering av prosesseierskapet, og ønsket om å beholde autoritet og kontroll. En forklaring på deres sammenfallende argumentasjon om prosesseierskapets plassering kan være "institusjonalisering". Institusjonalisering innebærer at en "oppskrift", en måte å arbeide på, blir oppfattet og omtalt som den riktige måten (Røvik, 1998). Konsekvensen er at lederne ikke tar opp diskusjonen om å endre prosesseierskapets plassering. Det fører til at fordelene med å plassere prosesseierskapet på lavere nivå ikke blir løftet frem, og prosesseierskapet forblir på toppledernivå.

6.3 Toppledernes tanker om organisering av et prosessledet selskap

Vi finner at lederne mener det er nødvendig med en form for matriseorganisering for å utøve prosessledelse. De kan ikke forestille seg en organisering hvor man utelukkende fokuserer på

prosessene. En årsak til det kan være at lederne har et opplevd behov for å plassere ansvar i linjen. Matriseorganiseringen ivaretar ønsket om å beholde kontroll og autoritet i linjen, samtidig som man har mulighet til å utvikle prosesser på tvers av virksomheten. Litteraturen fremhever at få selskap har tatt steget ut og fokuserer utelukkende på prosessene sine (Hammer & Stanton, 1999; Palmberg, 2010). En viktig årsak til det kan være at prosessorganiseringen bryter sterkt med den tradisjonelle måten å tenke, og konsekvensen vil være at lederne klarer ikke å bryte ut av dette “tankesettet”. Det er flere fordeler forbundet med en organisering som utelukkende fokuserer på prosessene. Et problem med en matriseorganisering er å avgjøre om prosessen eller linjen skal dominere når det oppstår konflikter. Litteraturen viser at det er vanlig at funksjonene dominerer ved slike uklarheter (Iden, 2011; Nesheim, 2011). Lederne uttrykker at det er naturlig at linjen vil vinne frem, og at det er vanlig å plassere den avgjørende autoriteten i linjen. Med bakgrunn i ledernes uttalelser på området er det ikke nødvendigvis noen god grunn til at det er slik. Det fremstår som et resultat av den tradisjonelle måten å tenke rundt plassering av autoritet og myndighet. Konsekvensen vil være at konflikten mellom prosessene og linjen vil vedvare. Dette ville man unngått ved en organisering som utelukkende fokuserer på prosessene.

6.4 Toppledernes tanker om bruk av informasjonsteknologi i prosessledelse

6.4.1 Informasjonsteknologi - utførelsen av prosessarbeid

Et interessant funn fra studien er at lederne har få forestillinger om hvordan informasjonsteknologi kan brukes for å forbedre utførelsen av prosessarbeid. Teknologien fører til at virksomheter kan revolusjonere sine prosesser, og automatiseringen bidrar til at mange manuelle arbeidsoppgaver blir overflødige. Med bakgrunn i at lederne har få refleksjoner om bruk av informasjonsteknologi vil det føre til at virksomhetene i liten grad benytter seg av teknologi i utførelsen av prosessarbeid. Dette forsterkes av at det vanligvis er ledere som tar beslutninger om å implementere ny informasjonsteknologi.

Informasjonsteknologi forenkler kommunikasjon på tvers av virksomheten, og kan være med å undergrave ledernes hierarkiske posisjon (Jacobsen, 2013). Dette som følge av at teknologien kan motivere underordnede til å kommunisere forbi formelle posisjoner i virksomheten. Det kan dermed være en frykt blant lederne om at informasjonsteknologi kan være med å svekke deres posisjon i virksomheten. Lederne arbeider i et offentlig selskap, og

det er allment kjent at offentlige virksomheter har behov for en digitalisering (Regjeringen.no, 2014). Studien vår kan dermed illustrere at ledere av offentlige virksomheter har behov for å bli mer mottakelige for bruk av informasjonsteknologi. Konsekvensen av at ledere ikke er målbærere for å fremme bruk av informasjonsteknologi vil være at man ikke klarer å digitalisere prosessene i offentlig sektor.

6.4.2 System for kvalitetsstyring – dokumentering og beskrivelse

Selv om lederne har få refleksjoner om hvordan informasjonsteknologi kan brukes for å forbedre utførelsen av prosessarbeid, fremhever samtlige ledere at system for kvalitetsstyring har en viktig funksjon i utøvelse av prosessledelse. Iden (2012) fremhever at en sentral forutsetning for å utøve prosessledelse er at man ikke bare investerer i et system for kvalitetsstyring, det må tas i bruk for at virksomheten skal utøve prosessledelse. Basert på ledernes uttalelser om bruk av system for kvalitetsstyring fremstår det som en nødvendighet for å lykkes med utøvelse av prosessledelse.

Iden (2012) finner at mange selskap ikke ser muligheter gjennom utøvelse av prosessledelse, og at det er et *krav* fra omgivelsene å prosessorientere virksomheten. Derfor investerer mange selskap i et system for kvalitetsstyring for å signalisere at selskapet utøver prosessledelse, uten å nyttiggjøre seg av mulighetene et slikt system gir. Vi finner at lederne opplever flere muligheter gjennom å bruke systemet aktivt i utøvelse av prosessledelse. Lederne uttrykker at man bedre kan tilpasse seg eksterne krav og endringer gjennom bruk av system for kvalitetsstyring. De fremhever at det er en naturlig *respons* å nyttiggjøre seg av systemet i utøvelse av prosessledelse. Dette står i sterk kontrast til det Iden (2012) finner i sin studie.

Det kan være flere forklaringer på hvorfor vi finner noe annet enn tidligere studier. En årsak kan være at lederne i virksomheten er genuint motivert og engasjert i utøvelse av prosessledelse. Lederne i selskapet holder seg faglig oppdatert gjennom seminarer og kurs. Det kan ha fremmet forståelse og motivasjon for mulighetene system for kvalitetsstyring kan bidra med i arbeidet. En annen forklaring kan være at lederne har opplevd verdien av å ha et system som systematiserer og strukturer arbeidet med prosessledelse. Positive erfaringer med bruk av system for kvalitetsstyring inspirert av kurs og seminarer kan ha fremmet en “snøballeffekt”, som gjør at lederne ser på det som en sentral del av prosessarbeidet.

6.5 Toppledernes tanker om motivasjon for å utøve prosessledelse

6.5.1 Bedre reaksjonsevne til endringer i omgivelsene

Vi finner at utøvelse av prosessledelse skaper bedre reaksjonsevne til endringer i omgivelsene. Lederne beskriver her det litteraturen benevner som dynamisk kapabilitet: “*the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, s. 516). Dynamisk kapabilitet er en virksomhets evne til å kontinuerlig tilpasse seg endrede omgivelser. Lederne opplever at man gjennom en dynamisk kapabilitet, lettere kan tilpasse seg til eksterne muligheter (Rosemann, 2014). Gjennom prosessledelse kan man bedre identifisere hvordan nåværende og fremtidige endringer har påvirkning på virksomhetens prosesser. Bakgrunnen for at lederne fremhever dette er sannsynligvis et resultat av at de er vant til å arbeide i et miljø med store endringer i omgivelsene.

6.5.2 Økt kundeorientering

Basert på ledernes uttalelser finner vi at økt kundeorientering er en motiverende årsak til å utøve prosessledelse. De fremhever at prosessledelse øker fokuset på at hver prosess har en intern eller ekstern kunde. Dette understøttes også i litteraturen (Bai & Sarkis, 2013; Rosemann & vom Brocke, 2010; Trkman, 2010). Økt forståelse for kunden kan være med å fremme kundetilfredshet og positiv omtale for virksomheter.

Litteraturen fremhever at mange selskap hevder de har et kundeperspektiv, men svært få selskap involverer kunden i utformingen av deres fremtidige prosesser (Rosemann, 2014). Studien avdekker at lederne mener det er viktig å få tilbakemeldinger fra kunden i forkant av leveransen. Bakgrunnen for det kan være ønsket om å stille seg selv i sluttkundens posisjon, og på den måten vurdere om sluttproduktet er tilfredsstillende. Dette innebærer at det ikke er nok å fokusere på at det *eksisterer* en kunde, man må også skape *forståelse* for kunden. Først når man har tilstrekkelig innsikt i interne og eksterne forhold kan man utforme produkter/tjenester som tilfredsstillende nåværende og fremtidige kundebehov. En konsekvens av det er at man kan utforme og effektivisere prosesser, uten at det går på bekostning av kundetilfredshet.

6.6 Hvorfor tenker topplederne som de gjør?

Majoriteten av funnene fra studien viser at lederne er samstemte i sine fremstillinger om prosessledelse, dette til tross for at vi oppfordret lederne til å reflektere selvstendig rundt fagområdet. Det kan være flere grunner til at lederne svarer så likt som de gjør, og i fortsettelsen vil vi belyse dette.

Lederne har gjennomført selvstudie og lest litteratur om prosessledelse. De har i tillegg hatt kollokviegrupper, og deltatt på kurs og seminarer som gruppe. På den måten har de mye av den samme kunnskapsbasen. Det kan bidra til at ledernes beskrivelser sammenfaller med det de har lest og lært på kurs og seminarer. Gruppetenkning kan også være med på å forklare hvorfor de svarer så likt som de gjør. Det innebærer at gruppen fremmer konsensus fremfor egne tanker (Janis, 1972). Gruppetenkning er et mentalt press som fremmer like meninger innad i ledergruppen, hvor egne tanker blir overstyrt av ønsket om å være enige med andre (Thompson, 2014). Flere av lederne i vår studie sitter i den samme ledergruppen, og det er naturlig at lederne har dannet en felles oppfatning av hvordan prosessledelse bør utøves og presenteres for omverdenen. Dette kan føre til at lederne besvarer spørsmålene med utgangspunkt i konsensus fra ledergruppen.

En annen forklaring på ledernes sammenfallende beskrivelser kan være at de har mye av den samme arbeidserfaringen med prosessledelse. Dette kan være med å forme tankemønsteret til lederne, og en av forklaringene til at de uttaler seg på den måten de gjør. Vi får også en forståelse av at arbeidet i selskapet er plan- og utviklingsbasert, og kan være med å fremme en prosesstankegang. Lederne uttrykker at det i lovverk og reguleringer er krav om å drive med en helhetlig virksomhetsutvikling. Det stilles også krav til at man skal dokumentere og beskrive arbeidet for at det i ettertid skal kunne etterprøves. Dette er forhold som kan ha ført til at lederne er samstemte i sine beskrivelser av prosessledelse.

7. Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet gir vi en konklusjon og besvarer forskningsspørsmålet vårt. Avslutningsvis vil vi vurdere hvilke implikasjoner funnene våre har, og komme med forslag til videre forskning på området.

7.1 Konklusjon

Formålet med studien har vært å skape forståelse for hva prosessledelse er blant norske toppledere. Basert på det formulerte vi følgende forskningsspørsmål: *Hva tenker norske toppledere om prosessledelse?* For å besvare forskningsspørsmålet har vi gjennomført dybdeintervjuer av seks toppledere. Vi har valgt å benytte “sensemaking” perspektivet for å få en dypere forståelse for ledernes tanker. Det innebærer at vi har tatt hensyn til den sosiale og organisatoriske konteksten rundt uttalelsene til lederne i tolkningen av våre data. Før gjennomføringen av studien hadde vi lite kunnskap om hvilke tema topplederne ville vektlegge. Litteraturkapittelet presenterte sentrale tema i prosessledelse, de la grunnlaget for våre forventninger. Vi var samtidig åpne for at lederne kunne fremstille prosessledelse på en annen måte enn forventet.

Studien avdekker at flere av ledernes refleksjoner sammenfaller med etablert litteratur på området. De fremhever at toppledere har en sentral rolle i utøvelse av prosessledelse. Lederne har en «top-down» tilnærming til utførelsen av prosessledelse, og uttrykker et behov for å kontrollere og legge føringene for utviklingen av prosessene. Dette tydeliggjøres gjennom at de ønsker å plassere prosesseierskapet på toppledernivå. Vi finner at de har en systemorientert tilnærming til prosessledelse, og er forsiktige med å delegere bort ansvar til medarbeidere. Lederne uttrykker samtidig at det er viktig med medarbeiderinvolvering i alle faser av endringsprosessene. Med bakgrunn i ledernes behov for å kontrollere og legge føringer, oppstår det usikkerhet om medarbeideres rolle i utviklingen av prosessorienterte virksomheter.

Studien finner at ledere identifiserer flere muligheter for norske virksomheter gjennom prosessledelse. Lederne uttrykker at system for kvalitetsstyring muliggjør en systematisk tilnærming, og bør brukes aktivt i utførelsen av prosessledelse. De mener prosessledelse gjør at virksomheter kan tilegne seg en dynamisk kapabilitet. Denne kapabiliteten skaper bedre

forståelse for hvordan nåværende og fremtidige endringer kan ha innvirkning på virksomhetens prosesser. Lederne vektlegger at prosessledelse er en ny måte å tenke på, og gir bedre forståelse for helheten. Prosessledelse fører til økt kundeorientering. De forklarer at det ikke er nok å vite at det er en kunde der ute, man må aktivt gå inn for å forstå kunden.

Vi har studert ledere som er engasjert og motivert for å utøve prosessledelse, likevel gir lederne uttrykk for at de ikke kan forestille seg en organisering hvor man utelukkende fokuserer på prosessene. Lederne forteller at det er naturlig med en form for matriseorganisering når man skal utøve prosessledelse. Studien avdekker at lederne har svært begrenset forståelse for hvordan informasjonsteknologi kan nyttiggjøres i prosessledelse, og uttalelsene om temaet begrenser seg til utnyttelsen av system for kvalitetsstyring. Dette illustrerer at det kan være en lang vei å gå før man klarer å digitalisere offentlige virksomheters prosesser.

7.2 Implikasjoner

Studien vår kan ha implikasjoner for næringslivet og forskning. Vi vil i fortsettelsen presentere hvilke implikasjoner våre funn har for det norske næringslivet. I tillegg presenterer vi områder som det bør forskes videre på.

7.2.1 Implikasjoner for næringsliv

Studien vår finner at lederne beskriver prosessledelse på en måte som i stor grad sammenfaller med den etablerte litteraturen på området. Dette illustrerer at lederne i vårt utvalg har kunnskap om sentrale deler av prosessledelse, og at det er kjennskap til fagområdet blant norske toppledere. Det indikerer at prosessledelse kan få en sentral rolle i videreutviklingen av norske selskap.

Basert på vår forståelse er det viktig å være faglig engasjert og motivert for å sikre at prosesstankegangen etablerer seg i et selskap. Studien vår har illustrert at det er viktig å sikre en bred forankring i ledergruppen for at prosessledelse skal få en fremtredende rolle i norske virksomheter. Det finnes sannsynligvis flere virksomheter med "ildsjeler" som er faglig engasjert, men som alene ikke klarer å drive frem prosessledelse. Etter vår mening er det viktig med en bred forankring blant topplederne for å sikre at prosessledelse ikke blir gjenstand for nedprioriteringer.

Vi finner at topplederne er samstemte i sine refleksjoner om prosessledelse, og lederne i vårt utvalg har et samlet ønske om å praktisere prosessledelse. Det kan indikere at det finnes norske ledere som ønsker å fremstå som foregangseksempel i implementeringen av prosessledelse. Det gir norske virksomheter mulighet til å innhente relevansinformasjon, og på den måten tilegne seg kunnskap om hvordan prosessledelse praktiseres.

Prosessledelse er en ny måte å tenke på, og virksomheter som ønsker å praktisere prosessledelse må bevege seg bort ifra en silo-tankegang til en mer helhetlig forståelse av hvordan selskapet skal styres og ledes. For å bryte barrierene forbundet med en silo-tankegang har norske virksomheter behov for å gjøre organisatoriske endringer. Det er derfor viktig at selskapene er tilbøyelige for å la prosesstankegangen være med å legge føringen for organiseringen. Studien vår indikerer at det er vanskelig å bryte ned den funksjonelle organiseringen, og lederne mener den mest naturlige organiseringen i et prosessledet selskap er en form for matrisestruktur. For at man skal klare å realisere alle gevinstene forbundet med prosessorientering, mener vi at prosessene bør være de sentrale organisatoriske enhetene.

Vår forståelse er at norske toppledere i større grad bør nyttiggjøre seg av mulighetene som informasjonsteknologien gir i utøvelse av prosessledelse. Studien vår illustrerer at lederne har få refleksjoner om hvordan informasjonsteknologien kan effektivisere prosessarbeidet, og beskrivelsene deres begrenser seg til utnyttelsen av system for kvalitetsstyring. For at norske virksomheter skal revolusjonere sine prosesser er man avhengig av å automatisere og digitalisere større deler av virksomheten, og ikke se på informasjonsteknologi som en trussel i arbeidet med prosessledelse.

7.2.2 Implikasjoner for forskningen

I denne studien har vi studert hva norske toppledere tenker om prosessledelse. Dataene har blitt innsamlet i et selskap som over lengre tid har arbeidet med å prosessorientere virksomheten. Det kan komme til uttrykk gjennom ledernes uttalelser om fagområdet. Det hadde vært interessant å gjennomføre den samme studien i flere selskap, og få innsikt i hva et bredere utvalg toppledere tenker om prosessledelse. En slik studie vil kunne få andre resultater, samtidig som forskerne kan kontrastere ledernes tanker i ulike selskap og bransjer.

En naturlig og interessant oppfølging av vår studie er å undersøke hvordan topplederne praktiserer prosessledelse. Det kan være flere måter å tilnærme seg det forskningsområdet,

men det hadde vært interessant å gjennomføre en observasjonsstudie som forsøker å tydeliggjøre om ledernes tanker etterleves i praksis. Dette ville kunne være med å skape forståelse for hvorvidt toppledernes tanker og praksis sammenfaller.

En annen interessant retning for videre forskning vil være å undersøke medarbeideres opplevelse av å arbeide i en prosessledet virksomhet. Denne studien vil kunne være med å avdekke om toppledernes behov for å beholde makt og autoritet i en prosessledet virksomhet, går på bekostning av medarbeiderinvolvering. Det vil også være interessant å undersøke om de sidene medarbeiderne fremhever som sentrale, sammenfaller med det topplederne fremhever.

I fremtidig forskning vil det være interessant å spisse problemstillingen mer for å kunne gå i detalj på enkelttema. Et godt eksempel på det kunne være å finne ut mer om topplederens tanker om bruk av informasjonsteknologi. Gjennom en slik studie vil man kunne skape dypere forståelse for hvorfor lederne har så få refleksjoner om bruk av informasjonsteknologi. Studien vil også kunne skape bedre forståelse for hva som må til for å digitalisere norske prosessorienterte virksomheter.

8. Litteraturliste

- Bai, C. & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Brocke, J. v. & Rosemann, M. (2010). Business Process Management. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Davenport, T. H. & Beers, M. C. (1995). Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*, 57-80.
- de Bruin, T. & Doebeli, G. (2010). An organizational approach to BPM: the experience of an Australian transport provider *Handbook on Business Process Management 2* (s. 559-577): Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dennis, A. R. (2003). Breaking the rules: Success and failure in groupware-supported business process reengineering. *Decision Support Systems*, 36(1), 31-48.
- Ghuri, P. N. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hammer, M. (2007). The process audit.(Tool Kit). *Harvard Business Review*, 85(4), 111-121.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprise Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-120.
- Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management *Handbook on Business Process Management 1* (s. 37-79): Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Harmon, P. & Wolf, C. (2014). The state of business process management 2014. *Bus. Process Trends*.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement : the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Iden, J. (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(1)
- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104-121.
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- Jean-Philip, P. & Colin, A. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35.
- Jensen, T. B. & Aanestad, M. (2006). How Healthcare Professionals “Make Sense” of an Electronic Patient Record Adoption. *Information Systems Management*, 24(1), 29-42.
- Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267-283.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(1).
- Lee, R. G. & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business process management journal*, 4(3), 214-225.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*: ERIC.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management*, 18(2), 109.
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93-113.
- Regjeringen.no. (2014). Digitalisering i offentlig sektor Lastet ned 12. Desember, 2015, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Reijers, H. A. & Liman Mansar, S. (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega*, 33(4), 283-306.
- Rosemann, M. (2014). Proposals for future BPM research directions *Asia Pacific Business Process Management* (s. 1-15): Springer.

-
- Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management *Handbook on Business Process Management 1* (s. 105-122): Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sany Sanuri Mohd, M., Nur Adiana Hiau, A., Nordin, K. & Mohd Idzwan, Y. (2013). Sustaining a quality management system: process, issues and challenges. *Business Strategy Series*, 14(4), 123-130.
- Saunders, M. N. K. (2009). *Research methods for business students* (5th ed. utg.). Essex: Pearson Education.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J. & Recker, J. (2013). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51(1), 43-56.
- Sentanin, O. F., Santos, F. C. A. & Jabbour, C. J. C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, 14(4), 483-496.
- Spanyi, A. (2006). *More for less: the power of process management*: Meghan-Kiffer Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, L. (2014). *Making the team, a guide for managers* (nr. 4). Northwestern University: Pearson.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- Trkman, P. & McCormack, K. (2010). Estimating the benefits and risks of implementing e-procurement. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 57(2), 338-349.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-530.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Škrinjar, R. & Trkman, P. (2012). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48-60.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Praktisk informasjon (5 min)

- Takke respondenten for å ha tatt seg tid til intervjuet.
- En generell presentasjon av forskerne og studien.
- Presentere formålet med intervjuet (datainnsamling til masteroppgave)
- Spørre om godkjenning for lydopptak.
- Informere om anonymitet og at lydopptaket vil bli slettet på en sikker måte etter transkribering. Presisere at informantens identitet vil ikke bli avslørt i oppgaven.
- Informere om at intervjuobjektet kan trekke seg ved opplevd ubehag. Dersom det skulle være behov for avklaringer, står respondenten fritt til å stille spørsmål. Respondenten kan også velge å avstå fra å svare på spørsmål.
- Presentere samtykkeerklæring for signering.

Introduksjon

- Hvordan ble du kjent med prosessledelse?
- Hvor lenge har du arbeidet med prosessledelse?

Motivasjon for prosessledelse

- Hvorfor mener du prosessledelse er bra for norske bedrifter?
 - Hvordan ser du for deg at det bør gjøres?
- Hvorfor startet “dere” med prosessledelse? (Internt/eksternt, kvalitet, innovasjon, IT, kostnad)
 - Er du enig i dette?
 - Hva er vanskelig med prosessledelse?

Strategisk prosessledelse

- Hva tenker du om sammenhengen mellom prosesser og bedriftens strategi?
 - Tenker du at man bør koble prosesser og strategi?
 - Hvordan mener du dette bør gjøres?
- Hvordan tenker “dere” at et selskap bør organiseres for å drive med prosessledelse?
 - Hva tenker du om grensene for en prosess? (Avdelinger)
- Hvordan bør prosesser defineres?
 - Hvem tenker du er ansvarlig for dette?
 - Hvem bør inkluderes i dette arbeidet?
- Hvem bør utnevne prosesseiere?
 - Hvem bør fylle rollen som prosesseier?
 - Hvilket ansvar og oppgaver bør denne rollen ha?
- Tenker du at det er noen systemer som kan støtte opp om prosessledelse?
 - Er det viktig med slike systemer?
 - Hvilke? Eksempler?

Prosessmåling

- Hvordan tenker du om etablering av mål for prosesser?
 - Bør man etablere mål for prosesser?
 - Hvilke prosesser bør måles?
 - Hvordan bør prioriteringen gjøres?
- Hva tenker du man kan oppnå gjennom målinger?
 - Er det viktig å måle?
 - Hva tenker du er viktig å måle?
 - Hvordan bør det gjøres?
- Hvem har ansvaret for å måle prosessene?

- Hvem bør utvikle målene?

Kontinuerlig prosessforbedring

- Hva tenker du om prosessforbedringer?
 - Hvordan bør dette gjøres? (Prosjektbasert vs. kontinuerlig)
 - Tenker du at bedrifter kan organiseres for å legge til rette for prosessforbedringer?
- Hva tenker du om bruk av system for kvalitetsstyring?
- Hvordan ville du implementert prosessforbedringstiltak?
 - Hvilke roller bør involveres i dette arbeidet?

Mennesker og kultur

- Hvilke roller tenker du er viktige i prosessledelse?
 - Ser du på noen av rollene som spesielt viktige? (evt. begrunn)
 - Hva tenker du om de ansattes rolle i prosessledelse?
- Hva tenker du om opplæring i prosessledelse?
 - Hvordan bør virksomheter spre kunnskap om prosessledelse? (internt/eksternt)
 - Tenker du at bedriften kan organiseres på en måte som fremmer felles prosessforståelse?
 - Hva tenker du om involvering av ansatte i prosessbeslutninger?
- Hvordan skaper man en kultur som fremmer prosessledelse?
 - Hva er vanskelig med å skape en slik kultur?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervjuobjekter

Kjære deltaker,

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) som skriver masteroppgave om prosessledelse. Forskningsspørsmålet vårt er som følger; “ hva tenker norske ledere om prosessledelse?”. Med bakgrunn i dette forskningsspørsmålet har vi et behov for å intervju norske ledere i en prosessorientert bedrift. Intervjuene vil ha hovedfokus på å få frem lederens tanker om prosessledelse.

Forskingsspørsmålet vårt er etterspurt i faglitteraturen, og gjennom vår studie ønsker vi å bidra til å tette dette gapet i litteraturen. Intervjuene vil være semi-strukturerte, og vi kommer til å ha med oss en intervjuguide med noen aktuelle tema. Det er samtidig viktig for oss at lederne forteller oss om sin forståelse av prosessledelse, og at det er deres oppfattelse som kommer tydelig frem. Lengden på intervjuene vil variere, men anslått tid vil være ca. 60 minutter.

Vi ønsker å benytte båndopptaker under intervjuene. Dette er for å sikre at vi fanger opp all relevant informasjon. Respondentene vil anonymiseres under all videre bruk av informasjonen vi samler inn. Det er bare vi og veileder som vil ha tilgang til transkriberte intervjuer, og lydopptaket vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet har blitt transkribert.

Kontakt oss gjerne dersom du har spørsmål vedrørende oppgaven, og behov for oppklaringer.

På forhånd, mange takk!

Med vennlig hilsen

Thomas Einarsmo og Bernt Edvin Jakobsen

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju om “ norske lederes tanker om prosessledelse”, en masterstudie ved Norges Handelshøyskole, høsten 2015

Forskere: Bernt Edvin Jakobsen og Thomas Einarsmo

Veileder: Jon Iden

Samtykke: Jeg bekrefter herved å ha lest informasjonsbrevet “Informasjonsskriv til intervjuobjekter” fra Thomas Einarsmo og Bernt Edvin Jakobsen. Jeg gir med dette mitt samtykke til datainnsamling i forbindelse med masteroppgaven ved Norges

Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju med Thomas Einarsmo og Bernt Edvin Jakobsen
- Lydopptak av intervjuet
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- At forskerne i studien og veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet etter transkribering
- Sitering i anonymisert form til bruk i masteroppgaven

Jeg bekrefter med dette min frivillige deltakelse i studien, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelse ved opplevd ubehag under intervjuet.

Sted og dato

Signatur intervjuobjekt

.....

.....